RSE en acción

APRENDIZAJES Y REFLEXIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE EMPRESAS EN CHILE

ACCION RSE
Empresas por un Desarrollo Sustentable

AngloAmerican

Acción RSE es una organización sin fines de lucro que agrupa a empresas socias que trabajan por la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo sustentable en Chile. Ser parte de Acción RSE significa unirse a una red de empresas líderes comprometidas con las personas y el planeta para lograr una sociedad más próspera y justa, a través de negocios exitosos y sustentables. Ayudamos a las compañías a mejorar su competitividad y sustentabilidad a través de proyectos, servicios, actividades, formación, desarrollo de investigación y difusión en cinco áreas de trabajo: ética y gobierno corporativo, calidad de vida laboral, medio ambiente, clientes y cadena de valor y comunidad.

Acción RSE es el representante en Chile del World Business Council for Sustainable Development.

ACCION RSE
Empresas por un Desarrollo Sustentable

AngloAmerican

Av. Vitacura 2808, Oficina 901, Las Condes,
Santiago-Chile.
Tel.:56 2 7330100
info@accionrse.cl
www.accionrse.cl

Todos los derechos reservados.
Su reproducción es permitida con autorización previa de Acción RSE.
Santiago, Agosto de 2011.

RSE en acción

APRENDIZAJES Y REFLEXIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE EMPRESAS EN CHILE

:)

felicidad

“Contribuir a un Chile desarrollado,
sustentable e inclusivo,

ACCION RSE
Empresas por un Desarrollo Sustentable

personas más felices

Visión de Acción RSE

Prólogo

María Eugenia Wagner
Gerente General
Acción RSE

En Chile y en el mundo, hemos visto cómo las personas crean espacios para participar, opinar, dialogar y exigir un mejor lugar para vivir. Un nuevo contexto que nos hace reflexionar acerca de cómo contribuir desde la Responsabilidad Social Empresarial para caminar juntos hacia el desarrollo sustentable del país.

Este escenario implica una mirada distinta que involucra la generación de nuevas habilidades, métodos e innovaciones en la forma de trabajo y en el cómo enfrentar los temas. Compartir experiencias y aprendizajes con los pares, contar con el apoyo de organizaciones especializadas, buscar alianzas con lo público, y conocer e integrar las preocupaciones de los grupos objetivos, es una excelente receta para obtener resultados que superen con creces la mera suma de las partes.

Es por ello que entre las principales preocupaciones de Acción RSE está el crear y articular instancias de reunión, reflexión y trabajo asociativo, en que las empresas socias puedan aprender de las buenas prácticas de sus pares e intercambiar ideas y opiniones, encontrando apoyo para avanzar en el camino de la sustentabilidad. Mientras más compañías y organizaciones inicien este recorrido, más beneficios habrá para todos: Los negocios, el medio ambiente y la sociedad en general.

Este tipo de aproximación es especialmente relevante en un ámbito en que no hay fórmulas únicas ni modelos aplicables a todos por igual, sino donde cada compañía debe actuar acorde a su propia realidad y las respuestas se encuentran a través de un trabajo en red.

Es en este contexto que Acción RSE convocó a sus empresas socias a participar de comités temáticos relativos a cinco áreas: Ética y gobierno corporativo; calidad de vida laboral; medio ambiente; clientes y cadena de valor; y comunidad. Es en estos espacios, en que las organizaciones ponen en común sus experiencias y es muy importante divulgar sus aprendizajes para así crear valor compartido con el resto de las compañías y la sociedad.

La riqueza de estas conversaciones impulsó la idea de rescatar las reflexiones y casos discutidos durante el 2010, para difundirlos y que pudieran ser conocidos y replicados por otros y, por supuesto, también para inspirar a la acción.

Así nació "RSE en Acción: Aprendizajes y reflexiones sobre la Responsabilidad Social de empresas en Chile", publicación en la cual colaboraron miembros de empresas socias que participaron de los comités durante la etapa de desarrollo de los artículos y sus casos prácticos. A cada uno de ellos, a los presidentes de los Comités, a los coordinadores de Acción RSE, y a todos quienes contribuyeron en la elaboración de este libro, en especial a Anglo American que auspició su diseño e impresión, nuestro sincero agradecimiento por el compromiso adquirido, el tiempo dedicado y los importantes aportes realizados.

Con iniciativas como esta buscamos aportar para construir un Chile desarrollado, sustentable e inclusivo, con una mejor sociedad y personas más felices.

"Sé el cambio que quieres ver en el mundo".
Mahatma Gandhi

La gran responsabilidad de la RSE

Varios estudios a nivel internacional reflejan el impulso que ha tenido en la última década el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las compañías. De acuerdo a The Economist[1], entre el 2000 y el 2005 la cifra de altos ejecutivos e inversionistas en el mundo que afirmaron que la RSE era un tema "central o importante", se duplicó de 4 a 8 de cada 10. Y en el 2010, un 93% de CEO's declaró que los temas relacionados con la sustentabilidad serán críticos para su negocio, según el Pacto Global[2].

Con distintos énfasis en cada lugar, temas como la profundización de la globalización, la inequidad y la pobreza; el cambio demográfico y el climático; el auge de los medios y las redes virtuales; el empoderamiento de los grupos de interés; y la creciente conciencia acerca de los temas sociales y ambientales, han sido los que han fortalecido la urgente necesidad de trabajar por un desarrollo sostenible y con equidad, desvaneciendo progresivamente la frontera entre empresas, medio ambiente y sociedad.

