

revista

PRO

humana

ISSN 0718-1396
Revista trimestral / Año 7 / N°25
Marzo 2006

25

RSE, retomando lo fundamental

FOTOGRAFÍA: SOLEDAD TEIXIDÓ

08

Alejandro Ferreiro

Superintendente de Valores y Seguros: ¿Y cuál es la responsabilidad social del Estado?

18

En páginas centrales

Artículo especial: RSE, algunas consideraciones fundamentales

22

Herman Von Mühlenbrock, Gonzalo García y Guillermo Agüero, tres líderes empresariales nos hablan de la RSE de sus empresas y su sector productivo

índice

gracias

El equipo de Fundación PROhumana pone toda su creatividad y esfuerzo en Revista PROhumana, la única publicación chilena que lleva hasta usted información relevante sobre la Responsabilidad Social (RS).

A nuestro trabajo, se suma la colaboración de muchas personas e instituciones que, voluntariamente, cooperan con este medio de comunicación para hacer posible su existencia.

Aún con este importante apoyo, no logramos financiar totalmente este proyecto. Por eso, lo invitamos a sumarse como colaborador de un espacio inclusivo que acoge a todos los sectores de la sociedad, indaga y difunde sus ideas, y permite la generación posterior de agendas, temas y debates sobre el rol de la RS y de las empresas en la sociedad.

Si usted quiere formar parte de esta revista, lo invitamos a completar y enviar la ficha adjunta en la página 4, o a entrar a nuestra página web www.prohumana.cl y enviar la ficha electrónica.

A todos quienes hacen posible Revista PROhumana, una vez más, muchas gracias.

06	RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CIFRAS
08	LA VOZ DE LA EMPRESA GONZALO GARCÍA, SECRETARIO GENERAL DE EMPRESAS DE CMPC: CMPC Y GRI, DOS SIGLAS UNIDAS BAJO LA RSE
12	PERSPECTIVAS ALEJANDRO FERREIRO, SUPERINTENDENTE DE VALORES Y SEGUROS: ¿Y CUÁL ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL ESTADO?
16	ARTICULO CENTRAL RSE Y ALGUNAS CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES
18	LA VOZ DE LA EMPRESA HERMANN VON MUHLENBROCK, GERENTE GENERAL DE GERDAU AZA: APOSTANDO POR EL EMPODERAMIENTO
22	LA VOZ DE LA EMPRESA GUILLERMO AGÜERO, GERENTE GENERAL CORPORATIVO DE SODIMAC: RETAIL, EDUCACIÓN E INFORMACIÓN
26	AGENDA



colaboradores

A continuación, el listado de nuestros colaboradores*:

- Antar Chile
- Asociación Chilena de Damas Salesianas
- Bernardino Ojeda Barría
- Capital
- Carlos Gajardo
- Carlos Plass
- Carmen Peralta
- CENAC Consultores
- Cementos Bio Bio S.A.
- Chiletabacos
- Coca-Cola de Chile S.A.
- Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi
- Compañía Minera Zaldivar
- Comunidad Mujer
- Consuelo Gazmuri
- Corporación Simón de Cirene
- Empresas CMPC
- Eduardo Dockendorff
- El Mercurio
- Essbio S.A.
- Federico Plass
- Fundación de la Familia
- Fundación Ford
- Fundación Kosmana
- Fundación Niños en la Huella
- Fundación Padre Álvaro Lavín
- Fyrma Gráfica
- George Anastassiou
- Gonzalo Lobos Valdés
- Hotel Sheraton
- Inversiones San Jorge S.A.
- Inversiones Siempreverde
- Jorge Awad
- Laura Novoa
- Luis Pereira Aldama
- Microsoft
- Minera Escondida
- Minera Zaldivar
- Nestlé Chile S.A.
- Patricio Chávez
- PCI Comunicaciones
- Phillips
- Proyecsus
- Santiago Teixidó
- Servicio de Salud Ñuble
- Silvia Santander

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



editorial 25

Con Revista PROhumana N° 25, comenzamos un nuevo año en que queremos volver a lo fundamental. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) está cada día más presente en los discursos de diversos actores sociales, en los medios de comunicación y en las estrategias de las empresas. Sin embargo, ¿qué es la RSE? ¿estamos todos hablando de lo mismo?. Creemos que es necesario retomar los cimientos fundamentales de la RSE y delimitar el concepto en pos de generar un lenguaje común en torno a la RSE.

Podemos decir con propiedad que la RSE es un verdadero movimiento que cada día involucra a más personas y se instala en el discurso de diversos actores de la sociedad. Y no sólo de empresarios, sino también de los consumidores, el mundo académico chileno, los ciudadanos y la sociedad civil, grupos todos donde se ha abordado la responsabilidad social como uno de los principales temas en relación a la reestructuración de la sociedad actual, las formas de participación y convivencia, las obligaciones y derechos; y en definitiva, la nueva ciudadanía.

En este nuevo marco, en que es posible advertir la presencia de tantos actores que se conjugan para el posicionamiento e implementación de la RSE en Chile y el mundo, es imposible no advertir la pasividad del Estado chileno en la discusión, generándose un nuevo escenario en el que se incrementa la participación de los privados en las decisiones de inversión de recursos destinados a la mejora social y desarrollo del país.

Es común escuchar sobre este tema, una opinión que postula que, debido a que el Estado tiene en sí mismo un rol social por el bien común, cada una de sus acciones para responder a las necesidades de las personas deben ser miradas como acciones de RS. Sin embargo, creemos que esta mirada es insuficiente y equivale a postular que las empresas cumplen suficientemente con su responsabilidad social al crear empleos o contribuir a la economía.

La RS es una mirada integral sobre el rol de cada persona y organización en la sociedad. No desconoce el aporte que cada uno realiza a través del cumplimiento de sus funciones, sin embargo va más allá y es exigente en cuanto al cómo se desarrollan dichas funciones y la necesidad de insertarlas en un marco más amplio de compromiso con la realidad.

Para contribuir al debate puntual sobre el rol de Estado chileno en este movimiento, es que hemos solicitado en esta edición la opinión de Alejandro Ferreiro, Superintendente de Valores y Seguros. Este abogado, que ha trabajado a fondo el tema de la transparencia del Estado, tiene una mirada crítica sobre el papel que el Estado ha desempeñado y deberá llevar a cabo en el futuro, al mismo tiempo que nos sorprende al ver como una posibilidad real –y en el mediano plazo–, de surgimiento de una regulación sobre RS en Chile.

Al mirar la RSE como la expresión de un fenómeno cultural que modifica el papel social y ético de la empresa; percibimos que este concepto además se redefine cada día y en cada momento según las necesidades y requerimientos de cada empresa y grupo social.

En este contexto, pareciera que la comprensión o uso que cada empresa le otorga a la RSE parece depender, en último término, del sector o rubro al cual está adscrita, así como también al impacto que su proyecto empresarial tiene su en la comunidad circundante, la lógica que impera en la implementación de sus políticas y el desarrollo, y la reflexión que se ha tenido sobre esta temática.

Es por ello que hemos querido precisamente indagar en los proyectos de RSE de tres empresas que, debido a la envergadura de su gestión, son representativas de tres sectores productivos completamente diferentes.

Los líderes empresariales Gonzalo García, secretario ejecutivo de la CMPC, Herman Von Muhlenbrock,



gerente general de Gerdau Aza y Guillermo Agüero, gerente general corporativo de Sodimac, nos cuentan sobre el desarrollo de la RSE de las empresas que dirigen y entregan una interesante visión no sólo sobre la implementación de políticas de RS en sus respectivos sectores productivos, sino también en el país presente y futuro.

Finalmente, en las páginas centrales de este número, hemos realizado un artículo especial para contribuir a la delimitación del concepto, tanto en sus definiciones como en lo que éste implica en la práctica empresarial diaria. Para ello, establecimos un marco sobre los mínimos que toda empresa debiera considerar, los máximos que están implementando las organizaciones líderes en este tema, y nuestra visión sobre los desafíos que vendrán en el corto plazo, en términos de RSE. Todo lo anterior, con el objetivo de colaborar en el establecimiento de un lenguaje común en torno a la RSE en nuestra sociedad, que nos permita lograr mejores entendimientos entre todos los actores y mejores prácticas de manera creciente.

UNA NUEVA FORMA DE COOPERAR: VOLUNTARIOS DE REVISTA PROhumana

Edición: Carla Scheggia

Donaciones fotográficas: CMPC, SVS, Sodimac, Luis Flores, Soledad Teixidó, Andrés Figueroa.

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 Teixidó /
REPRESENTANTE LEGAL: Soledad Teixidó
/ EDITORA GENERAL: Lucía Rojas Plass/
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

están 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) **334 6663**. Consultas: (56-2) **231 3466**.

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





FOTO: GENTILEZA DE LUIS FLORES

cuenta con el apoyo de:

Auspician:



W.K. KELLOGG FOUNDATION
FROM VISION TO INNOVATIVE IMPACT

Fundación Ford
40 Años Junto a Chile

Personas e Instituciones
Colaboradoras

PHILIPS



CAPITAL



PROYECTO ACOGIDO
A LA LEY DE DONACIONES
CULTURALES (LEY VALDÉS)



La RSE no sólo cobra cada vez mayor importancia para las empresas, inversionistas, ejecutivos, consumidores y la sociedad en general. También aumentan los estudios e investigaciones sobre el comportamiento, niveles de conocimiento, importancia atribuida y opiniones de cada uno de estos públicos de interés en relación al tema. A continuación, números que reflejan tendencias.

RS en cifras

La RSE de las PyMES

En términos de actividades de RSE externas, el **11.3%** de las PyMEs tiene un grado de implantación **alto**, **15.4%** tiene un grado de implantación **medio**, **34.3%** tiene un grado de implementación **bajo** y 39% no tiene este tipo de actividades (1).

Con respecto a las **actividades de RSE internas**, **40%** de las PyMEs cuenta con un grado de implementación **alto**, **13.3%** tiene un grado de implementación **medio**, **42%** tiene un grado de **implementación bajo** y sólo el **4.7%** no cuenta con este tipo de actividades (1).

Y en relación a actividades de RSE **medioambientales**, **23.3%** de las PyMEs tiene un grado de implementación **alto**, 8.6% tiene un grado de implementación medio, 15.5% tiene un grado de implementación bajo y **52.6%** no realiza actividades de RSE medioambientales (1).

Lo más importante.

Ante la pregunta sobre cuáles son las principales cosas que una empresa puede hacer para ser **vista como responsable socialmente**, realizada a 100 líderes empresariales en 20 países, las cinco más mencionadas fueron el **trato justo a los empleados**, proteger el **medioambiente**, generar empleos y aportar a la economía, proveer de **servicios sociales** y retornar beneficios a la comunidad, y ofrecer productos y servicios seguros y de buena calidad (2).

¿Cuál es el rol?

El **34%** de los ejecutivos chilenos cree que el papel más importante que debe cumplir la empresa es **maximizar la rentabilidad de sus inversiones**. Asimismo, 28% de ellos piensa que la principal prioridad para los empresarios de nuestro país es mejorar siempre los servicios y productos que ofrecen (3).

Productividad y calidad de vida.

De 900 ejecutivos consultados, el **80%** de ellos cree que su productividad aumentaría si mejorase su **calidad de vida**. De los chilenos encuestados sobre la **actitud de la empresa** respecto de la calidad de vida de los trabajadores, el 35% cree que la empresa sabe que afecta la productividad, pero la **competencia** no deja tiempo para hacer algo al respecto (4).

