

revista

# PRO

humana

ISSN 0718-1396  
Revista trimestral / Año 7 / N°26  
Junio 2006

26

## Implementando la RSE

FOTOGRAFÍA: SOLEDAD TEIXIDÓ

### 08 Perspectivas

Ernst Ligteringen, Chief Executive del Global Reporting Initiative, GRI: La tercera versión del GRI

### 16 Artículo Central

Modelo de Gestión PROhumana RSE: Sistematizando y perfeccionando la implementación de RSE

### 24 La voz de la empresa

Alejandro Cuevas, Gerente General Banco Santander Banefe: Trabajando por una Banca más transparente

# índice

FOTO: SOLEDAD TEIXIDÓ



## gracias

Revista PROhumana, la única publicación chilena que trata información relevante sobre Responsabilidad Social, es un medio de comunicación elaborado por profesionales de Fundación PROhumana, comprometidos con el tema.

La colaboración voluntaria de diferentes personas e instituciones permite que esta revista siga existiendo, sin embargo, con toda esta ayuda no logramos financiar totalmente este proyecto.

Es por esto que dejamos abierta la invitación para que usted se sume a nosotros, y así, logremos en conjunto que este medio especialista en RS siga generando espacios necesarios para difundir el tema de la responsabilidad social en todo el país.

Si usted desea formar parte de esta revista, lo invitamos a completar la ficha adjunta, o a completar la ficha electrónica disponible en nuestra página [www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl), y a hacérsosla llegar.

Muchas gracias, de todo corazón, a todas las personas que hacen posible la publicación y distribución de Revista PROhumana.

06

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CIFRAS

08

PERSPECTIVAS

ERNST LIGTERINGEN, CHIEF EXECUTIVE DEL GLOBAL REPORTING INITIATIVE, GRI:  
LA TERCERA VERSIÓN DEL GRI

12

LA VOZ DE LA EMPRESA

EDUARDO ROMO, GERENTE ASUNTOS PÚBLICOS Y COMUNICACIONES, COCA-COLA DE CHILE: RSE Y LA CIUDADANÍA COCA-COLA

16

ARTICULO CENTRAL

MODELO DE GESTIÓN RSE PROhumana:  
SISTEMATIZANDO Y PERFECCIONANDO LA IMPLEMENTACIÓN DE RSE

20

PERSPECTIVAS

JODIE THORPE, SENIOR ADVISOR DE SUSTAINABILITY:  
NECESITAMOS QUE SE ENTIENDA A LA RSE DE MANERA MÁS INTEGRAL

24

LA VOZ DE LA EMPRESA

ALEJANDRO CUEVAS, GERENTE GENERAL BANCO SANTANDER BANEFE: TRABAJANDO POR UNA BANCA MÁS TRANSPARENTE



En este número de Revista PROhumana queremos destacar la importancia de llevar a la práctica la Responsabilidad Social dentro de todo tipo de organizaciones. En este sentido el movimiento de la RSE cada día está involucrando a más actores de la sociedad, permitiendo que el discurso que aparece tras de él, pueda instalarse en el concierto de la ciudadanía.

Es fundamental que la RSE no sólo sea un sueño u objetivo que las empresas pretenden conseguir, sino que ellas deben imponerla como una meta prioritaria, ya que así lograrán sus propios objetivos, y se podrá alcanzar un desarrollo humano sustentable para toda la sociedad.

No obstante, es largo el proceso que se debe asumir, ya que la RSE no es un movimiento cortoplacista que pretende alcanzar resultados sin repercusión, sino que muy por el contrario, la responsabilidad social busca instalarse en la estrategia de negocio de las empresas, generando consecuencias medulares en la forma de llevar a cabo el trabajo.

Claramente alcanzar este objetivo no es fácil. Lograr que las empresas comprendan la importancia de llevar a cabo políticas de RSE, o que no pierdan las fuerzas a mitad de camino, es un trabajo difícil, que ciertamente, puede recibir un impulso si se presentan experiencias concretas en la aplicación de la Responsabilidad Social.

En Chile y el mundo, muchas organizaciones han optado por trabajar en el marco de la RSE, logrando excelentes resultados en todas las dimensiones. Ellas han comprendido la importancia de generar alianzas en torno al tema, con el fin de aunar esfuerzos y duplicar los alcances. Por otra parte, han entendido la relevancia de contar con sistemas de evaluación de las prácticas de responsabilidad social que llevan a cabo, ya que sólo a través de ellas se pueden conocer los aciertos y problemas, evaluando la implementación de las políticas que están desarrollando, y generando

sistemas de aprendizaje que fomenten la innovación y la coherencia.

En este sentido, el diálogo, los sistemas de evaluación, las alianzas, el contexto global y local, las particularidades organizacionales, entre otros, se convierten en los ingredientes necesarios, que hoy en día, han permitido que diversas compañías lleven a la práctica la RSE, alcanzando excelentes resultados.

Trabajar con los distintos públicos de interés también es un aspecto relevante a considerar dentro de la RSE, por lo tanto las empresas que han logrado un desempeño notable en este tema, no han dejado de trabajar con todos los actores involucrados en el proceso.

Pero ciertamente la diferenciación sigue siendo un elemento fundamental dentro de la RSE. Las estrategias de Responsabilidad Social pueden ser aplicadas a diversas organizaciones, sin embargo el cómo se llevan a cabo, la creatividad con la que se desarrollan y la propia cultura organizacional de una empresa, son elementos claves que determinarán los resultados finales alcanzados.

Es por ello que en Revista PROhumana N° 26 hemos indagado en aquellas particularidades que permiten resultados concretos en RSE. Así, presentamos dos casos empresariales, que a través de una gestión socialmente responsable, han logrado realizar un aporte concreto a la sociedad.

Alejandro Cuevas, gerente general del Banco Santander Banefe; y Eduardo Romo, gerente asuntos públicos y comunicaciones de Coca-Cola de Chile; a través de su gestión dentro de ambas empresas, nos cuentan sobre los mecanismos de RSE que han aplicado, los resultados que han alcanzado a través de estas prácticas, y las proyecciones y metas futuras que poseen dentro de la organización, en términos de RSE.



Por otra parte, y teniendo en cuenta lo fundamental de medir el desarrollo de la RSE y de continuar trabajando por su constante aplicación, entrevistamos a Ernst Ligteringen, chief executive del Global Reporting Initiative, GRI; y a Jodie Thorpe, senior advisor de Sustainability; quienes a través de su mirada internacional profundizarán sobre la RSE en términos prácticos y globales.

Finalmente, en las páginas centrales de este número les presentamos un extenso reportaje sobre el Modelo de Gestión RSE PROhumana, el cual se aproxima al tema considerando el desempeño social, ambiental y económico de las empresas. Este modelo permite desarrollar la RSE de una manera estratégica e integral, fomentando el diagnóstico y la evaluación en todos los ámbitos de la organización, e introduciendo la RSE en el corazón de la empresa.

## UNA NUEVA FORMA DE COOPERAR: VOLUNTARIOS DE REVISTA PROhumana

Edición: Andrea Castro

Donaciones fotográficas: GRI, Soledad Teixido, Sustainability, Banco Santander Banefe

Registro de propiedad intelectual N° 112.700

Todos los derechos de esta revista están reservados, aunque se estimula la reproducción total o parcial de este número siempre y cuando se cite la fuente.

**DIRECTORA:** Soledad Teixido /  
**REPRESENTANTE LEGAL:** Soledad Teixido /  
**EDITOR GENERAL:** Carla Scheggia Simunovic/  
**CONSEJO:** Laura Novoa, Jorge Osorio, Carlos Gajardo, Antonio Elizalde, Margarita María Errázuriz, Pedro Güell, George Anastassiou, Libardo Buitrago / **COLABORACIONES:** Cecilia Urquieta / **DISEÑO, PRODUCCIÓN Y DIAGRAMACIÓN:** Marcela Broglio / **IMPRESIÓN:** Fyrma Gráfica / **DIRECCIÓN DE LA REVISTA:** Román Díaz 205, of. 601, Providencia, Santiago, Chile.

revista

# PRO

humana



# es tan simple!

Gracias a su interés nuestra revista se ha convertido en uno de los medios más destacados en el campo de la responsabilidad social en Chile y queremos seguir creciendo. Para ello necesitamos aumentar el número de colaboradores y usted es fundamental. Lo invitamos a participar completando la ficha adjunta, eligiendo el tipo de colaboración e integrando a quienes se interesen en la responsabilidad social empresarial y ciudadana.

**Muchas gracias.**  
**Equipo Fundación PROhumana**



## COMPLETE SUS DATOS EN ESTA FICHA

Nombre y apellido: .....

Nombre de la Organización o Empresa: .....

Cargo: ..... RUT de la persona o institución colaboradora: .....

Dirección postal: ..... Comuna: .....

Ciudad: .....Teléfono: ..... E-mail: .....

Actividad o Profesión: ..... Edad: .....

Pasatiempos: .....

Tipo de colaboración (por favor marcar sólo 1 opción):

personal  institucional

Tiene inconvenientes en aparecer como colaborador de la revista

Sí  No

### 1. PROMOCIÓN PARA ORGANIZACIONES



**2 revistas**  
por cada  
edición trimestral  
**\$20.000**



**4 revistas**  
por cada  
edición trimestral  
**\$40.000**



**6 revistas**  
por cada  
edición trimestral  
**\$60.000**

### 2. COLABORACIÓN ANUAL (incluye 4 ediciones)

Por favor, marque sólo una alternativa:

\$ 12.000  \$ 16.000  \$ 22.000  
Más: \$ .....

### 3. PROMOCIÓN REGALE A UN AMIGO

Regale una colaboración a un amigo:

\$ 12.000  \$ 16.000  \$ 22.000

Más: \$ .....

#### Complete los datos de su amigo:

Nombre de la persona: .....

Dirección: .....

Teléfono: .....

- Depositar la donación en: cta. cte. **000-35775-08** Banco de Chile de **Fundación PROhumana**
- Enviar ficha junto a la boleta de depósito al fax (56-2)**236 3107**. Consultas: (56-2)**236 4390**.

**Llene sus datos en la ficha, en la parte superior de esta página**

DESPRENDER HOJA





FOTO: SOLEDAD TEIXIDÓ



## colaboradores

A continuación, el listado de nuestros colaboradores\*:

- ANTAR Chile
- Asoc. de Damas Salectianas
- Bernardino Ojeda B.
- Carlos Gajardo
- Carmen Gloria Hernández
- Carmen Peralta
- Cementos Bío Bío S.A.
- Cenac Consultores
- Cía Minera Zaldivar
- Comunidad Mujer
- Consuelo Gazmuri
- Corporación Simón de Cirene
- Eduardo Dockendorff
- Essbio S.A.
- Federico Plass
- Fund. Kosmana
- Fund. Padre Alvaro Lavín
- Fundación de la Familia
- Fundación Ford
- Fundación Gabriel y Mary Mustakis
- Inversiones Siempre Verde
- Inversiones Sn.Jorge
- Jorge Awad
- Laura Novoa V.
- Luis Perera Aldama
- Patricio Chavez
- PCI Comunicaciones
- Peter Lüscher Leuenberger
- S.A.C.I. Falabella
- Santiago Teixidó
- SCL Terminal Aéreo Santiago
- Servicio Salud Nuble
- Silvia Santander
- Sistemas Oracle

(\*) Algunos nombres han sido omitidos debido a que se nos pidió reserva.