De a poco, y con mayor intensidad en el último tiempo, las compañías están comprendiendo e internalizando que para tener negocios exitosos ya no es suficiente generar valor únicamente para los accionistas y cumplir con la ley, sino que es esencial integrar lo social y medioambiental. Asimismo, son hoy cada vez más las empresas que toman conciencia que para cumplir con el objetivo de ser rentables en el largo plazo, controlar los riesgos, y generar ventajas competitivas e innovación, es necesario incorporar a las partes interesadas en la toma de decisiones y contribuir al bienestar de la sociedad.

La investigación The Business of Sustainability[3] así lo confirma: un 92% de los 1.500 líderes empresariales entrevistados en 2009 a nivel mundial, aseguró estar abordando temas de sustentabilidad en su compañía, mostrando además un fuerte consenso sobre el rol preponderante que debe jugar el sector privado en solucionar los desafíos globales a largo plazo.

Los reportes de sustentabilidad, noticias corporativas y medios en general dan cuenta, también, del aumento de la importancia que los aspectos relativos a la sustentabilidad, ética, colaboradores, medio ambiente, cadena de valor y comunidad, están teniendo en el lenguaje y estrategias de las compañías. Frases como "no puede haber empresas exitosas en sociedades fracasadas"[4] o "ya no solo importa cuánto gano, sino cómo lo gano", se han convertido en lugares comunes entre quienes promueven la responsabilidad social, mientras que el concepto de desarrollo sustentable o sostenible, definido como "aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las

1 "The importante of corporate responsibility", a white paper from The Economist Intelligence Unit, The Economist. 2005.

2 "A new era of sustainability"; UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010, June 2010.

3 "The Business of Sustainability", published by Boston Consulting Group (BCG) in collaboration with MIT Sloan Management Review, 2009.

4 Stephan Schmidheiny, fundador del Grupo Nueva, de Avina y del World Business Council for Sustainable Development.

futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades"[5], es cada vez menos ajeno al entorno de negocios y mundial.

Así entendida, la responsabilidad social implica un cambio cultural y de paradigma, a través del cual la empresa busca no solo la propia sustentabilidad, sino la de toda la sociedad, en una relación sinérgica. Y a cambio atrae y retiene talentos y obtiene una sólida reputación, ventajas a nivel de competitividad, la legitimidad para operar, relaciones permanentes y de confianza con sus grupos de interés y mejores resultados en general.

ACCIÓN RSE DEFINE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO:

"Una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor".

Generar valor compartido con la sociedad

Recientemente, Michael Porter, economista y profesor de Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, y Mark Kramer, director y cofundador de la consultora de impactos sociales FSG, además de autor de numerosos artículos sobre la RSE, desarrollaron la teoría de la creación de valor compartido, profundizando en las conexiones que existen entre el progreso económico y social.

Definiéndolo como "las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera", el valor compartido parte de la base que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas[6].

En este escenario, la empresa es capaz de generar riqueza y demanda de mano de obra, lo que otorga un mayor poder adquisitivo a la sociedad, la cual puede satisfacer nuevas demandas y aspirar a mayor bienestar, formando un círculo virtuoso. Ahora bien, ninguna compañía es capaz, ni tiene como finalidad última solucionar todos los problemas existentes, destacan los autores. En realidad, debe elegir aquellos conflictos o desafíos que influyen o tienen directa relación con su negocio o core business.

Existirían tres categorías de conflictos que resultan ser importantes y estratégicos: Los problemas sociales genéricos, los impactos sociales de la cadena de valor y las dimensiones sociales del contexto competitivo. Los primeros pueden ser relevantes para la sociedad pero no influyen en las operaciones de una empresa ni en su competitividad; los segundos, sí lo hacen; y los últimos, "son factores del ambiente externo que afectan significativamente a los impulsores subyacentes de competitividad en aquellos lugares donde opera una compañía"[7].

El rol de la empresa debería ser crear una agenda social a partir de esta clasificación, en línea con lo que definen como una RSE estratégica: una que no se limita a mitigar impactos negativos de la operación ni se queda meramente en ser un buen ciudadano corporativo, sino que se involucra de manera profunda en la estrategia de negocios de la organización. Aquí radican las oportunidades reales de crear valor compartido y se desarrolla una relación simbiótica, donde el éxito de la empresa y el de la comunidad se refuerzan mutuamente. Cuanto más estrecho sea el vínculo entre un tema social y el negocio de la empresa, "mayor es la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de ésta para beneficiar a la sociedad", sostienen.

Dando un paso más allá, Porter & Kramer postulan que la creación de valor compartido podría impulsar la próxima ola de

5 Informe Brundtland, un dossier de temas socio-económicos elaborado por distintas naciones en 1987 para la ONU

6/7 Michael E. Porter y Mark R. Kramer: "Estrategia y sociedad", Harvard Business Review, diciembre 2006; y "La creación de valor compartido", Harvard Business Review, enero 2011.

"La responsabilidad social implica un cambio cultural y de paradigma, a través del cual la empresa busca no solo la propia sustentabilidad, sino la de toda la sociedad, en una relación sinérgica".

innovación y crecimiento de la productividad en la economía del mundo. Es decir, implementando una gestión responsable, cada actividad realizada por la compañía puede apuntar a crear el máximo valor para la empresa y para la sociedad, extendiendo las fronteras de crecimiento y desarrollo para todos.