¿Cuánto saben los stakeholders?

Sobre el **nivel de conocimiento** de los stakeholders y ante la pregunta ¿Cuánto siente usted que conoce sobre la responsabilidad social de las empresas? **El 56% responde que "algo"**, el 31% dice que "no mucho", el 9% dice que "mucho" y el 3% dice que "nada" (5).

¿Más o menos responsables?

Sobre el progreso de la RSE y ante la pregunta ¿Se han vuelto las empresas más responsables socialmente los últimos años o cree que no ha habido cambios en este aspecto? El 45% de las personas encuestadas cree que **"algo más res-**



ponsables”, el 27% cree que “algo menos responsables”, el 16% cree que “mucho menos responsables”, 9% cree que no ha habido cambio y sólo un 4% cree que se han vuelto “mucho más responsables” (5).

Altas expectativas.

Las expectativas en RSE trascienden el cumplimiento de la ley. Ante la pregunta ¿Es una empresa **responsable socialmente** si cumple con toda la **legislación y regulaciones** – o una empresa tiene que hacer **más** de lo que indica la ley para ser considerada responsable socialmente? El **75%** piensa que “debe hacer más de lo que indica la ley”, mientras el **25%** cree que “debe cumplir con la legislación” (5).

Los consumidores reaccionan y actúan.

Ante la pregunta: En los últimos doce meses, **¿ha hecho usted alguna de las cosas a continuación en respuesta a noticias o información** que le hizo creer que una empresa no es responsable socialmente? El **60%** afirma que **dejó de adquirir sus bienes o servicios**, el 52% dice que **recomendó a otras personas** dejar de comprar sus productos o servicios, el 27% contactó a la empresa en cuestión para hacer ver su punto de vista, el 12% vendió sus acciones de esa empresa, el 6% contactó a un medio de prensa para tratar el tema y **5%** participó en una **manifestación pública** (5).

El GRI toma fuerza.

Acerca de las **compañías que realizan reportes de sustentabilidad**, SustainAbility informa que **“En el 2002, encontramos una relación del 60:40 entre las empresas que informaban a través del GRI y las que no.** Este año, en contraste, el GRI es la única metodología utilizada” (6).

La RSE avanza a grandes pasos.

La gran **mayoría** (88%) de las multinacionales expresa que los factores relacionados con las RSE tienen mayor influencia en determinar dónde compran e invierten que hace 5 años atrás. A lo largo de los últimos cinco años, los encuestados informaron que han **aumentado su inversión en RSE** en términos de personal (47%), presupuesto (**72%**), y tiempo de sus altos ejecutivos (68%). Asimismo, una gran mayoría de los encuestados (81%) informan que están involucrados en temas sociales “más allá de los portones de las fábricas”, para lo cual **buscan asociarse con los gobiernos locales** y la sociedad civil (7).

- 1) Responsabilidad social de la empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Vives, Antonio; Corral, Antonio e Isusi, Iñigo. Subdepartamento de empresa privada y mercados financieros. BID, septiembre 2005.
- 2) Corporate social responsibility monitor 2005. Global public opinion on the changing role of the companies. Globescan (www.globescan.com).
- 3) Encuesta Management 2004.
- 4) Estudio de AméricaEconomía. Octubre 2003.
- 5) Global CSR Study. Apco Worldwide. (Estudio realizado en 10 países en el 2005).
- 6) Risk & Oportunity. Best Practice in Non- Financial Reporting. The Global Reporters 2004 Survey of Corporate Sustainability Reporting.
- 7) Race to the Top. Estudio del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional realizado en 2004.



GONZALO GARCÍA

secretario general
de empresas de CMPC



la voz de la empresa
Gonzalo García

PRO

08

“La sustentabilidad de hacer negocios bien es algo que va dentro del flujo sanguíneo, y si no lo tienes asumido, podrás hacer informes de sustentabilidad bajo el GRI, pero al final del día es el mercado el que te va a valorizar y la gente se va a dar cuenta exactamente si lo tuyo es una cosa bien hecha, sincera, real”.

La Compañía Manufacturera de Papeles de Chile (CMPC), se encuentra afinando los últimos detalles para publicar su primer reporte de sustentabilidad bajo el Global Reporting Initiative (GRI). Si bien su historia de entrega de información sobre la sustentabilidad de su desempeño les facilitó el trabajo, la recopilación de la información necesaria para cumplir con estas directrices ha sido un proceso lleno de novedades y desafíos.

CMPC y GRI, dos siglas unidas bajo la RSE

Un tema de cultura corporativa

Para Gonzalo García, que las personas entiendan cosas distintas de la RSE “no es malo del todo, ya que la RSE no es una ley, no son mandamientos, sino que una actitud, una forma de ser, una forma de actuar basada en una ética determinada, y esa ética dependerá de los principios y valores de quien la aplica”.

Su visión es que “en general, la RSE está vinculada a un actuar responsable, a un actuar criterioso, preocupado de los demás, del bien común, de los impactos que genera la actividad que uno está desarrollando. Es una manera de ser más generosa, donde se toma en consideración a todos quienes tienen algo que ver con la actividad de la empresa. Entonces si bien para algunos la RSE es dedicarse a hacer cosas por los más desposeídos, para otros es una actitud empresarial más global donde se involucra el medioambiente, los proveedores, los clientes, la comunidad, el gobierno corporativo”.

¿Qué inspira la RSE de la CMPC?

Esta compañía, desde sus inicios en 1920, se ha caracterizado por ser una empresa

muy chilena, muy preocupada del devenir de Chile, de todos quienes han tenido que ver algo con nosotros. Es una compañía que ha aplicado una actitud, una manera de ser que ha creado una cultura determinada de responsabilidad y preocupación.

Pero a diferencia de 1920, hoy la RSE es un tema coyuntural...

Bueno, hoy día, cuando estos temas están tan arriba de la mesa, esta compañía aparece como muy apreciada, porque creo que las personas se dan cuenta de que esta empresa está fuertemente basada en una ética estricta. A veces se dice que la RSE está de moda, y hay a quienes no les gusta esa frase. Yo creo que no es negativo, sino todo lo contrario, ya que lo que puede estar de moda es la exigencia social de las empresas a un actuar determinado, lo que si bien puede ser algo más fuerte en el mundo de hoy, no quiere decir que cuando se pase esa actitud uno deja de ser como es.

¿Cómo describiría la política de RSE de la empresa?

Bueno, en términos de la cadena de negocios, tenemos una preocupación permanente por tener un vínculo fluido y serio con nuestros proveedores. En CMPC valen

la palabra, los plazos, las fechas de pago, los cumplimientos de los contratos. Con nuestros clientes vale la calidad, el producto ofrecido y el marketing responsable está siempre dentro de nuestra forma de ser. En el medioambiente, tenemos conciencia de que somos una compañía industrial con emisiones al aire y al agua. Y si bien en Chile hay una ley del medioambiente hace 15 años, cualquiera que analice la historia de esta compañía en materia ambiental verá que desde sus inicios sus fundadores tuvieron una preocupación medioambiental, lo que permite que hoy estemos a la vanguardia en aquellos temas. Sin embargo, no nos gusta hacer mucho alarde de esto y andar diciendo que somos muy buenos porque evitamos impactos al ambiente o hacemos lo posible para que esos impactos sean mínimamente dañinos, ya que creemos que es nuestra responsabilidad y parte de nuestra actitud y manera de ser. Y con nuestras comunidades, somos empresas abiertas con nuestros vecinos y las autoridades. Mantenemos una relación de colaboración estrecha. Nosotros somos empresas muy grandes, que trabajamos en lugares donde hay mucha escasez y pobreza. Es por eso que estamos muy atentos a los desafíos, a lo que necesitan nuestros vecinos, que es trabajo, bienestar, educación. También los municipios y las autoridades locales necesitan nuestro apoyo. Tal vez

una forma de resumir el estilo de nuestra RSE sea diciendo que nuestras actitudes se transforman en políticas.

¿Cómo diría que ha evolucionado la RSE de la CMPC en el tiempo?

Los conocimientos y desarrollo sobre RSE que existen hoy en el mundo nos han ayudado a estructurarnos más. Hoy día hay una especie de movimiento que considera aspectos de la manera de ser de las empresas que son necesariamente apreciados por las comunidades en general. A nosotros esto nos ha servido para mejorar. Tratamos de mejorar todos los días ya que no tenemos el tema completamente resuelto, nos equivocamos y cometemos errores como todos, y si bien tratamos todos los días de no cometer errores y no tener accidentes, los tenemos como cualquier persona. Entonces, si bien cuando la RSE comienza a cobrar importancia nosotros ya teníamos mucho avanzado, esto nos ha permitido mejorar, estructurarnos más, ser más puntillosos en el cumplimiento del deber, para lo que ha sido fundamental contar con una cultura de responsabilidad.

El reporte de sustentabilidad

¿Cómo informan a sus stakeholders sobre la sustentabilidad de su desempeño?

Informamos a través de nuestra forma de actuar diaria. Y también, a través de memorias de sustentabilidad bajo el protocolo

del GRI, que entendemos que es necesario hacer, una exigencia de la sociedad actual para conocer determinados aspectos de una compañía. Pero con respecto a esto, creo que cuando una empresa es transparente todos los días y después informa a través de una memoria, no agrega mucha más información de la que entrega permanentemente. El ejemplo más claro es que las sociedades anónimas abiertas tienen que hacer todos los años una memoria financiera que está regulada por la ley, pero el mercado sabe anticipadamente lo que dice ese documento. Todo lo que informamos en nuestro reporte de sustentabilidad ya fue dicho, y al hacerlo sólo estamos cumpliendo con una auto-exigencia para asegurar que la sociedad contará con la información.

¿Qué los llevó a adoptar este modelo de reporte?

Creemos que el mundo se orienta hacia allá. Hoy nadie nos exige esto, pero creemos que la sociedad nos va a ir exigiendo cada vez mayor y mejor información sobre nuestra sustentabilidad, y nos estamos preparando. Nos gusta hacer las cosas dentro de un proceso, no tener que vernos conminados de la noche a la mañana a tener que entregar determinada información que muchas veces cuesta mucho recopilarla. Nos gusta vivir los procesos y crear la cultura interna para que esa información surja de manera fluida, es nuestra forma de trabajar. Nosotros partimos hace muchos años haciendo un reporte social y creamos una cultura interna de información. Llegamos a través de un proceso a la anterior memoria social

y ambiental. Primero fue a través de una revista interna, después fue a través de un folleto, luego mediante una memoria cada vez mejor, y ahora asumiendo el GRI con el objetivo de tener información acorde con determinados estándares, que será comparable con otras compañías para estandarizar y facilitar la comprensión.

¿Qué destaca del proceso de recopilación de la información para cumplir con el GRI?

Bueno, es un proceso en el que hemos ido avanzando en la cantidad y en la calidad de la información que entregamos. Hoy día, al informar bajo el GRI, queremos involucrarnos en un sistema que exige tener mucha más información a la mano para entregar. No ha sido fácil, ha sido complicado, hemos pedido ayuda para hacerlo bien y contactado a empresas que ya han usado el GRI. Y creo que es un camino valioso el que estamos siguiendo, ya que nos va a permitir ordenarnos mucho y, sobre todo, entregar de manera periódica información que, bajo los mismos estándares, será comparable con la información anterior y con la de otras empresas. Creo que eso es lo más valioso.

¿Qué diferencias notan entre un reporte social y un reporte de sustentabilidad bajo el protocolo GRI?