## Auspician:

Agradecemos a las siguientes 4 empresas por su apoyo permanente, el cual ayuda a la sustentabilidad de esta iniciativa:



---

La Responsabilidad Social dejó de ser filantropía. Hoy en día las empresas están desarrollando y llevando a cabo políticas en torno al tema, que no sólo permiten resultados concretos al interior de sus filas, sino que también logran que la comunidad se sienta más identificada con las compañías socialmente responsables, una tendencia que sin duda, aumentará en un futuro no muy lejano.

# RS en cifras

## Beneficios escolares en las empresas (1)

- De 103 empresas chilenas encuestadas, el 41% entrega **bonos escolares a sus trabajadores**.
- Un 11% de las empresas chilenas opta por el **sistema de becas** para sus empleados, y un 4.8% optar por ambos mecanismos.

## La RSE y la larga vida de las empresas (2)

El informe titulado Corporate Responsibility: Strategy, Management and Value (Responsabilidad empresarial: estrategia, gestión y valor), reveló respecto del futuro de las empresas, que:

- Las fuerzas del **mercado** influirán en la **política gubernamental**
- Los actuales **modelos financieros** quedarán obsoletos
- La **innovación** aumentará exponencialmente en cada aspecto de la vida moderna
- La globalización disminuirá el **papel del Estado**
- El **desarrollo sostenible** será un objetivo cada vez más importante
- Los medios de comunicación globales acelerarán el **tiempo de reacción** de gobiernos y empresas, ante cuestiones específicas

## Confianza en los ejecutivos (3)

- Según una encuesta dada a conocer por Davos, el 65% de la **gente no confía** en los ejecutivos máximos de las empresas.

## Consumidores y empresas socialmente responsables (4)

- El 79% de los norteamericanos prefiere adquirir **productos fabricados en forma responsable**, mientras que en España el 35% de los consumidores ha castigado a empresas por **no practicar una gestión responsable**. En el mismo país, el 90% de las personas prefieren pagar más, siempre y cuando, las empresas sean socialmente responsables.
- En Argentina, el 86.5% de los consumidores aseguran que **la responsabilidad social pesa al definir sus compras**. El 52.6% está dispuesto a pagar más por un producto proveniente de una empresa socialmente responsable, mientras que el 77% deja de comprar mercadería proveniente de empresas "irresponsables".

## Gestión Ética de las empresas (5)

En el Informe sobre Gestión Ética de Empresas de la Sofofa, se reveló que:

- El 36% de las personas consultadas expresó que la principal motivación por la que las empresas asumen RS es porque es **una forma de desarrollar negocio**
- El 88% de los entrevistados señaló que las empresas son más competitivas si gestionan éticamente sus negocios

## Pymes y RSE (6)

- El 3.5% de las **Pymes latinoamericanas** no desarrolla ningún tipo de actividad en el campo de la RSE

- El 95.3% de las Pymes desarrolló durante el año 2003 al menos alguna de las 20 actividades de RSE interna, sugeridas en la encuesta. Sólo el 4.7% no ha realizado ninguna actividad en este periodo.
- Respecto de las **actividades externas de RSE** se informó que el 40% de las Pymes no había realizado ninguna actividad en ese ámbito.
- Un 52.6% de las Pymes encuestadas, señaló que no realizaba ninguna de las 7 actividades descritas en términos medioambientales.
- Los países que presentan un mayor porcentaje de Pymes inactivas en actividades de **RSE medioambiental**, corresponden a Brasil y El Salvador con cifras superiores al 59%

### Nacional Corporate Responsibility Index 2005 (7)

El estudio, que comparó los resultados entre países y regiones, a través de variables delimitadas por tiempo, reveló lo siguiente:

- Los países nórdicos obtienen una buena evaluación, al igual que Canadá, Austria y Bélgica.
- Europa del Este parece perseguir una trayectoria **sostenible**, y en este contexto, Estonia y Eslovenia aparecen bien rankeadas.
- En Latinoamérica, **ejemplos positivos** en el tema son Chile y Costa Rica; no obstante la región aparece mal evaluada en la dimensión interna de la responsabilidad social empresarial.

### Informes de sustentabilidad (8)

Casi la mitad de las empresas más importantes del mundo elaboran informes regulares sobre su actividad social, de gobierno corporativo y de medioambiente.

### Índice verde "Autodesk" (9)

Según el estudio el 48% de los arquitectos encuestados, utiliza elementos ecológicos en sus construcciones.

### Programas ambientales en bancos de América Latina (10)

Este estudio reveló que:

- El 70% de los bancos no tiene una política corporativa ambiental
- El 90% de los bancos no tiene un gerente o un área que se preocupe del tema medioambiental

### La RS se integra en la marca de las empresas (11)

- Para los españoles la responsabilidad social es el **valor corporativo** más común de una empresa. En este estudio, el 95% de las organizaciones encuestadas afirmó tener bien definidos sus valores corporativos.
- El 89% de las compañías ha realizado **estudios internos sobre el clima laboral**; el 89% de las organizaciones supera los requisitos mínimos que exige la Ley de Prevención de Riesgos Laborales; no obstante queda mucho camino por recorrer, ya que en aspectos como contar con una guardería infantil, sólo el 7.6% supera la legislación, y respecto a los permisos de paternidad sólo el 22.8% lo hace.

(1) Estudio consultora internacional Mercer Human Resource Consulting.

(2) Corporate Responsibility: Strategy, Management and Value.

(3) Artículo diario El Mercurio, 4 de abril de 2006.

(4) Una propuesta de Responsabilidad Social Empresarial, Caracas, Venezuela, 2005.

(5) Informe de Gestión Ética de las Empresas, Sofofa.

(6) Estudio sobre Responsabilidad Social Empresarial en Pymes de Latinoamérica, 2005.

(7) Nacional Corporate Responsibility Index 2005

(8) Diario Argentino La Nación, 22 de mayo de 2006.

(9) Índice verde de "Autodesk".

(10) Evaluación de programas ambientales en Banco Latinoamericanos: Ambiente, competitividad y bancos

(11) Estudio elaborado por la compañía de marketing, Yeti, la Universidad La Salle Ramón Llull, y la Universidad Alfonso X el Sabio.



**ERNST LIGTERINGEN**  
Chief Executive del Global  
Reporting Initiative (GRI)

“Creo que algo importante es que el GRI ha demostrado que sí es posible sacar un informe que genera confianza y una relación de transparencia entre la organización que lo desarrolla y sus públicos de interés”, afirma Ernst Ligteringen.

La primera versión de estas guías para reportar el desempeño en sustentabilidad social, económica y ambiental surgió en el 2002. A partir de ese momento, cientos de organizaciones han utilizado estas pautas como marco para desarrollar sus informes, y miles de personas vinculadas a esas instituciones han usado la información contenida en los reportes para su interacción con éstas. Este año, como resultado de un intenso proceso de investigación y diálogo a nivel mundial, se lanzará la tercera versión del GRI, la llamada G3. Ernst Ligteringen, el principal impulsor de este instrumento, nos entrega detalles de cómo ha sido el proceso y su visión del avance en la utilización de esta metodología a nivel mundial.

El Chief Executive del GRI señala que “El hecho que el GRI esté elaborado a nivel mundial entrega ventajas tanto a empresas grandes que operan a nivel internacional como a empresas más pequeñas, ya que hoy en día hay muy pocas empresas que pueden operar pensando sólo en el mercado local”.

# La tercera versión del GRI

Ernst Ligteringen es el Chief Executive del GRI desde el año 2002, institución a la que llegó cargado de experiencias y conocimientos recabados a través de su liderazgo en organizaciones internacionales como Oxfam International, Red Crescent y la Cruz Roja, entre otras; y que le implicó estar 24 años fuera de su país, Holanda, época en que debió desempeñarse en países con realidades tan diversas como Zaire, República Dominicana, Reino Unido y Francia. Para él, si bien el GRI es un instrumento muy tangible y acotado, su esencia responde a un objetivo mayor de urgencia mundial: “Tiene que ver con una evolución sobre qué es la empresa, más allá de un proyecto técnico. Y es que estamos viviendo en un mundo en el que, cada día, aumentarán las presiones para que cambiemos nuestra forma de producir, de consumir o transportarnos. Todavía vemos que, con mucha frecuencia, algunos empresarios toman una posición defensiva frente al concepto de la sustentabilidad y responden a la demanda de reportes para su empresa sólo si no pueden evitarlo, sin ver el valor y la oportunidad que hay en ello, como por ejemplo generar una práctica de diálogo con sus públicos de interés para recabar sistemáticamente información que les ayudará enormemente a reposicionar su empresa hacia un futuro distinto. Porque eso sí podemos garantizarlo, el futuro va a ser muy distinto”, explica.

**Pero a pesar de esas visiones, que son la minoría, ¿Cómo diría que ha avanzado la práctica de realizar reportes de sustentabilidad a partir del GRI a nivel mundial?**

La aplicación del GRI como marco de referencia para informes de sostenibilidad ha crecido constantemente desde sus inicios en 1997. Sacamos un pre-borrador de la guía en 1998, un primer borrador completo en el 2000, una segunda versión en el 2002 –que es la que se aplica actualmente–, y ahora estamos trabajando una tercera generación. Pero desde el 2000 hasta ahora, hemos visto un crecimiento continuo, tanto así, que hasta este momento 850 organizaciones en 57 países del mundo han informado que están aplicando el marco del GRI; y el número real de su uso es mucho más alto incluso, porque no todas las organizaciones que lo aplican nos informan.

**¿Cuáles son las principales metas del GRI y cómo han variado estos objetivos a través del tiempo?**

Bueno, la meta principal es hacer del GRI una práctica de elaboración y publicación de informes de sustentabilidad sólida y común, y esto no ha cambiado en el tiempo. Como es una práctica nueva, la red de organizaciones y personas

que trabajan en él se encuentran en un proceso de aprendizaje común. Estamos descubriendo nuevas dimensiones que son importantes, ámbitos en que los públicos de interés que participan del GRI están interesados, entonces más bien lo que está cambiando es que estamos profundizando nuestra comprensión. Pero el objetivo no ha cambiado, en vez de eso diría que se ha vuelto más urgente, ya que estamos encontrando cada vez más situaciones que indican que es necesario, tanto para las empresas como para la sociedad completa, que haya más transparencia sobre el impacto de las organizaciones en el medioambiente, la sociedad y la economía, sean estos positivos o negativos.

**¿Qué tipo de organizaciones realizan este tipo de reportes con mayor frecuencia y a qué cree que se debe?**

En un principio han sido sobretudo las grandes empresas las que han empezado con esta práctica, lo que no quiere decir que el GRI esté orientado a grandes empresas, ya que está desarrollado para todo tipo de organizaciones y también es utilizado por ONGs e instituciones de todos los sectores.

**¿Por qué las grandes empresas están usando este recurso más que otro tipo de organizaciones?**

Lo que hemos detectado es que entre los pioneros en usar el GRI hay sobretodo empresas de sectores que tienen un mayor impacto ambiental o social, que generalmente son grandes empresas que tienen temas de sostenibilidad en sus relaciones con el mercado, clientes y proveedores. Son típicamente empresas del sector de minería, petróleo y gas, pero también compañías con cadenas de proveedores internacionales que involucran a gran cantidad de personas y realidades, relaciones donde surgen temas de diferencia social o sectores con amplia clientela internacional donde aparecen los mismos problemas.