Son varias las organizaciones que han refrendado la línea de este planteamiento, que alude a la esencia estratégica de la responsabilidad social. En el 2008, el "Informe sobre la Competitividad"[8] de la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea, concluyó que la RSE es una creciente necesidad para la competitividad de las empresas, pero que debe necesariamente estar integrada a la estrategia de negocio, para transformarse en un diferenciador competitivo. Solo de ese modo, develó el documento, permitirá alcanzar una excelencia empresarial a partir del dar respuesta a los diversos retos sociales y ambientales, a las expectativas de los empleados, a la concientización de los consumidores y a la naturaleza de los procesos innovadores, manteniendo el ritmo de progreso a largo plazo.

De manera concordante, The Business of Sustainability[9] destacó que quienes integran criterios de sustentabilidad en su estrategia de negocios han obtenido mejores resultados, pero que aún siguen habiendo numerosas empresas que no han emprendido la tarea de comprender e integrar el concepto más allá.

8 "The 2008 European Competitiviness report", European Comission Enterprise and Industry.

9 "The Business of Sustainability", published by Boston Consulting Group (BCG) in collaboration with MIT Sloan Management Review, 2009.

Una constante evolución

En la historia de la Responsabilidad Social Empresarial no existe un momento exacto en el que se pueda ubicar el origen de esta tendencia. Los primeros indicios aparecen a mediados del siglo XX en el campo de la filantropía, la cual al integrar el elemento estratégico y la incorporación de las expectativas de los grupos de interés fue evolucionando a lo que denominamos como RSE propiamente tal.

Al buscar algunos hitos, aparece el incentivo al aporte caritativo de las empresas a través de la creación de nuevos mecanismos tributarios, en la década de los '50. Solo a partir de los 60, destacados empresarios como Thomas Watson de IBM y David Rockefeller del Chase Manhattan, comenzaron a plantear la idea de una responsabilidad social de las compañías. El fenómeno adquirió mayor connotación en la década siguiente, como respuesta a una serie de demandas provenientes de distintos sectores de la economía mundial.

También influyeron la creación de la ONU y el surgimiento de los Derechos Humanos, los que gatillaron los primeros impulsos más coordinados para generar una mayor conciencia social. Posteriormente, hechos como la Conferencia de Estocolmo (1972), el Informe Brundtland (1978) y el protocolo de Kyoto (1997), así como el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, World Wildlife Foundation (WWF), Greenpeace y Transparencia Internacional, ayudaron a conformar paulatinamente el ámbito del desarrollo sustentable y la responsabilidad social.

Hoy en día, la RSE está plenamente institucionalizada a través de distintos organismos abocados a su estudio y promoción, tanto a nivel nacional como internacional. Publicaciones como el Libro Verde, el Blanco, las directrices de la OCDE o la ISO 26.000 han fomentado el establecimiento de un marco general para la responsabilidad social y el desarrollo con sustentabilidad. Además, conceptos asociados como las inversiones socialmente responsables, que ponen especial énfasis en el origen y destino de los fondos, y la ciudadanía corporativa, han ayudado a fortalecer una cultura asociada al comportamiento con responsabilidad.

En Europa y Estados Unidos esta noción está más avanzada que en América Latina y posee un trasfondo regulatorio. Desde el año 2000 que el Reino Unido cuenta con un ministerio de Responsabilidad Social Corporativa, mientras que Francia hace lo suyo desde el 2002, con una cartera de Desarrollo Sustentable, por citar algunos ejemplos.

Latinoamérica, en tanto, parte de una tradición filantrópica corporativa que evoluciona hacia una responsabilidad social más activa. Históricamente, gran parte de la acción social del sector privado se basó en creencias religiosas y ético-morales de carácter individual[10], que después fue desarrollándose hacia lo que hoy entendemos como RSE. Fue Brasil quien puso primero el tema sobre el tapete, creando en 1965 la Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil, entidad dedicada a difundir el concepto. En los '80, la RSE empieza a tener un mayor protagonismo a nivel de América Latina, se organizan seminarios y eventos, y algunas compañías brasileras utilizan de manera incipiente el Balance Social.

Una década más tarde, comienzan a ver la luz una serie de entidades promotoras de la RSE como Perú 2021 (1996), el Instituto Ethos de Brasil (1998), Acción RSE en Chile y Fundemás de El Salvador (2000), entre otras. En 1997, un grupo de 150 empresarios y líderes civiles de diferentes regiones de las Américas, crean Forum Empresa, una alianza hemisférica de organizaciones empresariales de RSE.

10 "RSE: La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina"; Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara. Publicación del BID, mayo 2011.