Este nuevo reporte va a tener mucha más información, vamos a entregar datos que nosotros o no estábamos entregando o estábamos entregando de otra forma.

¿Están contemplando ya alguna nueva meta en torno al GRI?

Sí, creo que una de las primeras cosas que vamos a ir asumiendo en el tiempo es aumentar y fijar la periodicidad de este reporte, tal como se hace con la memoria financiera.

¿Qué cambios es necesario hacer en términos de equipo o recolección de información para llevar a cabo reportes

El GRI

Creado en 1997, el Global Reporting Initiative (GRI), es una institución independiente y al mismo tiempo un proceso generado por ésta, cuya misión es desarrollar y difundir pautas de reporte de sustentabilidad que pueden ser aplicables de manera global.

Estas pautas, aunadas bajo un formato específico, están disponibles para los reportes sobre las dimensiones económica, social y ambiental de las actividades, productos y servicios de todas las organizaciones del mundo.

“Creemos que el mundo se orienta hacia allá. Hoy nadie nos exige esto, pero creemos que la sociedad nos va a ir exigiendo cada vez mayor y mejor información sobre nuestra sustentabilidad, y nos estamos preparando”.



de sustentabilidad bajo el GRI? ¿Qué esfuerzos concretos ha demandado a la CMPC?

Lo que ocurre en organizaciones como ésta es cuando se recopila la información con cientos de personas, es que muchas de esas personas no tiene asumido dentro de sus funciones la necesidad o utilidad de generar esa información, y estiman que le están haciendo un favor a un loco suelto que está en alguna parte porque quiere hacer una determinada memoria. Y ahí vuelve el tema de la cultura, porque el gran desafío en estas compañías es permear hacia abajo la necesidad de entregar esa información a la sociedad, y quien genera la información –que son cientos de personas–, entiendan que no le están haciendo un favor a alguien que determinó cumplir con esto. No hicimos cambios en nuestros equipos para esto, sino que nos impusimos como gran desafío institucionalizar la entrega de esta información, hacerla más fluida.

¿Cómo calificaría la experiencia de realizar un reporte integrado de todas las filiales del grupo? ¿Qué novedades o diferencias han descubierto al estandarizar la información del comportamiento de cada una de ellas?

Yo diría que sorpresas no tengo, lo que sí te permite este estudio es sistematizar información que tú no la tienes habitualmente. Te abre los ojos en muchas cosas, es útil hacerlo, es un ejercicio costoso, tedioso, necesitas ayuda externa porque tu gente está ocupada en otras cosas. Mi impresión es que aquí las empresas tienen que tratar de no distraer en exceso a la gente de sus funciones, tratar de institucionalizar la entrega de la información, conseguir apoyo externo para hacerlo más fluido,

y creo que las empresas que se sometan a este protocolo, en general, van a tener una satisfacción enorme de contar con información que nunca habían pensado tener y que es útil finalmente para tomar sus decisiones comerciales.

¿Ha cambiado su visión sobre la sustentabilidad de CMPC, a partir de la elaboración del informe GRI?

No fijate. Uno cuando ve un informe como el GRI dice bueno, esta forma de recopilar y entregar información es útil, sin embargo uno tiene una visión bastante clara de lo que es la sustentabilidad y hay mucha información que considero que incluso está de más. Sin embargo, no tengo ningún problema en responderla, pero estoy seguro que la sustentabilidad no pasa por ahí. La sustentabilidad de hacer negocios bien es algo que va dentro del flujo sanguíneo, y si no lo tienes asumido, podrás hacer informes de sustentabilidad bajo el GRI, pero al final del día es el mercado el que te va a valorizar y la gente se va a dar cuenta exactamente si lo tuyo es una cosa bien hecha, sincera, real. Las personas son absolutamente capaces de diferenciar, la gente se da cuenta de cómo son las empresas. Si la manera de pensar de un consumidor disconforme se suma al de otro, finalmente se transforma en colectiva, y esa empresa va a ser castigada y no sólo por los consumidores, sino por quienes te están financiando, la autoridad. Hay muchos ojos distintos mirándote, ahí hay una cuestión muy fuerte. En el ciudadano común y corriente ese es un análisis espontáneo e intangible, una sensibilidad que todos vivimos como consumidores, pero que finalmente se traduce en cosas concretas. Y cada uno tiene parámetros distintos al otro para medir.

¿Cree que los empresarios, en general, comprenden la diferencia entre reporte social y reporte de sustentabilidad?

Depende de la actividad del empresario, del tamaño, de dónde desarrolle su negocio. Creo que más bien habría que ver si captan el sentido de la sustentabilidad, y ahí pienso que efectivamente hay empresarios que hoy en día palpan muy bien esta necesidad, pero otros no porque no les llega el tema en el diario vivir del desarrollo de sus negocios. El señor que tiene una panadería en Llo Lleo no tiene en su mente los problemas del reporte de sustentabilidad, no es tema para él, tampoco tiene a las autoridades y comunidad encima de él. Pero sí tiene encima a los fiscalizadores de la Inspección del Trabajo, a los del Ministerio de Salud, al SII, a los vecinos directos preocupados de cosas como el humo, el camión, los clientes, los estacionamientos. Esa pequeña empresa y su comunidad también tienen a los pobres, al hogar de ancianos que le pide pan todos los días. Es decir, tiene un mundo muy parecido al de nosotros pero a una escala menor. A ese señor, la sociedad le exige una actitud y en ese sentido creo que hay muchas empresas que aplican sus criterios diariamente sin darse cuenta, dentro del marco de sus exigencias y de su nivel de impactos.

Finalmente, ¿Cuál diría que es la meta de la CMPC en términos de RSE?

Yo no creo que hayan metas en esto. La RSE es una cuestión dinámica que se presenta todos los días, cada día surgen nuevas necesidades, desafíos y requerimientos. Es un proceso que no termina.

Para responder esta pregunta, este abogado –que con su cargo actual cumple el récord de haber estado a la cabeza de las tres Superintendencias nacionales–, establece dos grandes áreas de responsabilidad: la transparencia del Estado en primer término, y en segundo el rol que a éste le cabe en el estímulo de buenas prácticas en las empresas. Su hipótesis en torno a la RSE tiene una perspectiva histórica y plantea que, así como sucedió con los derechos laborales o el cuidado del medioambiente, la RSE se ha transformado en un deseable sobre el cual no le extrañaría que se llegara a legislar, ya sea para incentivar o hacer jurídicamente exigible, especialmente sobre la manera en que las empresas informan sus políticas, para lo que considera fundamental el reporte bajo un formato único.



¿Y cuál es la responsabilidad social del Estado?

Directo al grano

Alejandro, ¿Cuál es la responsabilidad social del Estado?

Creo que la lógica del servicio público es muy distinta a la de la actividad privada. Uno podría presumir, al menos en teoría, que cada organismo público nace y se explica

para satisfacer una función pública, y en sí misma la satisfacción de esa necesidad es de responsabilidad social. El Estado va creando nuevos organismos porque se perciben nuevas necesidades, entonces casi por definición hay una correlación estricta entre la existencia de un organismo público, sus conductas, procesos, resultados y la responsabilidad social.

“Creo que al Estado le falta mucho todavía para avanzar en la transparencia, en la rendición de cuentas. Porque las personas, ¿saben cuáles son los objetivos del regulador? ¿pueden saber si se han cumplido o no? ¿saben si reporto o no anualmente y el cumplimiento de eso? ¿Dónde están los reportes financieros del Estado?, ¿el equivalente a las Fecu del Estado? ¿Dónde está el cuestionamiento? ¿Y si alguien no está de acuerdo? Si alguien hace una pregunta difícil, ¿Cómo y dónde la respondo?, ¿En qué plazos?” .

¿Pero cómo cree que los organismos estatales son responsables socialmente en el sentido de tener una sustentabilidad triple, es decir, en los ámbitos social, ambiental y económico al mismo tiempo?

Cuando el Estado actúa con transparencia, cuando hace rendición de cuentas y se expone al escrutinio público, ayuda a que efectivamente esto que está en la teoría, se concrete. Un Estado abierto al público, transparente, que rinde cuentas, es un Estado hacia el cual avanzamos pero al cual no hemos llegado. Este Estado es más transparente que antes, Chilecompra ayuda, o las nuevas normas como introducir en la Constitución el artículo octavo sobre la transparencia, pero hay que bajarlo de la Constitución y aplicarlo en cada uno de los ámbitos de los organismos públicos, y para eso queda mucho. Hay un tema sin embargo con el Estado y las empresas públicas, ya que como no sienten que haya castigo de mercado –especialmente aquellas que se desempeñan como monopolísticas–, corren el riesgo de ensimismarse en su propia actividad y caer en una burocracia estatal que desatiende las necesidades de la gente. Eso obliga a estar mucho más atento en el campo político, para garantizar que eso se dé. Ahora, yo creo que no hay todavía una mirada global a nivel del Estado sobre este concepto integrado de responsabilidad social. Cada ente regulador tiene una función y objetivos específicos, todas ellas son compatibles y necesarias entre sí, pero no hay una macro visión que integre deliberadamente políticas de promoción que maximicen la responsabilidad social.

¿Se manejan algunas políticas de RS en las empresas y organismos públicos?

Creo que el campo del Estado es complicado, porque por ejemplo, si bien en los estados financieros tenemos reportes del gasto en temas medioambientales, tenemos el problema que no medimos la eficacia de ese gasto ni el punto de partida a partir del que se decide gastar. Entonces hay una aproximación, pero probablemente muy insuficiente para ponderar realmente el grado de RS que existe.

¿Sería esa la principal debilidad del Estado en materia de RS?

Hay una palabra que es una especie de aberración lingüística. A falta de una traducción al castellano de *responsiveness*, en algún momento se llamó *responsabilidad*, y significaba la actitud, la práctica, la cultura de responder. Es paradójico que en castellano no tengamos ninguna palabra para *responsiveness* ni tampoco para *accountability*, y tengamos que usar varias palabras juntas para reflejar ese sentido. Creo que al Estado le falta mucho todavía para avanzar en la transparencia, en la rendición de cuentas. Porque las personas, ¿Saben cuáles son los objetivos del regulador? ¿Pueden saber si se han cumplido o no? ¿Saben si reporto o no anualmente y el cumplimiento de eso? Todo esto está en la ambigüedad. Es muy difícil que haya responsabilidad si no se responde. Y hay que responder respecto de cuestiones concretas, es decir, cómo cumplí mi misión, y para eso antes debo explicitar la misión de modo que quede claro lo que cada uno debe hacer.

Esa es la esencia de la democracia y de un estado eficiente y moderno. ¿Dónde están los reportes financieros del Estado?, ¿El equivalente a las Fecu del Estado?. Es cierto que en discurso del 21 de mayo el presidente da cuenta y es un avance, pero no es suficiente que el Estado reporte como cree que cumplió, ¿Dónde está el cuestionamiento? ¿Y si alguien no está de acuerdo? Si alguien hace una pregunta difícil, ¿Cómo y dónde la respondo?, ¿En qué plazos? Todavía nos falta echar a andar de mejor manera los procedimientos para el acceso a la información pública.

¿Y cómo se genera un cambio en ese sentido?

Los que generen los cambios no van a ser los políticos en forma espontánea, porque la estructura natural es que las cosas no cambien demasiado mientras no sea necesario. Sólo vendrá cuando haya demanda social política articulada, potente, que obligue a una mayor transparencia. Al final, más allá de los gustos individuales o las tradiciones, si la democracia funciona bien la voluntad de las mayorías termina por construir instituciones, y aquí hay un problema de demanda de información, de acceso y por transparencia. Las democracias de verdad funcionan bien cuando son orientadas por la ciudadanía, cuando las autoridades públicas sienten que están respondiendo a demandas sociales y no sólo que están legislando un poco al margen de esas consideraciones.