### ¿Cuál cree usted que ha sido el mayor aporte del GRI hasta el momento?

El aporte principal es que hemos desarrollado un marco de orientación a empresas y organizaciones interesadas en reportar, tanto en cuanto al contenido como sobre la manera de elaborar los informes, de tal manera que sean comparables y tengan una estandarización. Un informe de sustentabilidad del GRI contiene información que le permite abordar una gran variedad de lectores, lo que responde a que vivimos en una economía cada vez más globalizada. Creo que otro tema muy importante es que el GRI se ha desarrollado de una forma inclusiva, involucrando a personas de diferentes partes del mundo y con experiencia tanto en empresas como en la sociedad civil, la academia y el sector público, lo que ha derivado en un alto nivel de confianza en esta guía.

### Podría decirse también que un aporte del GRI ha sido contribuir a que a nivel mundial se comprenda la importancia de que las empresas reporten su desempeño no sólo en lo económico.

Sí, creo que hemos contribuido a eso, aunque es difícil decir cuánto. Creo que algo importante es que el GRI ha demostrado que sí es posible sacar un informe que genera confianza y una relación de transparencia entre la organización que lo desarrolla y sus públicos de interés. Y entonces esto, que es un beneficio directo para las organizaciones y sus públicos, creo que ha sido un factor, pero no ha sido solamente gracias al GRI. Hay muchas organizaciones

en el mundo que han contribuido, como PROhumana en Chile o el Instituto Ethos en Brasil, con quienes estamos trabajando muy cercanamente en América Latina.

### ¿Cuáles son las principales ventajas y fortalezas del GRI sobre otras metodologías para realizar reportes de sustentabilidad?

Sus principales ventajas son que el desarrollo del instrumento involucra sistemáticamente a distintos sectores de stakeholders, lo que ha generado un muy alto nivel de confianza. El hecho que el GRI esté elaborado a nivel mundial entrega ventajas tanto a empresas grandes que operan a nivel internacional como a empresas más pequeñas, ya que hoy en día hay muy pocas empresas que pueden operar pensando sólo en el mercado local, debido a que o por ventas o por cadenas de proveedores, siempre hay conexiones con el mercado internacional.

### ¿Cómo perciben las organizaciones que desean hacer reportes estas ventajas en la práctica?

Depende mucho de la situación. Si tomamos el ejemplo de Chile, sé que muchas empresas que están adoptando el GRI lo hacen con vistas al mercado internacional, ya que quieren adoptarlo como un estándar reconocido globalmente para demostrar sus avances. Este es un motivo muy importante, pero en otras situaciones, como en la industria de extracción donde a veces las empresas tienen problemas con la comunidad y sus públicos de interés, o con las licencias para operar, la opción del GRI los puede realmente ayudar a generar más transparencia, más confianza en la relación con sus públicos, quienes a través de los reportes de sustentabilidad reciben y leen información que no fue definida por la propia empresa, sino que nació de que la empresa aceptó una norma que se ha generado con la participación de muchas personas en todo el mundo, incluyendo a ONGs, sindicatos, etcétera.

## La actualización e innovación del G3: resultados más que palabras

### ¿Cómo describiría lo que ha sido hasta el momento el proceso de elaboración del G3?

Lo hemos hecho a través de la metodología del GRI. Todo el contenido de las guías siempre se desarrolla a través de la participación sistemática de cuatro sectores de stakeholders: la empresa, las ONG o sociedad civil, el movimiento sindical y lo que llamamos las instituciones profesionales o intermediarias, que son auditoras e instituciones técnicas. El diálogo entre ellos es lo que genera el contenido del GRI, así como la consulta entre todos quienes lo han aplicado hasta este momento, quienes a partir de su experiencia indican su visión sobre dónde tendría que cambiar y adaptarse. Luego de eso, se formaron grupos de trabajo que se enfocaron en los diferentes temas que fueron identificados en este diálogo, labor a partir de la cual se generaron contenidos que no son completamente nuevos, ya que tienen como base la versión actual; y esos contenidos conformaron un borrador G3 que lanzamos a un período de comentario público abierto a todo el mundo, que empezó en enero y que se cerró a fines de marzo, y a partir del cual hay nuevas indicaciones que revisar, reflexionar; y ver cómo y dónde hay que incluirlas en el borrador para una versión final.

### ¿Cuáles fueron las innovaciones más significativas para lograr que el reporte de sustentabilidad sea una práctica tan común como el reporte financiero?

Hay varios cambios importantes. Primero, lo actualizamos, porque luego de la versión actual hubo muchos cambios a nivel internacional en términos de convenciones y acuerdos, como por ejemplo el Protocolo de Kioto. Luego, hay una maduración en nuestro entendimiento común de muchos temas de interés mundial. Y también hay un cambio de enfoque, ya que mientras el G2 invitaba a las organizaciones a informar sobre sus compromisos, políticas y

sus estrategias, el G3 da un paso más allá invitando a entregar información sobre el desempeño en las diferentes áreas, es decir, sobre resultados. Entonces eso ya es un progreso importante.

### ¿Qué rol asumirán los llamados “principios” en las nuevas guías?

También lo hemos trabajado mucho, ya que es un área muy importante. Muchas personas que no conocen el GRI creen que la guía sólo tiene indicadores, pero sin embargo están los principios, que son la plataforma para un buen informe, ya que lo balancean para darles credibilidad, de manera de que no sea solamente un documento de buenas noticias o buenas intenciones. Si un informe no se enfoca en los principios, probablemente no será atractivo para los públicos de interés de esa empresa. Entonces es un ámbito que hemos trabajado mucho, de manera de poder dar más orientación para que los reportes a partir del G3 sean más enfocados, de menor cantidad de información pero mejor calidad de ella, es decir incluyendo los temas realmente importantes y con esto darle más valor.

### Se ha señalado que la versión preliminar de las nuevas guías propone una separación de los indicadores orientados hacia resultados para que los reportes sean más comparables y representativos del desempeño de la empresa en términos de sustentabilidad. ¿Qué implicará esto en términos de información adicional para las organizaciones y en qué ámbitos específicamente?

No es tanta información adicional y precisamente estamos en una discusión sobre eso ahora, porque a través de los comentarios que recibimos del borrador, descubrimos que a muchos de los stakeholders les gustó el enfoque hacia el desempeño, ya que quieren saber más sobre los resultados que sobre los compromisos o políticas de la empresa. Pero también, hay otros grupos de interés que si bien lo consideran interesante, creen que es muy difícil que a través del informe se entregue información completa, y las empresas harán una selección de los incidentes más importantes omitien-

do información que puede ser relevante. Entonces el problema es qué se privilegia, porque dejar las dos cosas podría generar un ejercicio muy pesado.

### ¿Cree que el G3 contribuirá a que exista un mayor acceso por parte de pequeñas empresas y organizaciones no empresariales a realizar reportes de sustentabilidad?

Creo que sí. En este momento, aún con el G2, estamos desarrollando un programa para organismos públicos con el Public Agency Reporting de Australia, que colabora con el GRI para avanzar en la práctica de reportes del sector estatal. También, estamos iniciando un proyecto con varias federaciones grandes de ONGs en el mundo, que quieren adoptar un nivel más alto de transparencia y colaborar con el GRI. Entonces pienso que habrá una mayor aplicación del GRI en otros sectores. También es importante recalcar que dentro del sector empresarial es creciente el interés de pymes por hacer reportes, y para ellas también estamos desarrollando material adicional enfocado a ayudarles en la aplicación del GRI.

### ¿En qué consisten los suplementos sectoriales en el GRI?

Los suplementos para sectores son elementos complementarios a la guía general, y consideran el hecho que en los distintos sectores productivos hay temas de sustentabilidad específicos, para lo cual entregan una interpretación adicional sobre el contenido de la guía general y, a veces, ofrecen algunos indicadores adicionales.

### ¿Qué variaciones se han introducido a éstos en el G3?

Aplicaremos los mismos suplementos al G3. De pronto tenemos que adaptarlos en algunas partes, pero los hemos estudiado y en general son perfectamente aplicables en combinación con el G3.

### Finalmente Ernst, a partir de su experiencia con diversas empresas, ¿Qué aspectos de la gestión de una organización cree usted que facilitan la posterior elaboración de un reporte de sustentabilidad?

Lo fundamental es el diálogo con los públicos de interés. Muchos empresarios se asustan cuando escuchan esto porque piensan que implica sentarse con grupos radicales de ONGs y dialogar con personas que no entienden nada de su empresa. Cuando nosotros hablamos de estos públicos, nos referimos a un abanico amplio de grupos que conforman sus relaciones exteriores, como inversionistas, clientes, empleados, sindicatos, comunidades, o también ONGs que tienen interés en los temas que están trabajando. Mucho del éxito de una empresa y la confianza que hay en torno a una marca depende de sus relaciones exteriores, de su capacidad de escuchar y entender las relaciones con los distintos públicos de interés, de su visión de dónde buscar el posicionamiento del futuro. Por eso también es tan importante para el efecto de un reporte el enfocarlo en los intereses de los stakeholders. Otro elemento muy importante es contar con un buen sistema de recolección de datos, tener un marco claro de la política empresarial u organizacional.

Sobre el G3, Ligteringen explica que “hay un cambio de enfoque, ya que mientras el G2 invitaba a las organizaciones a informar sobre sus compromisos, políticas y sus estrategias, el G3 da un paso más allá invitando a entregar información sobre el desempeño en las diferentes áreas, es decir, sobre resultados. Entonces eso ya es un progreso importante”.



**EDUARDO ROMO**

Gerente Asuntos Públicos y Comunicaciones, Coca-Cola de Chile



la voz de la empresa  
Eduardo Romo

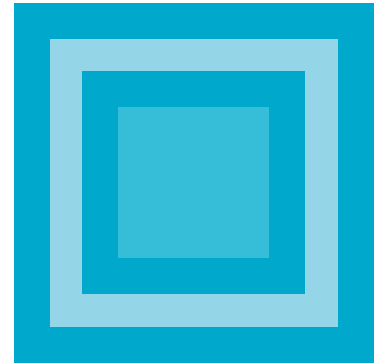
**PRO**

12

# RSE y la ciudadanía Coca-Cola

“Estamos convencidos que en este proceso de desarrollar y vender Coca-Cola, hay una visión que contempla no sólo lo que estamos haciendo en el mercado sino también la visión de crecimiento sustentable”.

Para este joven ejecutivo, la responsabilidad social es un tema medular dentro de la empresa. Está convencido que el comportamiento ético de una compañía, para con todos los públicos relacionados, es fundamental para generar crecimiento y confianza. En este sentido Coca-Cola de Chile ha determinado valores fundamentales, que ciertamente, han marcado el camino que la ha llevado a ser una de las empresas más respetadas en todo el mundo.



The Coca-Cola Company promueve a través de su negocio 7 valores medulares que son: el liderazgo, la pasión, la integridad, accountability, colaboración, innovación y calidad. Claramente, estos siete aspectos se enmarcan dentro de la misión de esta compañía que es refrescar al mundo en cuerpo, mente y espíritu, inspirando momentos de optimismo, a través de sus marcas y acciones. En este contexto Romo es enfático en expresar que “Coca-Cola tiene como misión ser la compañía más respetada del mundo, en cada una de las operaciones que posee en las 200 naciones que sirve. Esperamos lograr esto a través de una conducta que habla de buena ciudadanía, de un excelente comportamiento en el mercado, en el lugar de trabajo, con la comunidad y con el medioambiente, con una calidad operacional en todas las dimensiones. Eso es a lo que apunta esta empresa, a afectar positiva y sustentablemente el entorno, inspirando siempre momentos de optimismo”, explica.