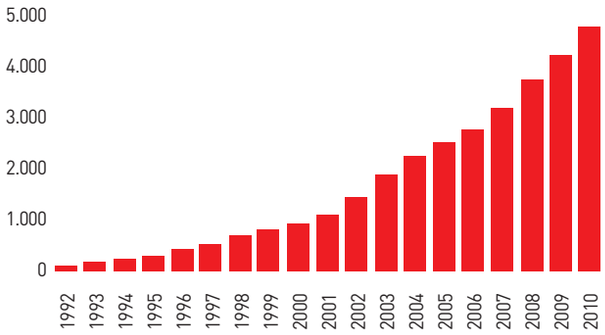
El auge del dar cuenta

Este desarrollo fue acompañado por un aumento paulatino en la elaboración de reportes de sustentabilidad, los que se consolidaron como una herramienta de gestión y evaluación de la RSE en todo el mundo. Se trata de un ejercicio periódico de sistematización y medición del impacto económico, social y ambiental de la organización, que sirve para evaluar el desempeño de las empresas con los diferentes grupos de interés, detectar oportunidades de mejora y guiar sus acciones futuras, a la vez que comunicar y difundir su responsabilidad social.

Los lineamientos preferidos en el mundo para elaborar estos documentos son los principios y guías del Global Reporting Initiative (GRI), aunque también existe la alternativa de Accountability (AA1000). El GRI es utilizado por el 95% de los líderes del Dow Jones Sustainability Index, el 78% del FTSE4Good Global 100 y el 70% de quienes conforman el ranking de las cien compañías globales más sustentables.

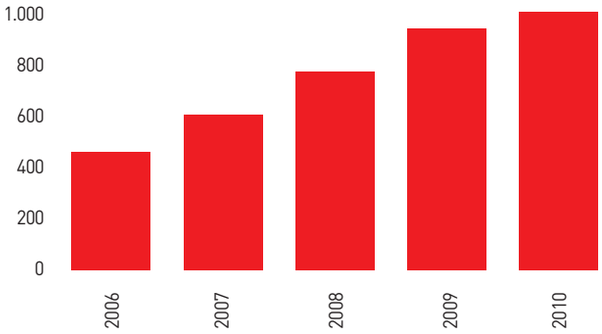
La publicación de este tipo de reportes comenzó en 1992 con unos pocos ejemplares, los que casi alcanzaron los cinco mil en el 2010, según el estudio Global Winners & Reporting Trends 2011 de Corporate Register. Cada año, cerca de un quinto del total de estas memorias pertenece a organizaciones que inician su camino en la disciplina, siendo Europa y Sudamérica las regiones que muestran los mayores avances, con alrededor de 2000 y 250 reportes publicados, respectivamente.

PUBLICACIÓN ANUAL DE REPORTES



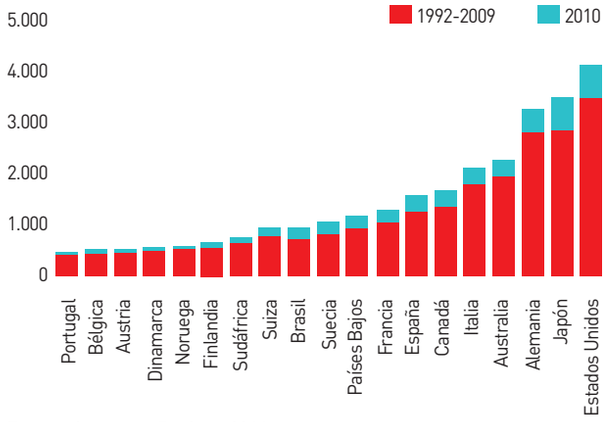
Fuente: Corporate Register 2011

EMPRESAS QUE PUBLICARON PRIMEROS REPORTES



Fuente: Corporate Register 2011

RANKING DE PAÍSES QUE PUBLICAN REPORTES



Fuente: Corporate Register 2011

En nuestro país, el ritmo de crecimiento experimentado por la publicación de estos documentos es similar al registrado en el mundo. Cabe destacar que a partir del 2007, las pymes también han comenzado a formar parte de esta tendencia. De hecho, el 2011 al menos 23 viñas pequeñas y medianas elaboraron un reporte, en el sector vitivinícola.

El análisis de 45 informes corporativos publicados en el periodo 2006-2007 del estudio "Reportes de Sustentabilidad en Chile: Avanzando en el camino de la transparencia" de PwC, reveló que el 65% de las empresas consideradas ya estaban realizando al menos su segundo ejercicio. Es decir, al 2011 ya hay empresas que están reportando por tercera o cuarta vez.

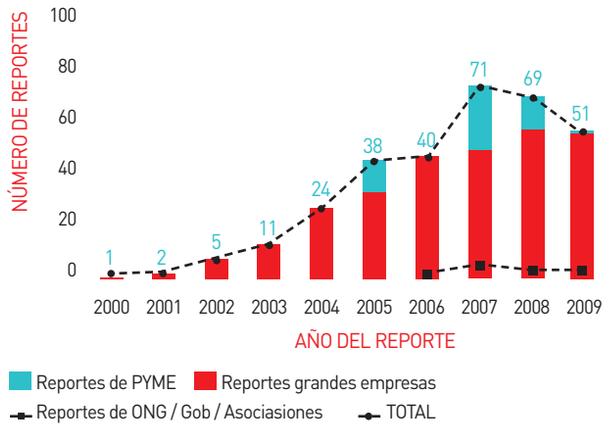
Los sectores con mayor cantidad de informes sociales fueron la minería (24%), bienes de consumo y retail (13%) y agrícola forestal (11%). Además, un 9% se publicó integrado a la memoria financiera o informe anual de la compañía, otro 9% fue editado de forma simultánea (reporte y memoria anual); y un 82% fue presentado de forma independiente a otras publicaciones corporativas, de acuerdo a PwC.