¿Qué acciones concretas cree que debieran desarrollarse para transpa-

“Un Estado abierto al público, transparente, que rinde cuentas, es un Estado hacia el cual avanzamos pero al cual no hemos llegado”.

rentar y hacer más eficiente la labor del Estado?

Creo que a la ley de probidad hay que hacerle dos o tres modificaciones claras. Por ejemplo, no me parece razonable que sea el propio funcionario público el que determine el alcance de sus obligaciones. Aunque entiendo que eso se está por corregir. Lo otro, es que estas cuestiones hay que intencionarlas un poco más. En la dispersión, en la falta de un organismo que promueva, evalúe, fiscalice, coordine y difunda información, creo que los avances de la transparencia van a ser muy menores. Se echa de menos algún comisionado, algún ombudsman, un organismo que promueva esto y que sea institucionalmente autónomo del gobierno, que favorezca plenamente un ejercicio que en ocasiones va a ser conflictivo con éste. Más bien que si no es conflictivo, me da el derecho a dudar de su propia efectividad.

La información como base

Sobre la RSE, Alejandro Ferreiro tiene una hipótesis a partir de una visión histórica. “Los temas de RSE son dinámicos y evolutivos. Hace unos años había ciertas exigencias que eran completamente indiferentes para la sociedad, pero que luego pasaron a ser deseables, y luego exigibles, incluso jurídicamente. Hay un continuo que depende de la evolución de la toma de conciencia, de los valores y del desarrollo del pensamiento acerca del deber ser de una empresa en la sociedad. Vamos evolucionando hacia la noción de que ciertas materias ya no son sólo deseables sino exigibles. Esto pasó con muchos campos, como los derechos laborales hace 100 o 200 años, los temas medioambientales hace menos años, y no es descartable que con la RSE también esté

ocurriendo. Dentro de la RSE, en algunas materias estamos en el campo de la indiferencia, en otras estamos en el campo de la deseabilidad, y en algunas otras quizás ya estamos muy cercanos a una intervención estatal que las promueva directamente, o dirigidas a ayudar en la comparabilidad de los distintos patrones de conducta de las empresas, de modo que la sociedad pueda discernir, tomar decisiones y jugar un rol determinante premiando o castigando a quienes actúan de conformidad o en contradicción con estos principios”.

Con respecto a la RSE ¿Cuál es el rol del Estado?

Hay que discutir el tema de los roles, porque yo creo que el Estado debe promover. Estas son líneas difusas, los campos de acción no son dinámicos, pero tampoco era dinámico el derecho laboral hasta que se dijo no al trabajo infantil, no a la jornada infinita, sí a un salario mínimo, sí a las cotizaciones obligatorias. Entonces creo que podría llegar a instalarse en el Estado una preocupación de evaluar dónde y cómo promover aquello que es deseable y que ya emerge como más que conveniente legislar. Yo creo que la RSE requiere mucho liderazgo privado y de la sociedad civil. El Estado, a través de su función normativa, puede dictar leyes que mandan, prohíben o permiten, ya que opera fundamentalmente en el campo de lo exigible. Pero antes de lo exigible hay una tremenda brecha, y en ese campo los consumidores tienen derecho a conocer las diferencias, quiénes hacen más, quiénes hacen menos, y resolver si están dispuestos a premiar o no premiar, pero para eso deben tener la información precisa, honesta, veraz, real y comparativa.

¿Qué acciones concretas cree que el Estado debiera llevar a cabo para potenciar su rol?

Yo creo que el Estado debe estar atento a la consolidación de un deber-ser de la RSE y, cuando esa consolidación se dé, cuando se observe que es un patrón relativamente común a nivel internacional y que hay un bien público involucrado, adoptar una posición menos pasiva, ya sea por la vía de obligar a reportar en función de esos criterios, o de derechamente cumplir con determinados estándares. Creo que el plano de la RSE es deseable explorar más de lo que hemos hecho hasta el momento, pero a nivel global, con los otros organismos y sobre la estandarización de algún criterio de reporte de este tipo de información, que pudiera ser una especie de anexo –eventualmente voluntario–, pero formateado de modo único.

Como un GRI...

Claro, un protocolo o instrumento, sé que ustedes han abordado esos temas. Aunque no los conozco en profundidad, creo que no debe ser nada de simple, ya que no es un tema de voluntad política, sino más bien de know how, ya que ¿Dónde están los auditores de la verdadera significación social de alguna actividad? ¿Basta con reportar el gasto? Algunas empresas pueden gastar mucho y aparecer muy bien en el ranking, pero puede gastar muy ineficientemente o porque estaba tan groseramente atrasada que más bien se pone parcialmente al día; otras empresas que no gastan nada pueden haber hecho todo un esfuerzo anterior; entonces el gasto es distorsionador per sé si no va acompañado de algún criterio cualitativo. En general, los auditores y estados financieros y contables que operan en el mundo de valores aplican criterios estrictamente cuantitativos, porque los números remiten a un patrón único de análisis, pero en el campo de la RSE estamos casi por definición en la ponderación cualitativa. Por otro lado, hay que medir todo de forma armónica y sistémica. Hace unos años, los trabajadores de Lozapenco estaban extraordinariamente agradecidos de su dueño porque generó un conjunto de beneficios, pero todo eso a través de un fraude tributario. Exagero hasta la caricatura para explicar que buena nota en un campo y mala en otra no se promedian necesariamente, debe haber una reflexión

cualitativa que es un tremendo desafío de know how.

Es decir, ve al Estado más que nada involucrado con la información o comunicación de la RSE...

Es que es verlo como la información de una inversión. Al final Invertir en reputación y control de riesgo reputacional es tanto una cuestión de estricto interés corporativo como de beneficio social, gracias a que el mercado funciona bien y es ahí donde se produce la combinación virtuosa. Lo que hago por mi entorno además me ayuda a construir marca y me beneficia a mí mismo. Lo que no hago por mi entorno perjudica a ese entorno pero finalmente me perjudica a mí en la medida en que el mercado es competitivo y existe disposición de los usuarios a tomar decisiones racionales. Y aquí viene el eslabón a veces pendiente y en el cual el Estado y organismos como el de ustedes pueden ayudar mucho, que es que la gente tenga información y buena información. Y a mi juicio esto implica dos criterios. Uno, que haya una razonable información comparativa, porque si toda la información es igual no hay posibilidad de elegir. Y el otro, es el riesgo de que la información sea el vehículo de la mera publicidad, y que por informaciones concernientes a supuesta responsabilidad corporativa no esté pasando otra cosa que la filtración de una estrategia de marketing, donde no hay ninguna voluntad de ser pero mucha de parecer. Los llamados a favorecer este premio ciudadano o castigo de mercado tenemos que ser capaces de construir estos indicadores comparativos que reflejen la esencia de las cosas, y que no se dejen manipular por el interés de muchos de aparecer mucho más de lo que se es.

¿Pero esta intervención en la información sería sólo de parte del Estado?

No, yo creo que el Estado podría sentarse en conjunto en una mesa público-privada para que el instrumento se resuelva desde el diálogo y de la confianza recíproca, y no sea percibido como una amenaza por parte del sector privado, ni como una instrumentalización por parte del Estado. Por otro lado, aquí no tenemos exigencia

de información de las empresas de parte de las bolsas, esto está básicamente regulado por el Estado. Creo que en la medida que vayan decantando instrumentos que permitan entregar información cuantitativa no manipulable, veraz, el Estado debería ayudar a ponerla sobre la mesa, porque es esencial el reporte bajo un formato único. El Estado tiene la gracia de que puede incentivar y mediante el incentivo garantizar que las cosas funcionen, porque es mucho más difícil la coordinación desde el sector privado para que todas las empresas hagan un esfuerzo en tal sentido. Creo que el Estado tiene que usar los instrumentos públicos sólo una vez que haya decantado ese instrumento, y desde luego tiene que trabajar con la sociedad civil y el sector privado para ir perfilándolo. Por mientras creo que, como es un tema emergente, hay que seguir creando conciencia.

¿A qué cree que el Estado chileno puede y debe aspirar en materia de RS?

Hay un intangible súper importante, y es que Chile todavía vive una especie de dicotomía entre el Estado y el mercado, una desconfianza recíproca entre los empresarios y los que están en el sector público. Existe un prejuicio que lleva a creer que por un

lado están los "maximizadores de su propio interés" que serían los empresarios para algunos partidarios del Estado; y para algunos empresarios es válida la idea de que "aquí estamos los que hacemos riqueza y allá están los burócratas ineficientes". Sería formidable si lográramos favorecer una mayor legitimidad de la actividad empresarial, de modo que se percibiera por parte de la sociedad que no es bueno sólo porque da empleo o porque tributa, sino porque además irradia externalidades en su entorno si se relaciona bien con el medioambiente, con el futuro, con los clientes, proveedores y trabajadores. La RSE bien desarrollada, bien mostrada, genera que el público vaya prefiriendo a aquellas empresas que se destacan y con lo cual se refuerza este círculo virtuoso, con lo cual también se reduce esta brecha de desconfianza entre el Estado y los privados, ya que se genera un campo intermedio donde el sector privado incide positivamente en el entorno social. Yo creo que las empresas hacen mucho por la sociedad, pero creo que pueden hacer más todavía en términos sustantivos y también en términos de difusión, para ayudar a reconciliar definitivamente a Chile en este viejo debate de Estado versus mercado.



"Y aquí viene el eslabón a veces pendiente y en el cual el Estado y organismos como el de ustedes pueden ayudar mucho, que es que la gente tenga información y buena información".

RSE y algunas consideraciones fundamentales

¿Qué es? Si bien los primeros indicios del concepto de Responsabilidad Social (RS) surgen en EE.UU en 1889 al plantearse que las empresas “deben actuar como administradores de la riqueza para el bien de toda la sociedad, así como también las personas adineradas”¹; y más concretamente en 1920, cuando se relaciona las acciones de las empresas con la filantropía –asociándose éstas al “principio de caridad” o acciones de la empresa en su conjunto más que iniciativas individuales de los propietarios–; el punto de partida para el debate son las consecuencias sociales y económicas que trae la II GM, así como también los cambios ocurridos a finales de la década de los sesenta en EE.UU.

La idea de la RS nace del concepto de la sustentabilidad, que engloba la sostenibilidad social, medio-ambiental y económica, y que no puede ser lograda sin el trabajo eficiente de cada uno de estos tres ámbitos.

Concretamente, la RSE es una serie de prácticas destinadas a contribuir al desarrollo humano sustentable mediante la gestión empresarial. El auge e interés que la sustentabilidad ha despertado en el mundo, han contribuido a que la RS sea hoy un movimiento global abordado desde diferentes perspectivas que enriquecen el concepto y sobre el cual existen muchas definiciones e intentos por acotarla.

Las visiones más integrales sobre RSE la plantean desde la potenciación de las capacidades y habilidades de los actores para lograr el **desarrollo social** a través de la **participación** de todos los sectores sociales²; contexto en el que el acceso a la información genera **consumidores informados**, para quienes es fundamental el **comportamiento** de las empresas. De esta manera, la RSE se instala como una necesidad de mercado, así como antes lo hizo el marketing o la publicidad.