**Coca-Cola se plantea, mundialmente, como una empresa ciudadana ¿Qué significa esto y en qué se sustenta una compañía con estas características?**

La ciudadanía Coca-Cola tiene una visión de crecimiento sustentable que considera fuertemente la rentabilidad y el valor para el accionista, pero con igual fuerza, respeta el planeta y su medioambiente, valora la dignidad de las personas, y se educa, día a día, para ser el mejor socio posible en

un ambiente cada vez más competitivo. Básicamente, significa reconocer el impacto total que tiene una empresa y luego buscar un equilibrio entre todos aquellos públicos con los cuales nos relacionamos en el día a día; nuestros accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores, la comunidad y el medioambiente. Operamos mediante el fomento de la ética y la confianza, lo cual creemos inspira reputación y desarrolla el crecimiento sostenido. Basamos nuestro trabajo en la hipótesis del buen “Management”, que es que si tratas bien a tus empleados, ellos trabajan mejor, y si das un buen trato a tus clientes, ellos se quedarán contigo.

**¿En qué se basa la estrategia que Coca-Cola ha articulado para desempeñarse como un actor relevante en la economía nacional, teniendo conciencia de su responsabilidad social como buen ciudadano corporativo?**

Estamos convencidos que en este proceso de desarrollar y vender Coca-Cola, hay una visión que contempla no sólo lo que estamos haciendo en el mercado sino también la visión de crecimiento sustentable. Ahí, entendemos que es básico generar utilidades, pero, el cómo generamos utilidades también lo es. La preocupación por nuestra gente, por nuestros socios, por el planeta y por el medioambiente, son tremendamente importantes si pensamos en el largo plazo del negocio.

**En este contexto, ¿Cuáles son las iniciativas concretas que llevan a cabo y de qué manera ustedes evalúan su desempeño en relación a la RSE con todos sus públicos de interés?**

En Coca-Cola poseemos diversos marcos de trabajo que nos permiten evaluarnos y realizar un aporte concreto a la sociedad. Con nuestro público interno, aplicamos el estudio Great Place to Work, que en Chile alcanza a 160 mil empleados, lo que nos permite conocer el clima interno de la empresa a través de variables medibles como la apertura al diálogo, la confianza en las personas, la creación de ambientes de cooperación, la equidad, entre otros. Respecto de nuestros proveedores, poseemos principios rectores que eliminan el trabajo forzoso, el trabajo de menores, el abuso laboral, y que promueven la salud y la seguridad, el respeto por el medioambiente, entre otros. Adicionalmente, cada plan de apoyo a la comunidad está sujeto a la evaluación de un directorio que mide, según distintos indicadores, la rentabilidad del plan específico. En resumen, existen diversas acciones que llevamos a cabo con el fin de comprometernos con nuestros públicos clave, no obstante estamos concientes que es necesario estar en un continuo balance e ir viendo dónde más tenemos que trabajar, dónde más tenemos que apretarnos el zapato y desarrollarnos, y eso también lo miramos. No sólo nos preocupamos de que los estándares estén

“Contamos con un sistema de manejo de calidad que no sólo establece estándares muy altos para la forma en que fabricamos los productos, sino que también impone el concepto de calidad en la gestión a todas y cada una de las unidades del negocio y áreas funcionales”.

en el camino correcto, sino que también tratamos de reinventarnos en el proceso.

**Coca-Cola a nivel mundial ha desarrollado un programa de capacitación titulado “Small Retail Customer Training” ¿En qué consiste éste?**

Éste es un programa de capacitación a pequeños y medianos empresarios que en Chile tiene diversos formatos. Por medio de un camión de última tecnología, especialmente acondicionado con una sala de clases, o mediante un edificio que contiene réplicas de distintos formatos de pequeñas tiendas; se enseñan a pequeños comerciantes nociones básicas de marketing, contabilidad y finanzas, entre otras especialidades, con el propósito de generar una mejor rentabilidad. Desde la implementación de este programa, hemos capacitado a más de 30 mil comerciantes minoristas.

**Respecto de la comunidad, Coca-Cola Chile ha fundamentado su inversión social a través de Fundación Coca-Cola, ¿Qué llevó a la compañía a enfocar la misión de esta institución en el fomento de la educación de jóvenes de escasos recursos?**

Nosotros hicimos un análisis profundo para entender las principales prioridades sociales. Sabemos que es imposible hacerse cargo de todas las carencias que se presentan en el tema de la pobreza, entonces decidimos abordarlo desde uno de los puntos de vista que a la luz de los antecedentes nos

parecía más relevante para poder cambiar la diferencia de oportunidades que genera este problema. Así, consideramos que la educación es el más importante vehículo para alcanzar el desarrollo y generar esa movilidad social. La Fundación Coca-Cola tiene 15 años de vida, ha invertido más de 8 millones de dólares en diversos programas en más de treinta ciudades a lo largo de todo Chile, con casi medio millón de estudiantes de escasos recursos beneficiados. De paso, se han capacitado decenas de profesores, quienes han podido acceder a nuevas metodologías y moderna infraestructura para la enseñanza.

**¿Cuáles son las principales actividades que Fundación Coca-Cola está desarrollando actualmente?**

Durante sus años de vida hemos capacitado a más de 300 profesores y hemos implementado laboratorios de última tecnología para la enseñanza de las ciencias (biología, química y física), en más de 50 establecimientos escolares. Otro de nuestros proyectos se llama “Los niños tienen la palabra”, el cual es patrocinado por el Ministerio de Educación. Los niños de educación pre básica y de los primeros años de enseñanza básica son los que más necesitan aprender mediante la mejor metodología los primeros códigos de lectura y escritura. Sino se le entregan las herramientas adecuadas, ese niño tendrá menos posibilidades de desarrollarse. Hoy en Chile tenemos enormes carencias en este sentido, pues parte importante de la población no lee bien y no entiende

lo que lee; este proyecto busca enfrentar ese problema.

## Medioambiente y calidad de vida

**En todo el mundo Coca-Cola Company posee certificaciones de calidad altísimas, y me imagino que Chile no es la excepción ¿Cómo se encuentra Coca-Cola Chile en este tema?**

Contamos con un sistema de manejo de calidad que no sólo establece estándares muy altos para la forma en que fabricamos los productos, sino que también impone el concepto de calidad en la gestión a todas y cada una de las unidades del negocio y áreas funcionales. Coca-Cola Chile cuenta con la importante certificación del sistema de Gestión Ambiental e ISO 14.000, la cual regula el cumplimiento de altos estándares en el manejo de residuos líquidos, sólidos y gaseosos, la utilización y el cuidado del agua, el uso de la energía y el reciclado. Tenemos 13 plantas a lo largo de todo Chile –Arica, Iquique, Antofagasta, Coquimbo, Viña del Mar, Santiago, Talca, Temuco, Concepción, Punta Arenas, Vital Renga, Vital Rengo y la planta central-, y todas cuentan con este tipo de certificación, lo que constituye todo un orgullo para nuestra empresa y sus trabajadores.

**Usted señala que para Coca-Cola es fundamental el tema de la calidad, pero también el tema medioambiental. Respecto de esto ¿Qué acciones está llevando a cabo Coca-Cola Chile?**

Para nosotros el tema medioambiental es una parte central de la promesa de sustentabilidad. Por lo mismo, durante los 64 años de vida que llevamos en Chile, nos hemos preocupado de generar programas y acciones que beneficien el medioambiente. En la actualidad, tenemos diversos proyectos en operación. Entre ellos, un adecuado tratamiento de residuos líquidos y el uso del agua. Por otra parte, estimulamos proyectos de fomento del reciclaje en toda la comunidad, con el propósito de enseñar a las personas sobre los efectos positivos de este accionar. Los proyectos medioambientales que desarrollamos están orientados a nuestro público interno y también a la

comunidad, con el propósito de generar conciencia sobre la importancia de cuidar el medioambiente.

**El agua es un bien escaso que debemos cuidar. Considerando que sin agua no hay negocio para Coca-Cola ¿Qué proyectos están llevando a cabo para optimizar su utilización y cuidar de este bien?**

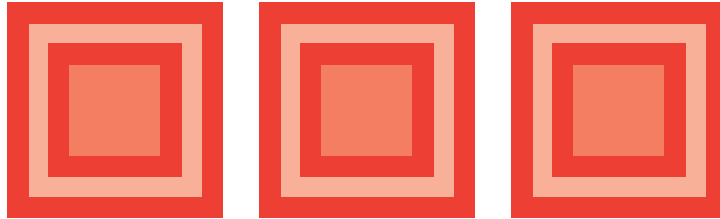
Este es un tema en el cual también queremos tener un protagonismo. Forma parte de nuestras políticas medioambientales, y tiene que ver con el comportamiento de ciudadanía corporativa que queremos instalar. Nuestros estándares de producción y calidad no solamente nos ayudan a generar buenos riles, procesos de reciclaje y limpieza de cada uno de los procesos, sino también hay programas que van más allá y tienen que ver con el uso del agua en áreas verdes. Cada día estamos reinventando la rueda, con el propósito de que se le de al agua el mejor uso posible.

**The Coca-Cola Company promueve el deporte como una actividad básica y necesaria para el bienestar personal. En Chile ¿Qué políticas están llevando a cabo en torno a este tema?**

Para nuestra empresa el deporte es vital dentro de la vida de las personas, por lo mismo, desde hace varios años llevamos a cabo diversos programas que fomentan el deporte y la vida activa entre jóvenes y adultos, intentando promover una cultura de vida saludable. Por ejemplo, desarrollamos este año por cuarta vez la Copa Coca-Cola, en donde participan más de 4 mil estudiantes de colegios y liceos desde Arica a Punta Arenas. Adicionalmente, apoyamos los más importantes eventos deportivos, no sólo a la Selección Nacional, sino que también a otras ramas deportivas que necesitan de apoyo para salir adelante. Las estrategias que Coca-Cola aplica en el mundo, tienen además énfasis según las realidades locales de las distintas naciones.

Para Coca-Cola Chile la Responsabilidad Social no es un concepto sino una meta que buscan conseguir día a día a través de su accionar, para toda la organización es un deber potenciar el cuidado del medio

ambiente, el desarrollo de su gente, de la comunidad y de la responsabilidad social empresarial, puesto que están seguros que sólo así se logrará alcanzar una sociedad con desarrollo humano sustentable.



la voz de la empresa  
Eduardo Romo

PRO

MODELO DE GESTIÓN RSE PROhumana:

# Sistematizando y perfeccionando la implementación de RSE

Desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial en una organización de manera estratégica e integral, requiere de un análisis y planeamiento profundo, en el que muchas veces las empresas no saben desde dónde ni cómo empezar, y qué aspectos focalizar. Fundación PROhumana ha desarrollado, aplicado y perfeccionado un modelo de gestión que enmarca de manera integral el desempeño de la RSE, permitiendo su diagnóstico y evaluación desde todos los ámbitos de la organización, e introduciendo la responsabilidad social y la sustentabilidad económica, social y ambiental, en el corazón de la empresa.