Según un estudio más reciente, realizado a 400 ejecutivos en junio 2011, solo un 29,4% aseguró publicar un reporte de sustentabilidad.

11 "Encuesta de Ernst & Young a 400 ejecutivos: ¿Qué tanto nos preocupamos por ser sostenibles?"; realizada para la revista Poder y Negocio, julio 2011, Santiago de Chile.

EMPRESAS QUE REPORTAN EN CHILE

Número de organizaciones que reportan en Chile



Fuente: PwC 2010

La RSE en Chile

Las empresas nacionales registran importantes avances en temas de Responsabilidad Social Empresarial y se augura un futuro aún mejor, según la opinión de ejecutivos chilenos de 92 empresas entrevistados por Forum Empresa y Acción RSE, durante el segundo semestre del 2009[12].

El área RSE que recibe el mayor apoyo al interior de la empresa es la relativa a los trabajadores (79%), al igual que en el resto de Latinoamérica; le siguen las relaciones con la comunidad (65%), el medio ambiente (62%) y los consumidores o usuarios (59%). La toma de decisiones y transparencia es la más débil, con apoyo solo en el 45% de los casos.

A futuro, casi 8 de cada 10 ejecutivos encuestados está de acuerdo en que los riesgos socio-ambientales adquirirán mayor relevancia en la toma de decisiones y piensa focalizar su inversión social en proyectos vinculados con su negocio. En cuanto a personas, un 75% priorizará la capacitación de los colaboradores antes que contratar a externos, mientras un 81% se muestra partidario del equilibrio trabajo-familia. La mayoría, también, planea incorporar tecnologías para disminuir su impacto en el medio ambiente y solo la mitad elabora un reporte de sustentabilidad.

En el ámbito de la cadena de valor, se prevé un importante aumento en las exigencias de RSE, ya que un 65% piensa capacitar y solicitar buenas prácticas a sus proveedores y/o distribuidores. Sin embargo, solo 4 de cada 10 reconoce haber capacitado a sus colaboradores en este aspecto.

La necesidad de sensibilizar a la sociedad

Desde el punto de vista de la percepción ciudadana, ha sido el Monitor de Responsabilidad Social Corporativa de MORI el que desde hace diez años le ha tomado el pulso a la RSE en Chile. Y queda en evidencia que la sociedad no conoce el concepto, o lo confunde con filantropía o la venta de productos o servicios a bajo precio.

En la encuesta 2010, ante una pregunta abierta, un 63% de las personas respondió que no sabía de qué se trataba la RSE, mientras que un 24% indicó que consistía en la relación de una empresa con la comunidad. Apenas tres de cien señalaron temas como ética, y trato y condiciones de vida de los trabajadores, como relacionados con la responsabilidad social.

Al presentarles alternativas en una pregunta cerrada, un 48% respondió que el aspecto más relevante para una empresa socialmente responsable es un buen trato y la calidad de vida de los trabajadores. Nuevamente, temas como ética y medio ambiente quedaron muy atrás, con un 11% y un 10%, respectivamente. En tanto, la razón principal señalada en una pregunta abierta para clasificar a una compañía como no responsable, fue el trato a sus clientes con un tercio de las preferencias. Además, los ciudadanos tienen escasa consciencia de su poder como clientes y consumidores, ya que solo un 43% dijo que podía influir en la manera cómo una empresa es socialmente responsable. Eso sí, un 50% manifestó que una compañía más activa en este tema vende más.

Otro factor que salta a la vista es que ha ido bajando el porcentaje de personas que respondieron que las grandes compañías están realizando un buen trabajo para construir una sociedad mejor. En el 2003, un 48% estaba "totalmente" y "algo de acuerdo", pero en el 2010 esta cifra cayó en 14 puntos. Y la mayoría (71%) apoya la afirmación "yo creo que la mayoría de las compañías que intentan ser socialmente responsables lo hacen principalmente para mejorar su imagen, no porque realmente quieran contribuir positivamente con la sociedad", mientras que un 70% piensa que "la mejor manera en que las empresas pueden ser socialmente responsables es generando ganancias, porque ello significa empleo seguro y contribución de impuestos para la sociedad".

Se constata así que aún existe la necesidad de seguir sensibilizando, educando e informando a la sociedad acerca de qué trata realmente la Responsabilidad Social Empresarial, a la vez que es necesario continuar implementando y midiendo los resultados e impactos de la misma en las compañías.

Una vez más, nos referimos a la RSE entendida como parte de la estrategia del negocio, que considera las variables social y ambiental e integra las expectativas de sus públicos de interés.

12 "El Estado de la RSE en las Américas: ¿Qué opinan los ejecutivos chilenos de la RSE en sus empresas?"; Forum Empresa y Acción RSE, marzo 2010.