Fundación PROhumana ha definido la RSE como “*la contribución al desarrollo humano sustentable, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad*”. Este concepto implica un **nuevo rol de la empresa** dentro de la sociedad; desde su accionar como un actor meramente económico hacia un actor social del desarrollo del país.

La **credibilidad y legitimidad** de una empresa surge como el resultado de su capacidad para responder a las demandas ciudadanas, tanto por su comportamiento social como por la implementación y comunicación de sus políticas. Si no logra este objetivo, corre el riesgo de un desgaste en su credibilidad.

Para Fundación PROhumana, esta RSE requiere un carácter voluntario, a la vez que contribuye al desarrollo sostenible y un modo de **gobierno corporativo** más eficaz. De esta manera, es comprendida como el compromiso libre y proactivo para resolver los problemas de la sociedad en su conjunto, tanto en el orden comunitario como ambiental, y respecto de sus propios trabajadores.

¿Qué no es? La RSE hace referencia al comportamiento de una empresa en cada una de sus iniciativas y decisiones. Esto implica que esté íntimamente involucrada con el origen de los lineamientos estratégicos que se establecen para el éxito de la gestión, y determine el nivel de compromiso de la empresa con la sustentabilidad desde la raíz de sus acciones.

Factores como la relación estrecha con las estrategias de gestión y producir beneficios concretos a la empresa, lleva muchas veces a confundir el rol de las tácticas empresariales

para contribuir a la RSE de la institución, poniéndosela como un resultado o herramienta de éstas, en vez de como un objetivo mayor.

Concretamente, la reputación que una empresa consigue mediante un comportamiento responsable llevan a confundir la RSE con una herramienta para conseguir **limpieza de imagen**; la preferencia de consumidores informados por empresas responsables lleva a intentar utilizar la RSE como un instrumento de las **comunicaciones estratégicas** y la **publicidad**, ignorando completamente que son más bien las comunicaciones las que deben estar al servicio de la RSE (y generando probables efectos comunicacionales negativos en el mediano plazo); la debilidad en el **cumplimiento de la legislación** en muchos escenarios, lleva a que algunos empresarios destaquen el hecho de que ellos cumplen las normativas como un ejemplo de RSE, cuando en realidad cumplir la legislación es la primera obligación de cualquier actor de la sociedad y la base para el surgimiento de políticas de RSE que dan por descontado este punto y abordan siempre aspectos aún no contemplados en las legislaciones.

Los mínimos de la RSE El trabajo sistematizado de investigación y desarrollo de RS realizado por diversas organizaciones en todo el mundo, ha configurado algunos grandes lineamientos para guiar y contribuir a un mayor progreso de la RSE. Entre ellos, destacan el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, destinado a que empresas de todo el mundo sumen a sus estrategias y operaciones diez principios de conducta y acción en materia de DDHH, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción; y el Global Reporting Initiative, (GRI) un marco de reporte y pautas específicas a disposición de todas las empresas del mundo, con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad.

Independiente de las metodologías de los diversos instrumentos e iniciativas para apoyar la RSE, un factor común es la utilización del concepto de **Triple Bottom Line** o **Triple Sustentabilidad**, que cuida de enlazar eficientemente los principios del crecimiento económico, la protección ambiental y la equidad social.

A partir de esta idea, conductas y principios que son considerados como fundamentales en cualquier institución desde la perspectiva de la RSE son la existencia de un código de ética; la auditoría externa de la memoria financiera; realizar y publicar reportes de sustentabilidad, balance social, ambiental y/o económico; contar con un modelo de gobierno corporativo claro y definido; respetar la libertad de sindicalización y poseer políticas de contratación uniforme, transparente y basada en criterios objetivos; contar con una política estable y democrática de capacitación y beneficios a sus trabajadores y empleados, así como también sobre la conciliación de la vida laboral y personal; poseer estrategias de desarrollo de proveedores, políticas claras de trabajo justo de los trabajadores subcontratados y mecanismos para asegurarse de que en la cadena productiva no se utiliza el trabajo infantil o de personas en incapacidad de negarse a trabajar; contar con una política de ética publicitaria; sostener un diálogo permanente y fluido con los diferentes públicos de interés y con la comunidad donde se inserta; tener una actitud proactiva frente a las exigencias ambientales, un sistema de gestión medioambiental y de manejo ambiental con sus proveedores; contar con una política de relación con el gobierno, sus representantes, las organizaciones de la sociedad civil y otras empresas.

Los máximos de la RSE

Una empresa que ha entrado en la dinámica estricta y exigente de la RSE de manera genuina y desde lo más profundo de su espíritu empresarial, comprende rápidamente que este proceso propone exigencias nuevas cada día. En este camino, las innovaciones que se presentan en cada ámbito de acción empresarial

alrededor del mundo sorprenden cada día y se van transformando en indicadores que, si bien en un inicio pueden parecer excepcionales, no tardan en ser incorporados rápidamente por otras instituciones para luego ser elementos comunes de la RSE y tal vez un mínimo en el futuro.

Algunas prácticas destacables, son actualizar permanentemente el código de ética de la empresa a partir de la realidad, internalizarlo a toda la institución e incorporar procedimientos de gestión para la resolución de conflictos éticos al interior de ésta; definir un modelo de transparencia para diseñar las memorias; compartir a nivel interno y externo las políticas de competencia leal y la forma en que se cumple; difundir boletines informativos periódicos sobre el desempeño económico, ambiental y/o social; realizar un balance global en base a la triple sustentabilidad (triple balance); promover y monitorear la calidad de vida en su público interno y la realización personal de sus empleados; establecer iniciativas para estimular y facilitar la organización sindical de sus empleados; extender la posibilidad de capacitación a las familias de sus empleados; estimular el desarrollo de la comunidad mediante el privilegio en la contratación de proveedores locales, promoviendo el desarrollo de RSE en sus proveedores y el emprendimiento en la comunidad para que surjan proveedores; desarrollar mecanismos para comprobar y estimular que los subcontratistas tengan a sus trabajadores en condiciones de trabajo dignas, que cumplen rigurosamente con la legislación y que velan por su bienestar; desarrollar sistemas para atender las demandas de los clientes aún cuando ya se realizó la transacción comercial, y responder por la calidad del producto aún cuando ya expiró el plazo legal; diseñar estrategias publicitarias que no sólo no incitan a conductas de riesgo o discriminación, sino que además promueven conductas responsables en la sociedad; detectar hasta los más mínimos impactos que su funcionamiento tiene en el medioambiente, informarse sobre los sistemas de mitigación disponibles y su aplicación; establecer políticas

de manejo ambiental con sus proveedores y preocuparse de que sus proveedores tengan un manejo sustentable en sus operaciones; procurar aportar a la formulación de políticas públicas en sus temas específicos y de RS.

Los temas que vienen

Hay un mundo por delante de estrategias a implementar para un mayor desarrollo de la RSE. Y como en todo proceso, algunos ámbitos son prerequisites de otros, así como también muchos temas cobran importancia a partir de las valoraciones que la sociedad y el mercado realizan a partir de distintas realidades, situaciones coyunturales, experiencias y reflexiones.

En este contexto, hay aspectos que prometen ser considerados de manera creciente. Los **fondos de inversión responsable** o índices bursátiles de sustentabilidad, como Dow Jones Sustainability Indexes o Domini 4000, están cobrando fuerza como una manera de crear valor para los accionistas que progresivamente deciden invertir en empresas sostenibles.

La necesidad de hacer **diálogo con los stakeholders** –aquel proceso en que se consulta a los públicos de interés sobre sus necesidades, intereses y visión de la empresa–; está obligando a las instituciones a dar cuenta, de manera pública, de las actividades y decisiones adoptadas y satisfacer los derechos de información de los distintos grupos involucrados en sus actividades.

En respuesta a los tratados de libre comercio, la globalización y la apertura de los mercados; la factibilidad de rastrear el origen, proceso y destino de cualquier producto, servicio u objeto inserto en una cadena –capacidad que se denomina **trazabilidad**–; aparece como una respuesta no sólo a estándares internacionales, sino además a requerimientos crecientes de consumidores exigentes sobre la sustentabilidad de la cadena que generó el producto o servicio que adquieren.

1. Carnegie, A (1993) "The Gospel of Wealth", Essay of Philanthropy. Indiana University, Center on Philadelphia.

2. Thompson, A. (1998): "Una visión sistémica sobre la responsabilidad social empresarial: Notas sobre una conferencia", Manuscrito, Pag.1.



HERMANN VON MUHLENBROCK
gerente general de Gerdau Aza

“En la medida que informamos más, nos desvestimos más frente a la audiencia y en el fondo nos autocomprometemos a ser mejores, ya que tenemos más ojos puestos encima y cualquier error cuesta mucho más caro”.

Apostando por el empoderamiento

Gerdau Aza vive del reciclaje, ya que el 100% de su producción proviene de la chatarra que compran a recolectores de todo el país. Al fuerte trabajo que han venido desarrollando desde siempre en materia de RSE con el público interno, a partir del 2006 se han propuesto el tremendo desafío de incorporar en la economía formal a toda la cadena de proveedores de chatarra, en la que participan más de 350 mil personas, “en su mayoría muy humildes, pero tremendamente emprendedoras”.

La esencia del negocio de Gerdau Aza es la recuperación de la chatarra que anda circulando por el país, ya que esa es su materia prima fundamental. “Recuperar ese material tiene una connotación tremendamente positiva, porque sino toda esta chatarra quedaría botada en cualquier parte. Incentivar el reciclaje, además de todas las connotaciones que tiene, es tremendamente positivo para nuestro negocio. Entonces se juntan dos aspectos: la importancia de reciclar alineada con nuestra directrices del requerimiento de este material para hacer acero”, explica Hermann Von Muhlenbrock.

¿Cómo abordan el reciclaje de la chatarra más allá de sus necesidades específicas?

Bueno, hay varios aspectos. Por un lado nos parece lógico incentivar y promover que se cuide el medioambiente a través de la recolección de residuos, que en este caso es la chatarra. Nos interesa que a nivel de todo el país no anden los fierros y los autos botados, sino que desarrollen maneras eficientes de recolectar todo ese material. Obviamente a nosotros nos interesa que ese fierro llegue acá porque es nuestra materia prima, pero no solamente por eso, sino también porque hay un activo que se pierde cuando no se separa la chatarra de los demás residuos, ya que si va a parar a los vertederos, termina por desaparecer, perdiéndose un valor. Las comunidades efectivamente pueden generar ingresos importantes si trabajan con la chatarra.

¿Y en ese sentido qué iniciativas llevan a cabo?

Bueno, en el caso de la chatarra, el proyecto más grande que tenemos tiene que ver con nuestros proveedores. Contratamos a la Universidad de Chile, que hizo un estudio muy acabado sobre la industria de la chatarra —es decir en qué consiste, cuánta gente hay—, y los datos son tremendamente sorprendentes, ya que estamos hablando de algo así como 350 mil personas que trabajan en el reciclaje de chatarra. Es una tremenda industria que mueve transporte, gente, centros de acopio, y en general son personas muy humildes pero muy emprendedoras, todas

ellas son microempresarios. Entonces, a partir de los datos que recopilamos sobre sus carencias, la manera en que trabajan y muchos otros aspectos, nos planteamos el desafío de apoyar a esos microempresarios que forman parte de esta cadena para que se incorporen a la economía formal, es decir, que por ejemplo tengan su propio camión y que el camión cumpla con todas las normativas, que los más chicos puedan tener su carrito, que puedan tener cuenta corriente, factura, etcétera. Ese es nuestro gran proyecto 2006-2007.

¿Cómo funciona esta cadena de proveedores actualmente?