Bajo el enfoque económico clásico que primó en el escenario empresarial mundial, las organizaciones debían direccionar todos sus esfuerzos en los resultados financieros, ante los cuales los accionistas y controladores eran el principal grupo de interés. De esta forma, el desempeño social y ambiental quedaba supeditado al cumplimiento de la regulación –muchas veces insuficiente–, y a la voluntad y conciencia personales. Producto de un importante cambio cultural, comienzan a relevarse las actuaciones sociales y ambientales de las organizaciones, así como también se amplía el espectro y rol de los grupos de interés. A partir de esto, la sustentabilidad de una empresa no dependerá únicamente de los resulta-

dos financieros, sino que además estará estrechamente ligada a la reducción de los impactos negativos sobre el medioambiente, a la relación de la empresa con la comunidad, sus proveedores, clientes, entre otros.

Un modelo de gestión bajo esta concepción de empresa debe considerar, por lo tanto, ámbitos de gestión que antes no aparecían asociados a un negocio, e incluir dimensiones y herramientas de evaluación que permitan analizar la gestión de forma más amplia. El Modelo de Gestión RSE PROhumana, se aproxima a la responsabilidad social de las empresas considerando el desempeño social, ambiental y económico, a partir de

la inclusión de ocho dimensiones exhaustivas que permiten implementar y evaluar efectivamente el desarrollo de la estrategia de RSE en la empresa.

## Génesis del Modelo

El Modelo de Gestión RSE PROhumana fue construido a través de una intensa investigación llevada a cabo en torno a los modelos e indicadores existentes en el mundo, y además tomando el conocimiento de la Fundación sobre la realidad chilena, a través de sus diversas investigaciones y asesorías.

De esta manera se seleccionaron una serie de aspectos considerados pertinentes, a partir de investigaciones y cuerpos teórico-técnicos relativos a la sustentabilidad, tales como el Pacto Global de Naciones Unidas; los instrumentos de evaluación AA1000 y Responsible Competitiveness Index, diseñados por AccountAbility; los Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial diseñados por ETHOS; la Norma GSE21 de Fonética; y la Guía para la Elaboración de Reportes de Sostenibilidad diseñada por el GRI; entre otros.

El modelo no está orientado únicamente a la empresa. Existe un Modelo de gestión para ella, uno para las organizaciones de la sociedad civil, y otro para las reparticiones estatales. Aún cuando tienen muchas similitudes en algunas dimensiones, cada modelo recoge la particularidad de cada una de las organizaciones, centrándose en la realidad de ellas, buscando lograr

implementaciones detalladas, atingentes y comprensibles para éstas.

El modelo tiene la particularidad que no es un modelo rígido, por el contrario, es un marco de acción que lo que busca es adaptarse a las necesidades y particularidades de la organización que lo adopta. En este contexto, señalamos que a través de este artículo ahondaremos específicamente en el modelo de gestión de responsabilidad social para empresas.

## Modelo de Gestión RSE PROhumana: El nuevo desafío de la empresa

El Modelo de Gestión RSE PROhumana empresarial, consta de ocho dimensiones de acción, las cuales están compuestas por una serie de sub-dimensiones con los temas

que la componen. Siguiendo el enfoque de “Triple Bottom Line”, el modelo identifica desde este enfoque cuáles son las áreas claves de gestión de RSE y las separa, de manera de hacer su adopción más operacional, lo que permite que la empresa no tenga la obligación de implementar el modelo en su totalidad, y permite la adopción gradual del mismo.

Las dimensiones del modelo son: Valores y Coherencia, Público Interno, Relaciones con los Proveedores, Relaciones con los Clientes, Relaciones con la Comunidad, Medioambiente, Relaciones Trisectoriales, y Aprendizajes. Esta organización en dimensiones permite que sea más fácil identificar los ámbitos de acción en los que se quiere trabajar. A diferencia del desempeño económico, ambiental y social solo, en el que los temas laborales se encuentran tanto en desempeño económico como en social lo que lo vuelve más difícil.

Por otro lado, cada sub-dimensión es abordada a través de cinco indicadores que permiten identificar qué se esté llevando a cabo en todos los aspectos necesarios para su implementación, y permite medir la evolución y mejoras que va teniendo cada uno de los temas. Estos indicadores buscan evaluar que la empresa posea principios frente a un tema determinado, que estos principios tengan sus características propias, que existan mecanismos de implementación para llevarla a cabo, que posea cifras de monitoreo, y que diseñe una estrategia de comunicación, tanto interna como externa, para ella.

Otra característica de este Modelo de Gestión que ha sido un elemento de distinción al momento de aplicarlo a empresas, es que a través de indicadores transversales busca establecer una coherencia en toda la implementación, a través de cada una de las dimensiones. La integralidad del modelo se logra a través de la coherencia y la innovación que pueda aportar la empresa a cada una de las sub-dimensiones. La innovación es un elemento central, ya que permitirá que el modelo sea efectivamente algo propio de la empresa y no un molde importado para la misma.

### Para poder entender mejor el funcionamiento del modelo, presentamos un caso hipotético de su aplicación:

En la dimensión Público Interno existe una sub-dimensión que se llama “Capacitación”, la que tiene que ver con la política de capacitación de la empresa con sus empedados. Según el Modelo de Gestión una correcta implementación de una política de capacitación debiera tener estas características:

- 1) La empresa posee una política de capacitación para sus empleados.
- 2) Esta política consiste en capacitación técnica y on line, y es para todos sus trabajadores.
- 3) Para acceder a capacitación hay que inscribirse en RRHH o ingresar a la intranet para el caso de la capacitación electrónica.
- 4) Disponemos de 4 cursos y 100 cupos. Evaluaremos el interés y participación de la capacitación de modo, de aumentar o disminuir la oferta.
- 5) La política de capacitación será entregada a cada uno de los trabajadores a través de la intranet de la empresa, se publicará en el boletín mensual y se enviarán mails invitándolos a participar.

Este ejemplo sirve para poder identificar cómo estos cinco indicadores deben estar presentes en un efectivo desarrollo de cualquier sub-dimensión del Modelo.

## Dimensiones del Modelo

**1. Valores y Coherencia:** Tiene que ver con el desempeño ético y la transparencia de la empresa. Esta dimensión aborda los temas de gobierno corporativo, transparencia en los informes contables, reportes de sustentabilidad, además de todas las acciones que la empresa lleva a cabo y que tengan que ver con los valores y la ética de la organización. Por ejemplo, el desarrollo de códigos de ética o comités de ética en la empresa.

**2. Público interno:** Abarca todos los aspectos relacionados con los trabajadores de la empresa, desde las políticas de contratación hasta las de jubilación. Esta dimensión es la que se encuentra compuesta de más sub-dimensiones, ya que es un tema muy amplio en el que existen muchos aspectos de responsabilidad social. Ejemplos de esta dimensión son los beneficios que entrega la empresa a sus trabajadores, las políticas de seguridad, capacitación, conciliación vida laboral/vida familiar, así como mecanismos y prácticas de la empresa para evitar que sucedan situaciones de acosos o discriminación.

**3. Relaciones con proveedores:** Tiene que ver con la relación que la empresa establece con sus proveedores, desde la forma de pago a éstos, hasta cómo se puede impulsar y ayudar a este grupo a desarrollar prácticas de responsabilidad social. De esta manera, la empresa puede ir generando encadenamientos productivos positivos, y poseer un efecto multiplicador de responsabilidad social que le genera beneficios, al asegurar mejoras en toda la cadena de producción de sus productos o servicios.

**4. Relaciones con consumidores:** Se refiere a las políticas y prácticas que tiene la empresa con sus consumidores; aspectos como la entrega y desarrollo de un producto o servicio de calidad, poseer sistemas de reclamos y de compensación en caso de la entrega de un producto o servicio defectuoso.

La empresa tiene que preguntarse cómo está estableciendo la relación con sus clientes, qué elementos en su trato hacia ellos los distinguen y aparecen como diferenciadores y generadores de valor, desde la publicidad y los mensajes que comunica, hasta cómo establece el trato con ellos.

**5. Relaciones con la comunidad:** Abarca los diversos programas y acciones que lleva a cabo la empresa, tanto con su comunidad cercana, es decir sus vecinos, así como los proyectos de carácter social que puede desarrollar.

La relación con la comunidad es un elemento clave para la empresa, en la medida que genere empatía y compromiso con ésta, ella tendrá una mayor contención y legitimización social. En esta dimensión es de suma importancia la forma como la empresa establece relaciones con la comunidad, sus mecanismos de diálogo, así como también la estrategia de inversión social que está llevando a cabo en sus diversas acciones.

**6. Medioambiente:** Implica todos los impactos ambientales que pueda tener la empresa, sin importar si es una empresa de alto o bajo impacto, según su rubro.

Todas las organizaciones generan impactos ambientales, de modo que esta dimensión busca incluir en la gestión de la empresa prácticas que permitan disminuir y controlar los impactos generados, así como desarrollar políticas ambientales que les permitan irse evaluando y mejorando en su desempeño ambiental.

**7. Relaciones trisectoriales:** Tiene que ver con generar sinergias, aprovechar las acciones que cada sector está realizando en una determinada área, y de este modo, multiplicar sus efectos positivos. Así, se espera que la empresa posea relaciones con el Estado, con organizaciones de la sociedad y civil y con otras empresas, y que esas relaciones sean transparentes y se enfoquen hacia el desarrollo de las expertices de cada uno, así como a la generación de políticas públicas en temas particulares.

Las relaciones trisectoriales requieren que la empresa establezca mecanismos de acción y diálogo con estas organizaciones, y que identifique con quiénes y de qué manera la interesa relacionarse.

**8. Aprendizajes:** Esta es la última dimensión del modelo, y la que resulta más transversal a todas las demás. La dimensión aprendizajes busca establecer mecanismos para que la empresa aprenda a aprender, esto es, que la empresa evalúe sus prácticas de responsabilidad, y sobre esto pueda ir las reformulando de manera de hacerlas más eficientes y coherentes con toda la estrategia que está llevando adelante.

Por otra parte, busca potenciar el aprendizaje de la responsabilidad social a través de la interacción con otras empresas que se encuentren implementando políticas y prácticas de responsabilidad social.

## Creatividad: El toque personal de cada empresa

Todas las dimensiones van variando y adoptándose a la empresa según sea el rubro y las características de ésta. Es un error común en la gestión empresarial, querer adaptar modelos exitosos al pie de la letra, y pretender que se replique el éxito obtenido en otra organización.

Lo que es común en este modelo son los aspectos centrales de cada dimensión, pero entender la particularidad de cada empresa, comprender y hacer parte a su cultura organizacional, adaptar las prácticas ya existentes, escuchar las expectativas internas que existen en torno a la implementación de la responsabilidad social, son los aspectos claves a la hora de implementar un modelo exitoso de RS.

¿Cómo aseguro la efectividad del Modelo?

¿Cómo aseguro la efectividad del Modelo?

Principios Fundamentales

Características Cualitativas

Cifras absolutas, indicadores relativos, de ratio

Declaración Políticas de Información

¿Qué ámbitos y a quiénes debo considerar?

Valores y Coherencia

Público Interno

Relación con los proveedores

Consumidores

Comunidad

Medioambiente

Relaciones Trisectoriales

Aprendizajes

Comunidad

¿Cómo aseguro la existencia de una visión integral?