EL IMPULSO DEFINITIVO DE LA RSE

A modo de resumen, la promoción de la RSE proviene principalmente de las siguientes tendencias de la sociedad actual:

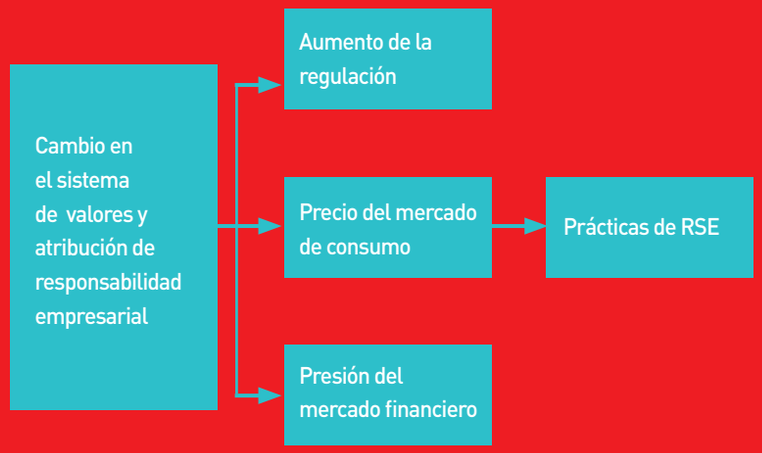
- Profundización de la globalización.
- Auge de los medios y redes virtuales.
- Mayor preocupación social y medioambiental por parte de las personas.
- Creciente exigencia a las empresas de ocupar un rol más activo en la solución de estos problemas.

Cada vez son más las compañías que han ido asumiendo este reto y el comportamiento de aquellas que han alcanzado un alto nivel de reputación, evidencia la generalización de uso de criterios RSE en el diseño de sus estrategias y sistemas de gestión.

La satisfacción de las expectativas de los grupos de interés de las empresas ha adquirido una relevancia nunca antes vista. A la vez, sus demandas también evolucionaron. Los factores más importantes que presionan a las compañías para adquirir compromisos en lo social y medioambiental que trascienden sus obligaciones legales y comerciales son:

- Aumento de la presión reguladora por parte de las instituciones que definen principios y elaboran normas de comportamiento socialmente responsable.
- Modificación de las pautas de la demanda en los mercados de bienes como consecuencia de las prácticas de consumo responsable.
- Alteración de los criterios de inversión en los mercados financieros debido al auge de la inversión socialmente responsable y la consideración de los riesgos sociales y medioambientales.

FACTORES QUE FAVORECEN LA DIFUSIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RSE



(Fuente: "Responsabilidad Social Corporativa: La última innovación en Management", Universia Business Review, 2004)

"Aún existe la necesidad de seguir sensibilizando, educando e informando a la sociedad acerca de qué trata realmente la Responsabilidad Social Empresarial, a la vez que es necesario continuar implementando y midiendo sus resultados e impactos en las compañías".

NORMAS Y ESTÁNDARES RECONOCIDOS

Con la instalación de la RSE, numerosas organizaciones percibieron la necesidad de crear instrumentos y normas para guiar la implementación adecuada de las políticas asociadas y fomentar las buenas prácticas en la gestión de la empresa. Además, se hizo necesario medir y hacer público el desempeño social como una forma potencialmente eficaz de influir en la conducta corporativa. De este modo fueron surgiendo normas, estándares y lineamientos para poder medir, comparar – y con ello legitimar – estas acciones. Se trata de un desafío no menor, considerando que en una encuesta realizada en el 2005 por The Economist Intelligence Unit[13] (perteneciente a la revista homónima), un 40% de los encuestados, compuestos por ejecutivos de todo el mundo, indicó que uno de los mayores obstáculos de la RSE consiste "en la imposibilidad de demostrar sus beneficios".

Existe un gran número de estándares y no hay consenso sobre cuáles debe adoptar necesariamente una empresa para ser considerada socialmente responsable.

Esta realidad se vio reflejada en el estudio "El Estado de la RSE en las Américas: ¿Qué opinan los ejecutivos chilenos de la RSE en sus empresas?"[14], que mostró la diversidad de procedimientos usados por las 92 empresas nacionales que participaron en la encuesta. Los más frecuentes fueron la ISO 9.000 (48%), la adhesión al Pacto Global (30%), la ISO 14.000 (33%) y la OHSAS 18.001 (28%), todos estándares certificables. De los que no lo son, ganó por lejos el Pacto Global (30%), seguido por las AA1.000, con un 10% de las preferencias. Como conclusión, el estudio dejó en claro que cerca de un 50% de las compañías participantes adhieren o usan algún estándar, y que los certificables son los más empleados. Al realizarse el estudio, aún no se había lanzado la ISO 26.000.

El seguimiento de las directrices y el establecimiento de estándares otorgan a las compañías un crédito y reputación frente a los demás grupos de interés que añade valor económico al compromiso social adquirido.

El abanico de normas y estándares ha adoptado distintas formas:

- **Guías:** Definen pasos a seguir y establecen indicadores de desempeño de la gestión RSE de las empresas.
  - Global Reporting Initiative (GRI) (www.globalreporting.org)
  - Ethos/PLARSE (www.plarse.org)
  - Manuales del WBCSD (www.wbcsd.org)
  - Agenda 21 (www.un.org)