La mayoría de los chatarreros son ilegales. Hay toda una larga cadena que parte con chatarreros chicos que recolectan en carretones y que le venden a otro un poco más grande que tiene una camioneta, por ejemplo, y ese le vende a otro que tiene un camión, hasta que de repente aparece un chatarrero más grande que es el que llega hasta acá. A nosotros llega sólo el chatarrero formal, pero hacia abajo hay una tremenda cadena que nos interesa apoyar en términos de legalización laboral, capacitación para que puedan continuar emprendiendo, capital de trabajo para que mejoren sus condiciones. El proyecto nos tiene muy entusiasmados, creemos que puede ser un muy buen aporte al país y a estas personas, y además tremendamente alineado con nuestro negocio y que nos beneficia a nosotros. Esto no es beneficencia ni caridad, es algo estratégico, ya que a medida que ellos sean más formales nos podrán vender más y mejor chatarra. Y mientras más chatarra para nosotros mejor, porque podemos hacer más inversiones y crecer. En el mundo, el 40% del acero se hace de chatarra. Si existiera más chatarra se haría más acero, así que para nosotros es muy importante, no podemos llegar y decir ‘vamos a duplicar nuestro crecimiento’ si no hay chatarra. Entonces está absolutamente en línea con nuestro negocio, pero en la forma de un proyecto social que beneficiará a personas extremadamente humildes.

¿Hasta ahora qué apoyo daba Gerdau Aza a esta cadena?

Hasta ahora nosotros contactábamos a los chatarreros más grandes o a los pequeños formales, y con ellos desarrollábamos programas de ayuda para que, por ejemplo, pudieran tener su depósito o capacitación, pero siempre en un núcleo muy mínimo en comparación con el total que trabaja en esto. Y es que nos sorprendimos tremendamente con la información que nos entregó el estudio, ya que nuestras estimaciones eran de unas 25 mil personas, y resulta que son 350 mil. Nosotros no vemos la cara del más pequeñito, sino del que es capaz de traer 100 toneladas mensuales, ni tampoco de quienes participan en la cadena, como personas ligadas al transporte, por ejemplo.

Las cinco S

“Para nosotros el reciclaje no es sólo parte del negocio, sino fundamental para conservar el medioambiente. Esta compañía ya lleva 6 años completamente certificada con ISO 14.000. Es importante considerar que la industria siderúrgica tiene procesos fuertes con respecto al medioambiente. Acá hay chatarra, hay ruido, y podría haber temperatura y humo, pero todo eso no los vemos por los sistemas de protección, porque hemos trabajado muy fuerte para llevar la compañía a la certificación”, explica Hermann Von Muhlenbrock.

¿Y cómo involucran a sus empleados con los valores de la empresa?

Es que como para poder mantener esa certificación necesitábamos la colaboración de todos nuestros empleados, fuimos creando la responsabilidad en nuestra gente hacia el medioambiente. Partimos hace muchos años con una cosa súper simple, que es una cultura japonesa que se llama las ‘cinco S’, que son cinco palabras japonesas que empiezan con S y que van orientadas en este sentido. En base a eso, tenemos como principio, primero, botar todo lo que no sirve; segundo, dejar cada cosa siempre en su lugar; tercero, mantener todos los ambientes de trabajo muy limpios; cuarto, cumplir altos estándares en la salud ocupacional y seguridad laboral; y quinto, que las cuatro cosas anteriores se practiquen

siempre, o sea la autodisciplina. Cuando estás funcionando con la quinta significa que el sistema está rodando solo.

¿Y ustedes en qué etapa están?

Yo creo que nosotros estamos en la cuarta, la quinta de repente nos cuesta. Todo esto, que de repente puede parecer muy obvio o simple, es la base de todo sistema ambiental. Porque tener todo limpio y ordenado, aparte de ser cómodo, implica no ensuciar ni contaminar.

¿Qué cree que hace falta para que el reciclaje sea una práctica más extendida en el país y de todo tipo de residuos?

Creo que debe haber algunos incentivos positivos. Por ejemplo, en el caso de la chatarra, se pierde mucho material en los vertederos debido a que las personas en sus casas no separan la basura. Pero en este momento tampoco sacarían nada con hacerlo. Si hubiera incentivos positivos, como descuentos en las cuentas de extracción de basura, por ejemplo, se estimularía que las personas lo hicieran. Además, si se logra separar la chatarra y luego venderla, se está generando un ingreso para la municipalidad o para quien la reciba, puede ser un colegio o en fin, cualquier tipo de institución.

¿Por qué cree usted que no se hace?

Yo creo que es falta de conciencia. Hay que seguir trabajando en ese sentido, especialmente con los niños. Nosotros logramos estar en el MIM y ahí tenemos una película sobre la importancia del reciclaje, que lo bueno es que la ven cientos de niños. Creo que este es un tema que hay que plantearlo de manera positiva, como algo que es capaz de favorecer en múltiples frentes.

Nosotros estimamos que se pierden cerca de 70 mil toneladas de chatarra al año. Si consideramos que el kilo de chatarra vale \$70 y que 70 mil toneladas equivalen a 70 millones de kilos, esto nos da una suma de 5 mil millones de pesos y US\$10 millones de dólares que se pierden cada año, una cifra nada de menor.

Mejoramiento continuo

“Nosotros partimos con el tema de la RSE sin tener idea de que se llamaba así, eso vino después”, explica Von Muhlenbrock sobre cómo se gestó la política de responsabilidad social de Gerdau Aza. “En los 80 parte un movimiento en Japón que se llama ‘de legalidad total’ que hablaba del concepto del mejoramiento continuo y que planteaba que el objetivo final de las empresas era sobrevivir, y que para subsistir tenían que equilibrar la satisfacción de lo que ese momento eran 4 públicos: tu gente, tus clientes, tus accionistas y la comunidad –después se agregó a los proveedores–, y hoy día te das cuenta de que se hace lo mismo. Ellos decían que a esos 4 públicos había que tenerlos contentos para ser una empresa exitosa, eficiente. Y a esto no sé quién le puso el nombre de RSE, pero es una forma de trabajo que siempre nos acomodó mucho. Entonces cuando se empezó a hablar de responsabilidad social dijimos ‘¡Esto es justo lo que nosotros hacemos intuitivamente hace mucho tiempo!’”. Lo importante es equilibrar esto, y darle tanta importancia al dueño como al tema medioambiental, ya que si echo humo me van a cerrar, o si mis trabajadores están en huelga yo voy a tener dificultades, si no cuido a mi gente desde el punto de vista de la accidentabilidad voy a tener procesos interrumpiéndose continuamente, entonces debo preocuparme de todo, y es el equi-

librio en estos públicos lo que hace a la larga que puedas cumplir tu objetivo final, que es sobrevivir. En la medida que todas las empresas hacen eso, es una sociedad mucho más justa, mucho más equitativa, mucho menos tensionada”.

¿Cuáles serían los pilares fundamentales de la RSE de Gerdau Aza?

Básicamente el tema ambiental y nuestra gente. Obviamente, como toda empresa, tenemos una actividad filantrópica, pero no ponemos toda nuestra fuerza ahí. En general, tratamos de que todos nuestros públicos estén bien y en ese sentido me llama la atención, por ejemplo, que muchos se sorprendan de nuestra política de pago a proveedores a las 24 horas, lo que es algo evidente, porque nosotros tenemos plata mientras que ellos no. Y por último, si no la tengo, me es mucho más fácil conseguirla que obligar a un chatarrero que me financie a 30 días. En la medida que a ese chatarrero yo lo tengo buscando chatarra en vez de andar en el banco o consiguiéndose plata estamos bien, porque a mí me interesa que ande buscando chatarra, no haciendo cola en el banco. Y esto nos hace bien a todos, porque además es estratégico con nuestro negocio, pero es increíble que muchas empresas aún no lo entiendan así. Y lo otro es el empoderamiento de nuestro público interno. Acá nosotros no tenemos supervisores que anden verificando que se cumpla la política de las 5 S. Tenemos todos unos sistemas de medición en distintas áreas, estamos organizados en células y cada célula tiene una definición de cuál debe ser el orden en esa área, hay sistemas de premio e incentivos positivos para estimular el orden y limpieza en la planta. Estas plantas generan pérdidas de aceite, residuos, entonces la postura es ‘No generemos pérdidas de aceite, porque es una lata estar limpiando’, hay que preocuparse que la máquina esté impecable. Y es que acá tenemos un nivel de capacitación tan fuerte, que cada persona sabe exactamente lo que tiene que hacer. Esto hace que además el nivel de ámbito de acción de cada colaborador sea cada vez más amplio y tengan un conocimiento del negocio creciente. Las personas crecen profesionalmente mucho más allá de sus funciones del momento.



“Lo importante es equilibrar esto, y darle tanta importancia al dueño como al tema medioambiental, ya que si echo humo me van a cerrar, o si mis trabajadores están en huelga voy a tener dificultades, si no cuido a mi gente de la accidentabilidad voy a tener procesos interrumpiéndose continuamente, entonces debo preocuparme de todo, y es el equilibrio en estos públicos lo que hace a la larga que puedas cumplir tu objetivo final, que es sobrevivir. En la medida que todas las empresas hacen eso, es una sociedad mucho más justa, mucho más equitativa, mucho menos tensionada”.

¿Cuál diría que son los temas pendientes de la empresa en términos de RSE?

Nosotros estamos en un proceso de mejoramiento continuo y siempre tenemos que mejorar. Entonces todo siempre está pendiente, porque en todo podemos seguir mejorando, no hay nada en lo que podamos decir que estamos resueltos.

¿Cómo reportan la sustentabilidad de la empresa?

Hemos realizado un primer informe en base al GRI, y este año vendrá el segundo, que será más completo, en conformidad, como se dice.

¿Cómo reportaban antes?

Antes no hacíamos reportes de estos temas, partimos con esto el año pasado.

¿Y qué los llevó a reportar bajo el protocolo del GRI?

Creemos que en la medida que somos más públicos tenemos una obligación mayor. En la medida que informamos más nos desvestimos más frente a la audiencia y en el fondo nos autocomprometemos a ser mejores, ya que tenemos más ojos puestos encima y cualquier error cuesta mucho más caro. Entonces, además de que las cosas hay que comunicarlas, de esta forma nos estamos autoimponiendo la obligación de ser mejores cada día, colocando una presión externa al sistema que nos obligue, que no nos permita caer en la autocomplacencia, porque que seamos

buenos ahora no necesariamente significa que los seamos mañana, tenemos que trabajar mucho para mantenerlo.

Manos, cabeza y corazón

Sobre las implicancias específicas del sector siderúrgico en RSE, Von Muhlenbrock explica que “el sector siderúrgico siempre fue visto como agresivo medioambientalmente y se ha demostrado que habiendo tecnología el sector ha sido lo suficientemente responsable como para mitigar los impactos que implica la industria. Hoy en el mundo las empresas siderúrgicas son mucho menos agresivas medioambientalmente, se han hecho grandes inversiones para mitigar los impactos. Cuando nosotros nos cambiamos acá (límite entre Renca y Colina) en el año 1997, fui a hablar con el alcalde de Colina para contarle que nos queríamos instalar aquí y me dijo ‘¡Por ningún motivo!’, y que no estaba dispuesto a que Colina quedara bajo los humos de una siderúrgica. Nos costó convencerlo mostrándole las nuevas tecnologías y en 1999, cuando partimos, incluso vino a inaugurarlos. En esta planta no hay ninguna chimenea, no se despiden humo, es absolutamente otra cosa de lo que eran las plantas siderúrgicas hace 40 años, pero saca todos los sistemas de control que tenemos y esto sería un desastre.