Innovación

Coherencia

Implementación Exitosa

Estado

Empresa

ONGs

Sustentabilidad Corporativa



JODIE THORPE  
Senior Advisor de Sustainability

“No me cabe duda de que los países latinoamericanos más adelantados con respecto a la

RSE –estoy pensando en Brasil, aunque Chile también está alcanzando a Brasil– están delante de muchos países en Europa”, señala Jodie Thorpe.



Jodie Torpe es multifacética. Mitad británica y canadiense, realizó sus estudios en Vancouver y, después de vivir en Londres, Sydney, Madrid y Santiago, se estableció en la capital del Reino Unido para cambiar un poco su eterna pasión –viajar–, por una nueva: su trabajo en Sustainability y un posgrado sobre democracia y desarrollo en América Latina en el London School of Economics. A partir de la visión que le entrega su labor de asesora de organizaciones latinoamericanas y del ámbito financiero para llevar a cabo estrategias de RSE –en una ciudad que es algo así como

el epicentro mundial de la responsabilidad social–, comparte con nosotros sus ideas y proyecciones.

#### Jodie, ¿Cuáles son los temas más discutidos en Europa en torno a la RSE?

Bueno, la RSE en Europa es un tema amplio, demasiado amplio seguramente, para quienes se desempeñan en el sector privado, ya que siempre se están incorporando nuevos temas, como ha pasado, por ejemplo, con la influencia del sector privado sobre políticas públicas. Sin em-

bargo, algunos temas que destacaría como muy importantes hoy en día son el cambio climático; la protección laboral en el contexto de un mundo globalizado y la lucha de las empresas europeas para mantenerse competitivas; las nuevas tecnologías y sus alcances, como modificación genética, clonación y nanotecnología, además de otra tecnología no tan nueva que es la energía nuclear; el papel del sector privado en el desarrollo internacional; y la subida de China –y en menor grado la India– al mercado internacional, y qué significa esto en el contexto de la RSE mundial.

Jodie Thorpe se ha ganado un status de autoridad en el escenario mundial de la RSE. Sumergida en un trabajo profundo del tema, nos entrega en esta entrevista una visión lúcida y clara sobre el nivel de desarrollo actual de la responsabilidad social en Europa y también en América Latina, así como de las tendencias que segura y prontamente serán el desafío para nosotros. Para ella, si bien se han producido avances muy satisfactorios en la internalización del concepto por parte de los diferentes actores europeos, el verdadero cambio se producirá a partir de un cuestionamiento serio gracias al cual la RSE saldrá fortalecida y mucho mejor valorada.

# “Necesitamos que se entienda a la RSE de manera más integral”

## ¿Cuáles de estos ámbitos tienen una importancia estratégica mayor? ¿Se les da la prioridad adecuada?

Todos estos temas son muy importantes y muy estratégicos, y se están tomando en serio. No obstante, lo que me preocupa a veces es la manera en que estamos enfrentándolos. Sobre las nuevas tecnologías, por ejemplo, necesitamos un debate más inclusivo, que aborde de manera más profunda los riesgos y beneficios desde la perspectiva de la sociedad, no sólo desde las empresas. La introducción de organismos genéticamente modificados fracasó en Europa porque las empresas no aceptaron las legítimas preocupaciones de los consumidores sobre los riesgos, que aparecían como muy altos comparados con los pocos beneficios directos para ellos. Otro ejemplo es China, ya que creo que estamos conceptualizando un fenómeno tan complejo como la incorporación de este país al mercado internacional de una forma demasiado simple. Necesitamos

escuchar y entender más en vez de llegar a conclusiones tan rápidas. Estoy feliz de que actores como los gobiernos, Naciones Unidas, el Banco Mundial, las empresas o los académicos, estén hablando de lo que el sector privado podría hacer para facilitar el desarrollo de la RSE, pero creo el análisis no es suficiente. La supuesta “fortuna en la base de la pirámide” es una idea útil, pero ¿cómo podemos aplicarla a las cosas y necesidades más fundamentales? Hay personas investigando el tema, lo que es muy bueno, pero necesitamos más.

## ¿Cómo describiría las posturas generales de los diversos sectores privados europeos en torno a la RSE? ¿Cree que en general la ven como un instrumento del negocio o más bien como un camino para la sustentabilidad?

En Europa, como en otras partes del mundo, hay muchas empresas que ven la RSE como un ‘add-on’, es decir, como algo bonito y bueno siempre que no interfiera el negocio

real. Sin embargo, creo que las mejores empresas ven la RSE como un instrumento del negocio y al mismo tiempo como un camino para la sustentabilidad, es decir, lo ven también como una oportunidad y buscan una relación gana-gana que entrega tanto éxito financiero como sustentabilidad para la sociedad. Ahora, no debemos ser ingenuos, ya que las realidades del mercado restringen la libertad de las empresas, y los ‘win-wins’ no siempre existen. Es un hecho que una empresa muy sustentable en el sentido de la RSE, pero no en el sentido financiero y que acaba en la bancarrota, no ayuda a nadie.

## ¿Cree que los gobiernos europeos están sensibilizados en torno a la RSE?

Sí y no. Existe una variación enorme dentro de Europa sobre la sensibilización de los gobiernos. Claramente existe interés de la parte de la UE y de los países del norte de Europa, por ejemplo el Reino Unido es un líder en muchos aspectos, incluso hay un

ministro británico para la RSE, aunque hasta ahora no ha tenido mucho impacto.

### ¿Qué países europeos llevan la delantera en el tema y a qué cree usted que se debe?

Diría que el gobierno británico es bastante inteligente en usar los instrumentos del mercado para dar incentivos al sector privado. Hace unos años, por ejemplo, el gobierno aprobó una regulación que obligó a los fondos de jubilación a declarar si consideraban asuntos sociales y ambientales en las inversiones. Y si bien el gobierno no estableció como obligatorio el tomar en cuenta estos aspectos, fue un importante paso para la transparencia y la revelación de información, que posteriormente tuvo un gran impacto en las políticas de los fondos. Creo que el papel que asume un gobierno en cuanto a la RSE tiene mucho que ver con la naturaleza de las relaciones entre el sector privado y el sector público, las que varían mucho entre el modelo anglo-americano, el francés o el italiano, por ejemplo, y el desarrollo del capitalismo en los países de Europa del este es otra historia todavía.

### ¿Qué países están más atrasados y cómo están estos últimos en comparación a América Latina?

No me cabe duda de que los países latinoamericanos más adelantados con respecto a la RSE —estoy pensando en Brasil, aunque Chile también está alcanzando a Brasil— están delante de muchos países en Europa. Sin embargo, no tengo claro si tiene que ver más con la sensibilización de los gobiernos, o del propio sector privado.

## A nivel estratégico

### ¿Cómo describiría el momento actual con respecto a la implementación de

Jodie Thorpe señala que en el tema de la responsabilidad social "lo más importante es que la jefatura de RSE tenga influencia en las decisiones estratégicas de la empresa, es decir, que tenga un vínculo directo con el comité ejecutivo de la compañía y también con el consejo de la administración".

### estrategias de RSE a nivel mundial y especialmente en Europa?

Bueno, creo que ya es posible ver cómo los líderes europeos comienzan a incorporar la RSE en sus estrategias de negocios, en las gerencias de riesgo, en las marcas y, en definitiva, empiezan a considerarla como una inversión de largo plazo en vez de simplemente un costo de corto plazo. Creo que también se está dando una nueva forma de pensar en cuanto a las oportunidades que la RSE puede generar, en vez de enfocarse en ella solamente para evitar riesgos. Sin embargo, este progreso se produce más que nada en las empresas líderes.

### ¿Qué cosas fundamentales están pendientes?

Lo que tenemos pendiente todavía es que la mayoría de las empresas incorpore la RSE en sus estrategias. Al mismo tiempo, necesitamos que todas las empresas, sean las líderes o las demás, entiendan el concepto de la RSE en una forma más amplia. Hay desafíos globales, como el cambio climático o la desigualdad extrema por ejemplo, que están produciendo un desequilibrio profundo y afectarán aún más negativamente al ambiente en que operan las empresas si no logramos cambiar la trayectoria actual. Necesitamos que las organizaciones se den cuenta de la gravedad de esto y que actúen conjuntamente con los gobiernos y la sociedad civil para fomentar soluciones.

### A partir de su experiencia, ¿Cuáles diría que son los pilares de una buena estrategia de RSE para una empresa?

Una buena estrategia de RSE incluye consideraciones sociales, ambientales y económicas en los sistemas centrales de la empresa. Se pueden describir los pilares de varias formas, pero yo incluiría primero al

gobierno de la empresa, con sus principios y políticas para una buena dirección; luego los sistemas y procesos de gerencia, como gerencia de riesgos, incentivos gerenciales y capacitación; después transparencia y conflicto de intereses; luego desarrollo de los productos y los servicios; y por último gestión de las operaciones.

### Con respecto a una jefatura de RSE, ¿En qué nivel de la estructura organizacional cree que debiera situarse y vinculada a qué ámbitos de gestión?

No existe un modelo único para la jefatura de RSE en una empresa, ya que depende mucho del tipo de empresa y el sector en que se desempeña. Lo que puede ser muy adecuado para un banco puede ser poco práctico para una empresa minera, por ejemplo. Creo que en este tema, lo más importante es que la jefatura de RSE tenga influencia en las decisiones estratégicas de la empresa, es decir, que tenga un vínculo directo con el comité ejecutivo de la compañía y también con el consejo de la administración.

### ¿Qué sectores económicos y productivos cree usted que aplican más políticas de RSE en Europa y qué factores inciden?

Como en todas partes, los sectores que producen un mayor impacto y que han sido el foco de mucha atención son los que han desarrollado más políticas de RSE. Tradicionalmente en Europa, son las compañías del sector extractivo, como energía, silvicultura y minería. Pero también otros sectores son el farmacéutico y las empresas que tienen marcas más conocidas. Diría que el sector financiero también ha progresado mucho últimamente, debido fundamentalmente a la presión externa de las ONGs y de una mejor comprensión de los riesgos y oportunidades dentro del sector.

### ¿Cree que es evidente la mayor competitividad de aquellos sectores que aplican la RSE de manera más sistemática y organizada?

A mi me gusta decir que las empresas que aplican la RSE sistemáticamente siempre tienen más éxito y mayor competitividad,

aunque desgraciadamente la relación no sea tan simple. Sin embargo, creo que la preocupación por la RSE normalmente indica una mejor gerencia y un nivel de toma de decisiones más sólido. Además, hay evidencia de que, en el mediano plazo, la RSE impacta positivamente al rendimiento financiero de las empresas, un ejemplo de esto es el estudio reciente de Goldman Sachs que identificó una relación directa entre los factores ambientales, sociales y de gobierno de las empresas del sector petrolero y su acceso a nuevas reservas.

### **¿Cómo se han organizado los consumidores europeos en torno a la responsabilidad social de las empresas? ¿Existe presión o incentivo real de parte de ellos para que las empresas adopten conductas más responsables socialmente?**

El papel de los consumidores es una cuestión complicada, ¡ojalá fuera un papel más fuerte! Muchas veces los consumidores no son muy leales a sus valores declarados cuando efectúan decisiones de compra, y en ese sentido creo que la presión de parte de los consumidores para que las empresas adopten conductas más responsables socialmente es insuficiente. No obstante, no responsabilizo sólo a los consumidores, ya que cuando existe información clara y accesible sobre cuáles productos son responsables y cuáles no, con la certificación del comercio equitativo o de los productos orgánicos por ejemplo, los consumidores son más activos. Con otros productos, sin embargo, es muy difícil saber qué alternativa es la más responsable.