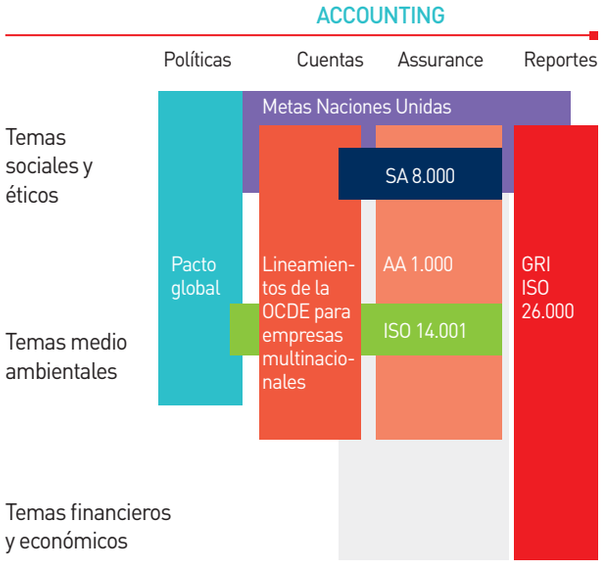
- **Normas:** Son susceptibles de ser auditadas o certificadas por un ente externo.
  - AA1.000 (www.accountability.org)
  - ISO 9.000 (www.iso.org)
  - ISO 14.000 (www.iso.org)
  - ISO 26.000 (www.iso.org)
  - OHSAS 18.001 (www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com)
  - SA8.000 (www.sa-intl.org)

- **Principios:** Se trata de directrices de carácter general, que orientan a las empresas en el desempeño correcto de sus conductas o vinculaciones con la sociedad y el medioambiente, sin entrar en detalle sobre la implementación.
  - Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) (http://www.un.org/spanish/millenniumgoals)
  - The Global Compact (Pacto Global) (www.pactoglobal.cl; www.unglobalcompact.org)
  - Principios del Ecuador (www.equator-principles.com)
  - Principios OCDE para empresas multinacionales (www.oecd.org)
  - Principios de Buen Gobierno Corporativo de la OCDE (www.oecd.org)
  - Estándares de desempeño IFC (www.ifc.org)
  - Iniciativas de Comercio Ético (www.ethicaltrade.org)
  - Principios del FSC (Forest Stewardship Council) (www.fsc.org
  - Carta de la Tierra (www.earthcharterinaction.org)

13 "The importance of corporate responsibility", a white paper from The Economist Intelligence Unit, The Economist. 2005.

14 "El Estado de la RSE en las Américas: ¿Qué opinan los ejecutivos chilenos de la RSE en sus empresas?"; Forum Empresa y Acción RSE, marzo 2010.

Cabe destacar que todas ellas, acorde a la naturaleza voluntaria de la RSE, son optativas y, en la práctica, han logrado obtener una gran adhesión entre las empresas que han adoptado la Responsabilidad Social como estrategia de negocios. Además, muchas de estas normas, guías y principios se fueron complementando en el camino, tal como se puede ver en el siguiente cuadro:



Fuente: WBCSD/AccountAbility; material del Curso Intensivo de RSE de Acción RSE

BIBLIOGRAFÍA

- "Encuesta de Ernst & Young a 400 ejecutivos: ¿Qué tanto nos preocupamos por ser sostenibles?"; realizada para la revista Poder y Negocios, julio 2011, Santiago de Chile.
- "RSE al filo de la competitividad"; Forética, julio 2011.
- "RSE: La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina"; Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara. Publicación del BID, mayo 2011.
- "Global Winners & Reporting Trends 2011"; Corporate Register, March 2011.
- "Creando valor compartido"; Michael Porter y Mark Kramer, Harvard Business Review, enero 2011.
- "GRI Sustainability Reporting Statistics", Publication year 2011; Global Reporting Initiative.
- "Informes de Sustentabilidad en México: La evolución de la transparencia en las empresas mexicanas"; PwC, septiembre 2010.
- "A new era of sustainability"; UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010, June 2010.
- "El Estado de la RSE en las Américas: ¿Qué opinan los ejecutivos chilenos de la RSE en sus empresas?"; Forum Empresa y Acción RSE, marzo 2010.
- "Encuesta MORI: 10º monitor de responsabilidad social corporativa"; enero 2010.
- "The Business of Sustainability: Imperatives, Advantages and Actions"; The Boston Consulting Group in collaboration with the MIT Sloan Management Review, September 2009.
- Material del Curso Intensivo de RSE de Acción RSE, abril 2009.
- "European Competitiviness Report 2008"; European Commission Enterprise and Industry.
- "Reportes de Sustentabilidad en Chile: Avanzando en el camino de la transparencia"; PwC, Santiago de Chile, diciembre 2008.
- "Estrategia y Sociedad"; Michael Porter y Mark Kramer, Harvard Business Review, diciembre 2006.
- "The importance of corporate responsibility"; Economist Intelligence Unit, The Economist. January 2005
- "El ABC de la RSE en el Perú y en el Mundo"; Perú 2021, mayo 2005.
- "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en Management"; Mariano Nieto Antolín y Roberto Fernández Gago. Universia Business Review, primer trimestre 2004.
- "El ABC de la RSE en Chile y el Mundo"; Acción Empresarial, diciembre 2003.

Ética y Gobierno Corporativo

1

21 El líder ético o el directivo moral

26 Responsabilidad ética de las empresas

32 La ética y la transparencia: ¿Hacen más rentables a las empresas?

32 ¿Cómo tener un gobierno corporativo eficaz en la empresa?