¿Cuáles ve usted que son los principales retos país en términos de RSE?

El tema ambiental es demasiado importante y hay mucho en lo que aún se puede avanzar.

Hay que generar más conciencia de que el tema de la contaminación ambiental es serio y de que trabajar en eso no es un gasto, sino una inversión. En la medida que como empresa te alinees medioambientalmente vas a tener más ventajas, ya que el mundo va a premiar a las empresas que son más responsables medioambientalmente y va a castigar a las otras. Como los productos son cada vez más similares, la diferenciación empieza a darse en otros ámbitos. En tu decisión de compra, a precio y calidad iguales, vas a elegir a aquellas empresas que se alinean con tu forma de pensar y las personas están cada vez más preocupadas de estos temas. Entonces más encima a la larga va a haber una recompensa. Y en lo otro que deberíamos tener un tremendo avance, es en la capacitación y el empoderamiento hacia nuestra gente. Ahí como país deberíamos tener un gran crecimiento, porque a la larga eso es lo que hace la diferencia entre los países desarrollados y nosotros. En Chile tenemos muy buena gente, pero falta capacitación. No basta la mano, nosotros no necesitamos sólo manos, necesitamos también mucha cabeza y corazón, porque eso es lo que se necesita para hacer las cosas mejor. Las compañías pueden no sé si resolver, pero ayudar mucho a incrementar el nivel de toda nuestra gente, a que las personas tengan educación mucho más completa, a que sean más eficientes, y obviamente que se realicen como personas. Lamentablemente uno aún encuentra empresarios que son de la opinión de ‘para qué los voy a capacitar si se me van a ir’, una forma de pensar tan torpe.



GUILLERMO AGÜERO
gerente general corporativo de Sodimac



la voz de la empresa
Guillermo Agüero

PRO

22

Retail, educación e información

Sodimac, una de las más grandes empresas del sector retail del país, ha orientado su RSE hacia el desarrollo de programas que le permiten asegurar a sus clientes cada día una mejor atención, y a sus proveedores mayor eficiencia operacional. A nivel interno, la capacitación es el fuerte de sus políticas, para lo cual crearon una Universidad Sodimac, que a través de sus actividades de extensión está comenzando a traspasar los beneficios a las comunidades.

Para Guillermo Agüero, quien ha estado a la cabeza de Sodimac desde 1995 como gerente general y que a mediados de 2005 fue nombrado gerente general corporativo, el sector del retail tiene implicancias específicas en términos de RSE, las que se vinculan con algunas de sus características particulares. "Hay tres ámbitos que son lo

más importante del retail, por sobre los demás, y que se relacionan directamente con la cantidad de clientes, de productos que se mueven y de proveedores y personas que trabajan. A partir de eso, creo que este sector tiene como primer desafío hacer del cliente el centro de su preocupación. Esto, porque los clientes del retail son muy

diversos y masivos, y con necesidades, aspiraciones y sueños muy distintos, que las diversas empresas deben aprender a interpretar para lograr, cada día, ofrecer mejores propuestas, servicios y productos. Relacionado con esto, pero en segundo lugar, creo que se debe velar por la selección, calidad y oportunidad en la entrega

de los productos. Y en tercer término –y vinculado con la cantidad de gente que trabaja en y para estas empresas–, está el desafío de generar relaciones laborales armónicas y de calidad”.

¿Cómo evalúa el compromiso del sector del retail nacional con la RSE?

Pienso que se está avanzando en esa dirección. Hoy día, claramente se aprecia una preocupación mucho mayor por el respeto a los clientes, por hacer promesas que se puedan cumplir y poner mayor seriedad en los compromisos. También se nota una tendencia hacia un mejoramiento en la calidad de los productos. Quien no lo mejora y no se preocupa de eso, queda fuera. Y en la calidad de las relaciones laborales, hay cada día una mayor preocupación por el público interno en términos de capacitación.

¿Y cuáles cree que son las debilidades del retail en términos de RSE?

Tienen que ver con lograr mayores avances en lo que se está desarrollando. Existe un gran desafío de mejorar mucho la calidad de las relaciones laborales y la capacitación del público interno. Queda mucho por avanzar de manera más balanceada y pareja, hacer un marketing responsable, velar aún más por la calidad de los productos que se están ofreciendo a los consumidores, la preocupación por el medioambiente que las empresas de retail deben tener aunque sus implicancias en este sentido no sean tan evidentes.

Educación hacia dentro y hacia afuera

¿Cuáles son las bases de la RSE de Sodimac?

En Sodimac le damos una importancia enorme a nuestro público interno y eso es la base de nuestras estrategias, hacemos del entrenamiento un proceso formal, bien

“En esta empresa es común que personas que parten en cargos muy básicos lleguen a puestos de responsabilidad, como es el caso de dos actuales subgerentes y que gracias a la posibilidad de desarrollarse, hoy son personas altamente competentes y de igual o mejor nivel que cualquiera que entró a la empresa con título universitario”.

articulado. Para esto, creamos la Universidad Sodimac, en la que se capacitado anualmente prácticamente al 100% de nuestra gente, superando largamente el millón de horas de capacitación. A partir de esto, estamos en mejores condiciones cada día de dar un mejor servicio y tener una mayor sensibilidad respecto de lo que nuestros clientes aspiran. Y es que el origen de Sodimac está muy ligado al desarrollo interno, debido a que nació como una cooperativa, hace 54 años atrás, época desde la que arrastra un compromiso muy fuerte con su gente y su comunidad. Por ejemplo, en esta empresa es común que personas que parten en cargos muy básicos lleguen a puestos de responsabilidad, como es el caso de dos actuales subgerentes y que gracias a la posibilidad de desarrollarse, hoy son personas altamente competentes y de igual o mejor nivel que cualquiera que entró a la empresa con título universitario.

Específicamente con el público interno, más allá de mejorar la competitividad ¿Qué objetivos tienen en cuanto a las personas que ahí trabajan?

Los objetivos con nuestro público interno están vinculados con nuestros objetivos de negocio, de manera que las estrategias beneficien a los dos. La reflexión es circular, y es la siguiente: hacemos lo posible por desarrollar a nuestra gente, darle trabajos dignos y posibilidades de carrera; esto nos hace más eficientes y aumenta la calidad de nuestra gestión; y en la medida que somos más eficientes y cada vez más preferidos por nuestros clientes, nos va mejor como

empresa, y al mismo tiempo, tenemos más recursos para seguir beneficiando a nuestro público interno y desarrollar nuevos proyectos que significan más y mejor empleo.

Toda esa capacidad de desarrollo, ¿Han pensado en llevarla hacia fuera?

Sí. Vemos que el tema de la educación es algo crítico en nuestro país, entonces creemos que debemos y podemos cooperar en ese sentido, y es además una manera de vincularnos con las comunidades. Por ejemplo, en nuestra Universidad Sodimac, hemos desarrollado un trabajo de extensión para llevar a cabo programas piloto de capacitación a personas en el oficio de la construcción, como carpinteros o albañiles, en lugares en que de pronto se necesita mucha mano de obra calificada y no la hay, para evitar que se lleve gente de otras ciudades. Así lo hicimos en Calama y en eso creo que todos tenemos un tremendo trabajo que hacer, ya que –y esto es una opinión muy personal–, todas las personas aspiran a estar en la universidad, mientras no se valoran las carreras técnicas. Y en Chile necesitamos mejores técnicos, y que se valore más a quienes tienen esos conocimientos. E incluso, que sea apreciado un nivel más básico aún, que es el del oficio.

¿Cómo son las relaciones con los sindicatos?

Tenemos sindicatos a nivel nacional, no por tiendas, lo que habla de nuestro respeto hacia los derechos de nuestros empleados. Los valoramos mucho, tenemos una relación histórica excelente con ellos y cero temor de acciones sindicales, todo lo contrario, nos ayudan mucho en nuestra gestión



y siempre hemos tenido una excelente experiencia. Eso es porque está basada en el respeto y la credibilidad. Una anécdota que me gusta contar y que demuestra el fruto de una relación laboral de confianza, es cuando para la crisis del 98 –que de un crecimiento del 7%, el país bajó 4 puntos en un semestre–, nosotros acabábamos de cerrar dos negociaciones colectivas, había llegado recientemente Home Depot, las tasas de interés subieron y el futuro en términos de la economía se veía negro. Pensamos ‘tenemos dos alternativas, o sacamos mil personas’ –que es lo que hizo la mayor parte de las empresas– ‘o no echamos a absolutamente nadie’. Entonces llegamos a acuerdo con los sindicatos, y con cada una de las personas, para bajarnos los sueldos. Incluso muchos hicieron cartas voluntarias para adherirse a esto. Los sindicatos comprendieron que nosotros estábamos hablando con la verdad respecto de la crisis, que realmente no queríamos echar a nadie y que esto era transitorio, ya que fue por sólo nueve meses y en septiembre volvimos a los sueldos de antes.

¿Qué otros aspectos abordan en sus políticas de RSE?

Hemos puesto énfasis en otros ámbitos desde una perspectiva más social, pero que están directamente relacionados con la naturaleza de nuestra empresa, en los que se involucra nuestra gente, y también nuestro negocio, que es mejorar la calidad de vida de los chilenos. En este sentido, estamos colaborando estrechamente con

el proyecto de mejoramiento de la vivienda social Elemental de la Universidad Católica y la Universidad de Harvard. A través de esta iniciativa estamos contribuyendo a que miles de familias tengan una vivienda digna que se valore en el tiempo y que respete las redes sociales que por años se han construido.

Además, e inspirados por nuestra presencia en Colombia desde hace 10 años –a partir de lo que hemos vivido y aprendido sobre el drama de la droga–, nos hemos involucrado con el tema y apoyado a instituciones que realizan trabajo de prevención y rehabilitación. Este es un problema grave en nuestro país, poco conocido, pero no por eso menos dramático.

Tecnologías al servicio de la RSE

Guillermo Agüero explica que las políticas de Sodimac con sus clientes se originan en estrategias para saber lo que piensan. “En un comienzo creíamos saber e interpretábamos lo que los clientes querían, pero nos dimos cuenta que nos faltaba mucho para hacerlo adecuadamente. Siempre decimos que los clientes cuando salen de la tienda lo hacen con dos paquetes: uno con los productos y otro con juicios e interpretaciones de cómo fue su servicio en Sodimac. Si es un buen juicio, van a volver. Pero si el juicio es negativo, se van a ir a la competencia. Y esa información

es la más valiosa que requerimos como empresa para mantenernos vigentes en un mercado tan competitivo”.

Para recolectar esa información, desarrollaron Contacto Sodimac, una iniciativa cuyo nombre tiene la doble connotación de contactar y de tacto. Este sistema, basado en una plataforma computacional, captura todas las interacciones de Sodimac con los clientes que se realizan a través de cartas, llamadas, reclamos y correos electrónicos, un equipo los procesa y luego los califica para hacer un seguimiento detallado. “A cualquier cliente que reclama, se le contacta y se le hace ver que estamos tomando en serio su opinión, y que no solamente vamos a darle una solución, sino que también vamos a aprender de él para que ese reclamo no vuelva a ocurrir. El sistema está hecho de manera de que el circuito se cierra en el momento en que el cliente se declara satisfecho con la solución que se le ofrece. Pero al mismo tiempo nos permite darnos cuenta de cómo los clientes nos están viendo a través de esta interacción”, enfatiza.