### **¿Cuáles diría que son las preocupaciones más fuertes en los consumidores sobre la RSE?**

Yo creo que las preocupaciones más fuertes del consumidor europeo tienen que ver con condiciones laborales justas, la destrucción significativa de eco-sistemas o biodiversidad, la pobreza y los derechos humanos, es decir, cosas tangibles con un impacto inmediato. El cambio climático, por otro lado, es todavía algo demasiado abstracto para muchos. Si estas preocupaciones se trasladan en decisiones de compra o no,

dependerá de si los consumidores tienen la información adecuada.

## **De Europa a América Latina**

### **¿Cuáles son a su juicio las tendencias europeas que efectivamente lograrán impulsar un mayor desarrollo de la RSE a nivel mundial?**

Quiero enfatizar dos. Primero, una mejor comprensión del impacto estratégico de los temas sociales y ambientales en el sector financiero tradicional, que es un fenómeno conducido casi exclusivamente desde Europa. Con unas pocas excepciones, las instituciones financieras estadounidenses están atrasadas en este ámbito. Otras iniciativas destacables son "Generation Investment" –la empresa de inversiones fundada por Al Gore y David Blood–, y las empresas europeas de reaseguro como "Swiss Re", que están tomando muy en serio el riesgo del cambio climático. Esto es importante, ya que el sector financiero tiene mucha influencia sobre otras partes de la economía. Además, otra tendencia que veo, aunque es todavía bastante incipiente, es el desarrollo de un enfoque más amplio para la RSE, entendiéndola no solamente como una manera de manejar los riesgos sino también como una fuente de oportunidades. En este caso, sin embargo, los estadounidenses probablemente están más adelantados que los europeos.

### **¿Cuáles cree usted que serán los siguientes pasos en Europa en términos de desarrollo de la RSE?**

Creo que se producirá un desafío sano para la RSE en los próximos años. Muchas partes de la sociedad comenzarán a hacer preguntas difíciles, desde los inversionistas y las empresas mismas que querrán saber el valor adicional que trae la RSE, hasta las ONGs y la sociedad civil, que se pondrán más críticos sobre el tema, perdiendo paciencia con la rapidez del progreso. En el mediano plazo, creo que este desafío será positivo, ya que como también decimos en inglés, lo que no te mata te fortalece. Creo que así será con la RSE, y espero que el resultado sea una mayor preocupación cotidiana por

los asuntos sociales y ambientales desde la gerencia de las empresas.

### **A partir de su experiencia de trabajo en países emergentes, ¿Cuál es el nivel de desarrollo de la RSE en AL? ¿A qué cree que se debe?**

Bueno, tal como en Europa, depende mucho del país y el nivel de desarrollo varía mucho. Brasil es claramente un líder, aunque la razón de este liderazgo es discutible. Hay quienes destacan una diferencia cultural entre Brasil y los países de habla española, pero no estoy segura de esto, ya que probablemente tiene que ver con el tamaño de la economía brasilera, además de la envergadura de los asuntos sociales urgentes, como la pobreza y la violencia. También, creo que personas progresivas como Oded Grajew del Instituto Ethos o Fábio Barbosa, el presidente de Banco Real, junto con una sociedad civil vibrante, tienen un papel importante.

### **¿Cómo nos ve en este tema relación a Europa?**

Comparado con Europa, América Latina está atrasada en algunos temas y adelantada en otros. A partir de mi experiencia en Brasil sobretodo, creo que hay una mayor conciencia sobre aspectos sociales y el imperativo de que el sector privado participe en solucionarlos. Sin embargo, lo más preocupante en América Latina es la desigualdad, no solamente de ingresos, sino también de oportunidades, de educación y de voz política. A mi juicio, esto tiene un impacto negativo en el proceso político y también perpetúa una relación paternalista entre las élites en la sociedad y con los demás. También, afecta a la manera en que la RSE se implementa, ya que aunque muchas veces las empresas ven la necesidad de actuar, tienen poca costumbre de escuchar a los interesados. Si se entra en diálogo, en general se llega con el propósito de hablar y de convencer, en vez de escuchar y buscar soluciones comunes. Están cerrados a caminos alternativos para llegar a los mismos fines.



**ALEJANDRO CUEVAS**  
gerente general Banco Santander Baneffe

Santander Baneffe asume que el negocio financiero es complejo, y aún más cuando se trata del financiamiento de sectores socioeconómicamente más bajos, que tienen una serie de carencias para evaluar los productos y servicios que se les ofrecen. Ante esto, han basado su gestión en la transparencia y el desarrollo permanente de la confianza, tanto con su público interno como con sus clientes, y liderado una serie de iniciativas por hacer ver a la autoridad la necesidad de cambios para una banca más orientada a la realidad de sus consumidores.



## Trabajando por una banca más transparente

la voz de la empresa  
Alejandro Cuevas

**PRO**

24



Santander Banefe es una empresa del Grupo Santander en Chile, por lo que su política de RSE se encuentra dentro de los lineamientos del Grupo Santander a nivel global, en términos de responsabilidad social. Desde el 2002, año en que el presidente del grupo, Emilio Botín, dio un impulso al tema al suscribir al Pacto Global de la ONU, y dispuso que se articularan en todos los países estrategias para el desempeño responsable socialmente, en Chile se ha desarrollado el tema con fuerza. “En la práctica, esto ha implicado avanzar en ámbitos como la conciliación de vida familiar/vida laboral; desarrollar el voluntariado entre los empleados y sus familias; asumir los riesgos medioambientales que pasan a ser parte de las evaluaciones y las decisiones de todo orden; certificar en materia medioambiental todos los lugares de trabajo; abrir nuevos espacios e iniciativas, y en fin, formar y capacitar en responsabilidad social”, explica Alejandro Cuevas.

### ¿Cómo se desplegó concretamente en Chile el tema de la RSE?

Se creó una unidad de Responsabilidad Social Corporativa que genera lineamientos a partir de los cuales se trabaja en Santander Banefe; pero tenemos algo que para mí es fundamental, que significa entender y poner en contexto la responsabilidad social, ser sustentables en el tiempo, y para eso hay que ser rentables. En un segundo nivel está la responsabilidad con los empleados, ya que nosotros trabajamos con personas más que con recursos, y debemos estar concientes de sus necesidades e inquietudes.

### Entonces cada filial sigue lineamientos, pero ¿Se institucionaliza también? ¿Cómo es el sistema de trabajo entre Banco Santander y Santander Banefe en esta materia?

La institucionalización se dio en Banco Santander. Nosotros no hemos formado un área de RSE. Es que nosotros creemos que esto debe estar desplegado en toda la organización, no es necesario crear una gerencia especial para que en las sucursales no se produzcan tratos abusivos con los clientes, o que asegure que se tratará bien a las personas, que vamos a desarrollar

gratos ambientes de trabajo, relaciones de confianza o que vamos a fomentar la lealtad. Nosotros eso no lo hacemos a través de un organigrama, lo hacemos todos. Ahora, claramente hay aspectos que requieren cierta sistematización, trabajo y programación, como por ejemplo para fomentar el voluntariado y llevar a cabo las acciones de apoyo a la comunidad. Ahí trabajamos con las estructuras que tenemos en marketing, comunicaciones y RRHH. Y bueno, Grupo Santander nos apoya permanentemente a través de su unidad de RSE.

## La fortaleza del público interno

### Respecto del trabajo que llevan a cabo ¿Cómo detectan las distintas necesidades para luego priorizar y enfocar el trabajo?

Existen muchas necesidades, pero nosotros hemos decidido focalizarnos en un tema que resulta central y se vincula con nuestro negocio: La educación, formación y entrega de herramientas a nuestros clientes, para que ellos puedan tomar mejores decisiones financieras. Vemos cómo nuestros muchos veces no tienen las competencias, información ni capacitación necesarias para tomar buenas decisiones y evaluar los productos financieros, entonces estamos haciendo un trabajo ahí, donde nos cabe una tremenda responsabilidad, porque estamos hablando de personas con recursos escasos para quienes gestionarlos bien resulta esencial. Por esto hemos desarrollado una serie de iniciativas orientadas en esta línea: por ejemplo hace un par de años creamos material educativo en materias económicas y las distribuimos junto a un diario de circulación nacional todas las semanas; también estamos realizando talleres gratuitos para los microempresarios, junto a la Fundación Educación Empresa y los municipios, en los que les entregan nociones básicas y fundamentales para apoyarlos en sus negocios. En esta misma línea también apoyamos otras iniciativas como el programa de asesoría al microempresario que impulsa la Corporación Simón de Cirene, que en conjunto con la Universidad Católica, apadrinan microe-

mpresarios. De esta forma estudiantes y profesionales destacados los guían y ayudan durante un semestre.

### ¿Qué herramientas utilizan para evaluar su desempeño en RSE?

Más que nosotros, lo hacen organizaciones como la de ustedes. Nosotros participamos en premios y rankings como el de Las Empresas más Responsables Socialmente en Chile de PROhumana, o de ambiente laboral como el Great Place to Work, ya que son una excelente oportunidad de aprendizaje debido a que te comparan con otras empresas, y porque hay metodología y experiencia enfocada a evaluarte.

### Y han recibido variadas distinciones...

Sí claro, nos hemos ganado varios premios, lo que nos deja muy contentos, evidentemente. Pero es que también es una consecuencia natural del esfuerzo que hemos puesto. Si de verdad nos proponemos crear espacios de confianza donde la gente pueda desarrollar no sólo los aspectos profesionales e intelectuales, sino también personales; gratos ambientes de trabajo; relaciones de largo plazo con nuestros clientes, en que efectivamente perciban el beneficio de operar con nosotros y aprendan de esa relación; entonces tenemos que estar en estas mediciones y tiene que irnos bien, lo consideramos casi un deber. Además, invertir en el prestigio de esta empresa es súper positivo y es necesario dada la industria en que estamos. En el tema de nuestras comunicaciones tratamos de proyectar esto, hacemos un esfuerzo por ser más visibles para demostrar que en este negocio se puede crecer, se puede ser rentable, incluso ganar mucho más que el resto haciendo las cosas bien. Es más, no sólo se puede, sino que es la mejor manera de hacerlo.

### ¿Por qué decidieron enfocarse en el trabajo con su público interno, existen razones especiales?

Son varias razones. Primero hay un tema de confianza, que es fundamental en todas las organizaciones. Trabajar sin confianza implica una tremenda pérdida de energía,

“Existen muchas necesidades, pero nosotros hemos decidido focalizarnos en un tema que resulta central y se vincula con nuestro negocio: La educación, formación y entrega de herramientas a nuestros clientes, para que ellos puedan tomar mejores decisiones financieras”.

todos los resguardos que uno se toma, toda la creatividad que se reprime es enorme. Cuando hay confianza somos más creativos, damos ideas, nos atrevemos, entonces hay todo un tema de energía y de potencia que se despierta. Después, existe una necesidad real de tener gratos ambientes de trabajo y posibilidades de desarrollo personal, para que nuestros empleados sientan orgullo de estar acá, y porque además, nos parece prioritario que nuestro personal nunca advierta contradicciones entre nuestro negocio y nuestros valores. Nuestro estilo, nuestras prácticas, están basadas en el valor de la confianza, y así debe llegar a nuestros clientes. Es muy importante que cada uno de los trabajadores de la empresa, al hacer su trabajo, sienta que nuestros clientes logran beneficios a través de su relación con nosotros, no que salen perjudicados, eso resulta central porque de otro modo se contravendría con los valores que impulsamos, y una empresa que entra en esas contradicciones no tiene ninguna posibilidad de subsistir.