¿Cómo abordan la relación con sus proveedores nacionales?

Pensamos esto como una cadena en que lo que hacemos es poner en contacto proveedores con clientes y agregarle valor a este proceso. Para eso, es necesaria una relación de confianza con nuestros proveedores, con compromisos recíprocos, de alta exigencia, de largo plazo y desarrollo

mutuo. Tenemos estándares específicos, como por ejemplo el pago dentro de un plazo comprometido con ellos, lo que es muy importante en nuestro sector. Además de esto, compartimos con ellos la información que recogemos de los clientes. Para eso hemos creado Sodimac On Line, un sistema a través del cual cada proveedor puede entrar a nuestras tiendas desde su computador y acceder a información específica sobre sus productos que le permiten planificar mejor su producción o tener menos inventarios en su bodega, como por ejemplo cuántos productos se han vendido y en cuánto tiempo, la opinión de nuestros clientes sobre esos productos, etcétera. Es una relación de acercamiento, de escuchar a nuestros proveedores, de ver lo que ellos están haciendo y poder orientarlos, lo que les permite tomar mejores decisiones. Este es un típico ejemplo de cómo una relación de confianza, exigente pero respetuosa y basada en compromisos, permite que la cadena total, desde el proveedor hasta el cliente, sea mucho más eficiente, lo que al final es un beneficio para el país ya que posibilita que haya mucho menos desperdicio, que se gaste lo justo en términos de

tiempo y materias, y llegar a tiempo donde el cliente y a precios más bajos. Y lo que está detrás de eso es la convicción de que a nuestra empresa le va mejor cuando al país le va mejor y viceversa.

¿Y con los proveedores internacionales?

Con ellos también tenemos mucho contacto. Nuestros proveedores de Asia, por ejemplo, representan una cifra muy importante de nuestras compras. Ser proveedor de Sodimac no es fácil, tenemos un control de calidad muy estricto, y muchas veces tenemos críticas por eso debido a que se malentiende y creen que lo hacemos porque somos poco abiertos. Para observar a nuestros proveedores internacionales, tenemos gente y oficinas en esos países, donde aplicamos controles de calidad establecidos desde nuestra gerencia de calidad en Chile. Como ese gerente no puede estar en cada país, trabaja con especialistas en control de calidad allá, y ellos son los encargados de certificar los productos, y la calidad de la empresa. El tema de las condiciones de trabajo de las

empresas proveedoras es un factor que fue incorporado últimamente, porque nos dimos cuenta de su importancia, ya que antes se refería básicamente a estándares de calidad de los productos, pero cada día surgen exigencias nuevas.

¿Cree que a igual competitividad una empresa de retail responsable le va mejor?

¡De todas maneras! Estoy seguro que sí. Al final todo depende del grado de aprecio, cariño, aceptación y confianza que tengan los clientes. Si el cliente ve que una empresa vende productos de mala calidad, cobra en exceso, da un mal servicio porque no tiene la mejor gente, la gente no está preparada o está disconforme con su trabajo, puede que eso en el corto plazo le rinda, pero no en el largo plazo. Una empresa de largo plazo, como somos nosotros, tiene que apostar y colaborar con las comunidades y los países para que a todos nos vaya bien, es la única forma de que el país crezca y se resuelvan los problemas.

“Pensamos esto como una cadena en que lo que hacemos es poner en contacto proveedores con clientes y agregarle valor a este proceso. Para eso, es necesaria una relación de confianza con nuestros proveedores, con compromisos recíprocos, de alta exigencia, de largo plazo y desarrollo mutuo”.

agenda

Seminarios, eventos y otros

Ranking "Las empresas más responsables socialmente en Chile"

Hasta el 7 de abril, Fundación PROhumana, junto a Capital y la CPC, mantienen abiertas las postulaciones para la segunda versión del ranking "Las empresas más responsables socialmente en Chile", que busca destacar entre las empresas chilenas participantes a las más responsables socialmente.

El ranking evalúa el desarrollo e implementación de la RSE a través de un análisis integral de los aspectos económico, ambiental y social en las empresas; a partir de la orientación, conocimiento, práctica y valoración que los propios empleados tienen del desarrollo de la RSE de las organizaciones donde trabajan.

Mayor información en www.prohumana.cl

Congreso Europeo de Responsabilidad Social

Patrocinado por la Unión Europea, entre el 26 y 28 de abril se llevará a cabo el "I Congreso Europeo de Responsabilidad Social" en Logroño, España, el cual contempla ponencias, actividades y prácticas sobre responsabilidad social en todos los niveles, ámbitos y aspectos. Pretende reunir a representantes de instituciones, organismos, organizaciones y entidades públicas, privadas y de la sociedad civil, con el fin de exponer propuestas y políticas a adoptar, dirigidas a obtener un instrumento ágil, dinámico y actualizado sobre la responsabilidad social y las propuestas de futuro.

Mayor información: www.larioja.org/cers/index.htm

Globe 2006

Globe es una de las más grandes e importantes reuniones internacionales sobre negocios y medioambiente, que reúne a los líderes mundiales en estos temas, así como también a los encargados ambientales corporativos de las principales compañías mundiales. En su novena versión, se llevará a cabo entre el 29 y el 31 de marzo en Vancouver, Canadá, y se espera la participación de al menos 10 mil personas, incluyendo 400 expositores de más de 75 países.

Mayor información en www.globe2006.com

Foro Mundial de Educación Temático Buenos Aires 2006

Entre el 4 y el 6 de mayo, Buenos Aires será el epicentro mundial de educación a través del Foro Mundial de Educación. Bajo el lema "Educación Pública, Inclusión y Derechos Humanos" se convoca en forma abierta y permanente a todas aquellas organizaciones sociales, académicas, comunitarias y gubernamentales comprometidas con la educación pública, popular y gratuita a participar del proceso de preparación y organización del Foro.

Mayor información en <http://www.fmebaires.org.ar/>

Internet

La RSE de Europa

La página oficial de la Unión Europea sobre Responsabilidad social corresponde a la Comisión Europea y entrega información completa y acabada sobre la visión de esta institución sobre la RSE, las normas que han establecido sobre el tema, las iniciativas que desarrollan para su promoción, las investigaciones que han llevado a cabo y una agenda con los eventos más importantes sobre RSE en los países que integran la UE.

Mayor información:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index_en.htm

Simplemente RSE

La Universidad Antonio de Nebrija, en España, dispone de una de las mejores páginas para comprender de forma clara y sencilla qué es la responsabilidad social. Contiene definiciones, explicación y contexto de cada una de las grandes iniciativas que han marcado hitos en la RSE y los correspondientes links a cada una de ellas, así como información sobre aspectos como los reportes de sustentabilidad, gobierno corporativo, legislaciones de RSE en el mundo, y artículos de interés de autores como Amartya Sen y Joseph Stiglitz, Premios Nobel de Economía.

Mayor información:

<http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/>

Responsabilidad y sustentabilidad al instante

La RSE cuenta con su propio portal de noticias e información. Se trata de CSR Wire, un centro de datos, estudio, investigaciones, libros y eventos sobre RSE y sustentabilidad en general. Además ofrece de manera gratuita un servicio de alerta de noticias sobre la RSE.

Mayor información:

www.csrwire.com

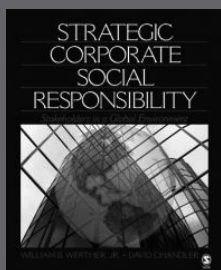
Para estudiar

CSR Academy es una academia inglesa que, de la mano de las organizaciones inglesas Accountability, Association on Business School, y Business in the Community, entre otros, promueve el aprendizaje sobre RSE en líderes empresariales y ejecutivos. Si bien la capacitación es principalmente a empresas británicas, también ofrecen interesantes cursos en línea y además comparten documentos de estudio e investigaciones con quienes se registran.

Mayor información:

www.csracademy.org.uk

libros



Un tema estratégico

Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment
Werther William, Chandler David SAGE Publications, noviembre 2005

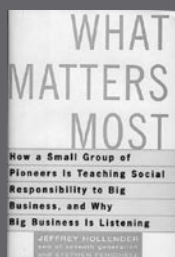
Un acercamiento a la enseñanza de la RSE a través de múltiples ejemplos, referencias bibliográficas y estudios de caso de la vida real, buscando la aplicación práctica inmediata de los conceptos. Especialmente elaborado para aprender sobre RSE de manera didáctica y comprensiva, lo hace un complemento ideal de talleres y posgrados sobre responsabilidad social, aunque es en sí mismo un producto completo y acabado para adquirir conocimientos sobre el tema. Realiza un acercamiento profundo y elaborado sobre los diversos públicos de interés, y aborda la RSE desde el punto de vista del sentido que cobra el concepto en un mundo globalizado y multimedial en que las empresas deben funcionar hoy.



Analizando los alcances de la RSE

The Market For Virtue: The Potential And Limits Of Corporate Social Responsibility
Vogel, David Brookings Institution Press, julio 2005

Análisis comprensivo del movimiento contemporáneo del Corporate Social Responsibility (CSR) en Estados Unidos y Europa. Plantea que la preocupación por la RSE se hace evidente en el crecimiento de los fondos de inversión sociales y éticos, el establecimiento creciente de códigos de conducta corporativa, y los reportes voluntarios de prácticas sociales y medioambientales de las empresas. Además, las sociedades se organizan de manera más eficiente para protestar y boicotear a empresas irresponsables, junto con aumentar cada día el número de instituciones que supervisan el funcionamiento corporativo. El análisis ofrece una revisión profunda de los alcances y limitaciones de la RSE como movimiento, incluyendo una evaluación crítica de su aplicación en el negocio y concluyendo que los avances más significativos se han desarrollado en las áreas laborales, de derechos humanos y medioambientales; además de abordar cuál es el potencial de los negocios de generar una autorregulación mediante la RSE.



¿Cómo lo hacen?

What Matters Most: How A Small Group of Pioneers Is Teaching Social Responsibility To Big Business, and Why Big Business Is Listening
Hollender, Jeffrey y Fenichell, Stephen Basic Books, enero 2006.

Los recientes escándalos corporativos en USA han derivado en un énfasis cada vez mayor en la importancia de la responsabilidad, e incluso las compañías más grandes y poderosas del mundo han escuchado el llamado. Hollender analiza casos como los de Nike, McDonald, y Starbucks para ver cómo están alterando sus productos y procesos para encajar en el desarrollo sustentable. Jeffrey Hollender es partidario de una "globalización inclusiva" que impulse a las compañías a remediar los errores cometidos en el pasado, en vez de aquellos que plantean soluciones más radicales como entrar a esas empresas mientras se impulsa a las economías locales, tema en el que se detiene planteando interrogantes como "McDonald puede tener mucho por hacer, pero ¿es realmente justo atacar sus menús mientras que a una heladería pequeña se le permite vender helados de grasas saturadas?" Aire fresco para la discusión sobre RSE.



RANKING RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CHILE-2006

INSCRIBA A SU EMPRESA



Revista Capital y Fundación PROhumana, con el auspicio de Confederación de la Producción y del Comercio (CPC) realizarán por 2^{do} año consecutivo el Ranking Anual de Responsabilidad Social Empresarial de Chile.

Esta herramienta permite medir de manera cuantitativa, el aporte real que las empresas hacen al país en términos de desempeño social, ambiental y económico.

INSCRIBASE

Teléfono: 236 4390 - mail: ranking@prohumana.cl
contacto: Marcela Salas - www.prohumana.cl

ORGANIZAN

CAPITAL

Fundación
PROhumana®