### **El desarrollo de la confianza en las relaciones es un punto fundamental en Banefe, así como hay un claro protagonismo del público interno en sus acciones de RSE ¿Qué otros pilares existen para llevar a cabo la gestión y la RSE?**

Hay varios temas. En el ámbito de la calidad, por ejemplo, trabajamos con metodologías especiales para asegurar la excelencia en el servicio. También está el ámbito medioambiental. Tenemos políticas para ahorrar energía y agua, planes para reducir nuestro impacto. Un ejemplo de esto es la decisión

que tomamos hace algunos años de cambiar todas las calderas a leña que habían en las sucursales del sur. También reciclamos todos los residuos de las fotocopiadoras y tenemos una política de cero papel, en que tratamos de usar la menor cantidad de papel posible. Otra acción que hacemos y tiene múltiples beneficios, es que tratamos de ubicar a las personas en las oficinas que estén más cerca de su casa, de esta manera ahorran en sus tiempos de desplazamiento y el uso de locomoción con su consiguiente contaminación y congestión; y mejora la calidad de vida para la persona al no tener que perder tanto tiempo en desplazarse.

### **¿Y perciben un premio del mercado por este esfuerzo?**

Sí, de todas maneras. Hace seis años éramos la tercera empresa en esta industria, y hoy día somos la más grande. Tenemos rentabilidades y niveles de crecimiento importantes, las evaluaciones que nos hacen los clientes en materia de satisfacción son positivas, y otra cosa muy importante, es que nos perdonan. No es que estemos siempre equivocándonos, pero como en todas partes cometemos errores y tenemos procesos y sistemas que no son infalibles. Pero lo curioso es que cuando hemos tenido problemas, hemos comprobado un nivel de compromiso increíble de nuestros clientes y nuestros empleados. Creo que esto se debe a que por lo general no les fallamos, y porque sienten que nos vinculamos con ellos como personas, que la gente que los atiende de verdad se preocupa de lo que le pasa, entonces cuando vienen problemas, evidentemente las reacciones son distintas.

## **Más transparencia en la banca**

### **¿Cómo enfrentan la Responsabilidad Social desde el sector financiero?**

Bueno, el Grupo Santander es una empresa muy grande, donde trabaja mucha gente, que tiene muchos clientes, muchos proveedores, y eso en sí nos da una responsabilidad mayor. Además la financiera es una industria complicada, siempre mirada como muy fría y de altas rentabilidades. A eso se suma que somos un grupo extranjero, a pesar de que todo nuestro personal es local. Entonces todos estos factores nos obligan a ser un buen ciudadano y a hacerlo saber. Nuestro planteamiento es que es cierto, somos grandes, somos extranjeros, tenemos altas rentabilidades, pero todo esto es legítimo y lo hacemos en favor de las comunidades donde estamos, y con mucha preocupación por sumar a la gente que trabaja y se atiende con nosotros, porque queremos cambiar la percepción que se tiene de la industria y nos hemos comprometido con hacer las cosas de manera distinta, y hemos tomado esa oportunidad, ya que creemos que es rentable hacer las cosas de manera transparente, honesta.

### **¿Y eso en qué se traduce?**

Bueno, fundamentalmente en que sentimos la responsabilidad de aportar un poco a la industria bancaria. Nos hemos propuesto que el cliente esté cada día en mejores condiciones de evaluar y tomar sus propias decisiones. En ese sentido, toda nuestra participación en instancias gremiales o en la Asociación de Bancos es tratando de abrir paso a estos temas que para nosotros son importantes, como la transparencia. Nosotros atendemos un millón de clientes y claramente ellos están en desventaja, ya que en el ámbito financiero es necesario tener ciertas competencias para tomar decisiones. En este contexto se presta para abusar de los clientes por la vía de sobre-endeudarlos, de darles productos que no necesitan o que no han solicitado. Por estos temas es que constantemente le estamos planteando a la autoridad que hay que hacerse cargo de esta realidad, que esta es una industria que tiene una fuente de conflicto importante,

y ofrecemos nuestra ayuda para generar cambios en ese sentido.

### ¿En qué temas de transparencia puntualmente?

Por ejemplo en términos de créditos. La Superintendencia de Bancos obliga a publicar visiblemente las tasas, a mostrarlas en términos anualizados de manera que las brechas se magnifiquen y el cliente pueda comparar. Nuestra postura es que eso no basta, que si bien va en la dirección correcta no ayuda de verdad, porque la tasa no es lo único que se cobra, y el cliente no puede verificar si realmente le conviene esa oferta. Esto, debido a que efectivamente las tasas pueden ser más bajas, pero muchas veces los créditos vienen acompañados de seguros u otros productos y se termina pagando mucho más. Entonces nuestra propuesta es que se evolucione hacia que todos los oferentes de crédito publiquen las cuotas, es decir el monto final; de esa manera las personas podrán elegir a ciencia cierta cual es la oferta que realmente más le conviene, y podrán fácilmente comprobar que le cumplieron con lo ofrecido. Ahí hay un espacio todavía súper importante que es responsabilidad, tanto de la industria como de la autoridad. El tema está detectado y se avanza, pero aún queda mucho por hacer.

### ¿Y Banefe cómo materializan esa preocupación?

Nos preocupamos de entregar la mayor información posible, aún cuando no se nos exija, y este es un valor que está desplegado en toda la organización. En nuestra publicidad, muchas veces incluimos mensajes educativos sobre qué se debe considerar al momento de tomar una decisión de crédito, de qué se está obligado a comprar y qué no, cómo distinguir y evaluar las ofertas. En todas nuestras sucursales tenemos pendones que entregan estas opciones.

### Siguiendo esta línea, ¿Cómo puede Santander Banefe apoyar al gobierno en la generación de políticas públicas que enfrenten esta problemática?

Ese tema es parte de nuestra responsabilidad y una gran oportunidad. Estamos realizando

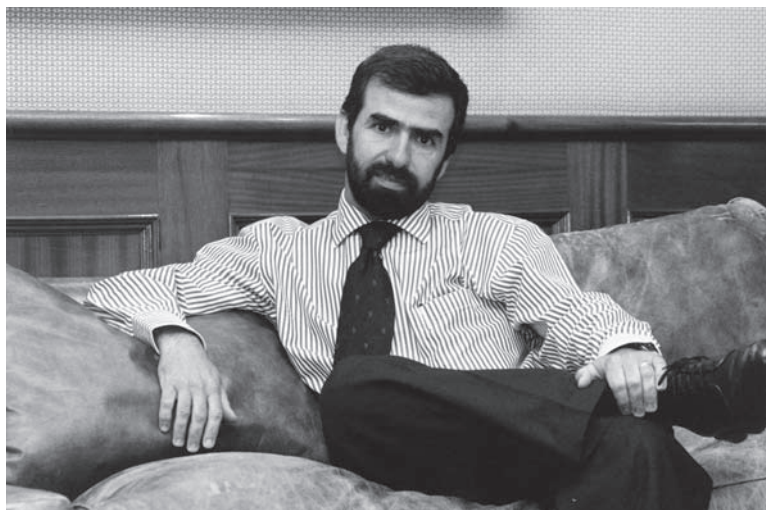
dos iniciativas en esa línea. Una es el tema de la bancarización, que fue levantado por Santander creando una comisión en la Asociación de Bancos, a través de la cual profesionales le plantearon directamente al Presidente Lagos la necesidad de avanzar en este tema. Y qué significa bancarización, porque se puede tomar como que queremos abrir más cuentas para ganar más plata, pero el tema es que las personas y las empresas, sobretodo las pequeñas empresas, tienen la necesidad real de manejar sus

esto nos hemos reunido con la autoridad para hacerles ver nuestra visión sobre sus problemas. Concretamente, a través del Premio a la Mujer Microempresaria que desarrollamos anualmente. Estos dos últimos años nos dimos cuenta de que teníamos las postulaciones de más de 16 mil microempresarias con mucha información. Entonces trabajamos con Adimark, quienes analizaron estas fichas y lograron recabar un perfil de la mujer microempresaria. Imaginate que esa información no existía

**“Nuestro estilo, nuestras prácticas, están basadas en el valor de la confianza, y así debe llegar a nuestros clientes”.**

activos en sus procesos de cobros y pagos, tienen necesidades de ahorro, inversión, protección y financiamiento. Hoy día la oferta en Chile está poco abierta, llega a pocas personas y no con la forma, el despliegue y la profundidad que debería. Otro tema es el de los microempresarios. Nosotros tenemos una experiencia importante con ellos, son nuestros clientes, por

a nivel nacional, y es de gran ayuda para poder diseñar políticas públicas que las beneficien. El estudio se lo entregamos en la ceremonia de premiación a la Ministra del Sernam para que cuenten con información de primera línea y así poder fomentar políticas públicas acorde a las necesidades reales de las mujeres microempresarias de Chile.



# Fundación PROhumana felicita a todos los ganadores del año 2005

Fundación PROhumana felicita a los ganadores del Premio Fundación PROhumana RSÉtica 2005:

CATEGORÍA EMPRESA  
**Enaex SA**

CATEGORÍA ORGANIZACIÓN  
SIN FINES DE LUCRO  
**Fundación Tacal**

CATEGORÍA ESTADO  
**Categoría desierta**

CATEGORÍA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL  
**Asociación de Industriales de Antofagasta**

Cada una de estas organizaciones se han destacado por su gestión innovadora, creativa y ejemplar dentro de un marco ético de la Responsabilidad Social.

Convocan:



Con el apoyo de:



Agradecemos a todas las empresas, organizaciones sin fines de lucro y estatales que postularon a este premio y los invitamos a participar de la próxima versión 2006.



Premio Fundación  
**PROhumana**  
R S É t i c a  
**2005**

Fundación PROhumana agradece al jurado del Premio Fundación PROhumana RSÉtica 2005:

**Claudio Orrego**, Alcalde Ilustre Municipalidad de Peñalolén; **Consuelo Gazmuri**, presidenta del Consejo Nacional de Certificación de la Gestión Escolar; **Fabio Valdés**, director de múltiples empresas; **Felipe Larraín**, académico de la Pontificia Universidad Católica de Chile; **Hernán Somerville**, presidente de la CPC y Abif; **Jorge Awad**, presidente del directorio de Lan Chile; **José Joaquín Brunner**, director del Área Educación de Fundación Chile; **José Weinstein**, Ex Ministro de la Cultura y las Artes; **Juan Francisco Lecaros**, presidente de la Corporación Simón de Cirene; **Koldo Echebarría**, representante del BID en Chile; **Laura Novoa**, abogada; **Margarita María Errázuriz**, presidenta de Comunidad Mujer; **Pedro Güell**, coordinador responsable del Informe de Desarrollo Humano del PNUD Chile; **Roberto Edwards**, presidente de la Fundación América; **Rodrigo Egaña**, Ex Sub-secretario General de la Presidencia.

Patrocinadores Internacionales:



Fundación  
**PROhumana**