39 Elementos de un código de ética

Calidad de Vida Laboral

2

49 Equilibrio entre trabajo y familia: El caso de Banco Santander

54 Instancias de escucha y opinión en las empresas para una comunicación más efectiva

59 Cómo implementar programas de salud exitosos en las empresas

66 La búsqueda del sentido en una empresa

71 Transparencia en la gestión de personas

Medio Ambiente

3

81 El cambio climático y el rol de las empresas en la reducción de sus efectos

86 Chile, su normativa ambiental y el sector Pyme

90 El rol de las empresas ante la escasez del recurso hídrico

96 Manejo sustentable de residuos sólidos no peligrosos: Consideraciones para una campaña de reciclaje exitosa

102 Ecoeficiencia energética: Una realidad en Chile

Clientes y Cadena de Valor

4

111 Incorporación de la RSE en proveedores

116 Marketing sustentable: Las nuevas exigencias del consumidor

123 Negocios inclusivos: Desarrollo sustentable y crecimiento transversal

127 El cuidado de los clientes como parte de la estrategia de sustentabilidad de la empresa

Comunidad

5

135 Relaciones comunitarias y comunidades indígenas

142 Cómo crear y mantener activa una comunidad en internet

148 La importancia de un plan de relaciones con la comunidad

154 Relación con la comunidad en tiempos de crisis

160 Consejos para una fundación empresarial exitosa: Un aporte a la reflexión desde la experiencia

164 Prevención y transformación de conflictos: La opción inteligente

El caso Anglo American

6

172 Estrategia social y nuestro trabajo con la comunidad

El líder ético o el directivo moral

Responsabilidad ética de las empresas

La ética y la transparencia: ¿Hacen más rentables a las empresas?

¿Cómo tener un gobierno corporativo eficaz en la empresa?

Elementos de un código de ética

1 Ética y Gobierno Corporativo

Ética y gobierno corporativo se refiere a cómo una compañía adopta valores como criterio para dirigir y gestionar su negocio, integrándolos en sus políticas, prácticas y en los procesos de toma de decisión a todo nivel. La ética empresarial implica comportarse de acuerdo a los estándares legales, además de adherir a las regulaciones internas.

Ética y gobierno corporativo, la carta de navegación esencial de las empresas

Daniel Fernández
Ingeniero Civil
Presidente Comité de Ética y Gobierno Corporativo Acción RSE

Como todo organismo social, la empresa está formada por personas que cotidianamente toman decisiones. De esta manera, elegir lo correcto y actuar en consecuencia se transforma en un imperativo de la compañía. Esta realidad se hace aún más crucial a medida que las personas tienen mayores responsabilidades.

La ética empresarial implica una estrategia de largo plazo que permite establecer relaciones de confianza, respetuosas e igualitarias con los grupos de interés. De esta manera, todos los que participan ganan, y se asegura la legitimidad de la organización y su permanencia en el tiempo.

Este capítulo entrega distintas miradas que, en su conjunto, permiten reconocer a la ética como un componente esencial en el mundo empresarial y, por lo tanto, una realidad de la cual las compañías deben hacerse cargo. La ética no es un concepto volátil, sino que solo existe si se aplica de manera práctica y si sus resultados son concretos.

Reflexionaremos, por ejemplo, sobre los líderes de las empresas, quienes están constantemente dando señales sobre los lineamientos éticos a las personas que forman la compañía que lideran. Sucede que quienes se encuentren en cargos de alta responsabilidad no solo deben estar atentos para tomar decisiones correctas, sino que además deben promover el mismo objetivo en sus equipos de trabajo.

Analizaremos también el gobierno corporativo, esa combinación de leyes, regulaciones y autorregulaciones que les permite a las empresas funcionar en forma eficiente, y que debiera ser el respaldo y guía de sus líderes.

En una empresa coexisten, a través de sus integrantes, varias concepciones de vida. El modo de actuar común debe, entonces, ser explícito y comunicado a todos. Una herramienta por excelencia para alcanzarlo es la elaboración de un código de ética. En este capítulo se invita a la reflexión sobre los elementos que debiera contener un código de ética a partir del análisis de cada una de las partes, y se señala de qué modo se inserta en la estrategia ética de una organización.

La ética empresarial implica una estrategia de largo plazo que permite establecer relaciones de confianza, respetuosas e igualitarias con los grupos de interés.

El líder ético o el directivo moral

Oliver Flögel
Responsable de Innovación y Emprendimiento, Telefónica Chile

En colaboración con Maximiliano Echeverría
Coordinador de Sustentabilidad, Telefónica Chile

1. Objetivo

"No puedes conectar los puntos hacia adelante, sólo puedes hacerlo hacia atrás. Así que tienes que confiar en que los puntos se conectarán alguna vez en el futuro. Tienes que confiar en algo, tu instinto, el destino, la vida, el karma o lo que sea" (Steve Jobs).

En el siguiente texto les quiero contar sobre cómo se han conectado los puntos de mi experiencia con el liderazgo, y de cómo esta solo puede ser comprendida mirando hacia atrás. ¿Sirve hacer el ejercicio? Definitivamente sí. No les podría decir si se trató de mi instinto o mi destino o las otras opciones que plantea Jobs, si les quiero contar sobre la seguridad que da confiar en las personas que te entregan la responsabilidad de liderarlas.

2. Contexto

Quise comenzar con esa cita de Steve Jobs porque representa el momento en que tengo la oportunidad de redactar este texto. Después de ocho años como gerente general de la empresa más grande del país (según cantidad de clientes), decidí tomar un nuevo destino vinculado a la innovación y al emprendimiento, dos apasionantes conceptos que serán protagonistas del desarrollo de Chile en las siguientes décadas. En una transición tan profunda como la que experimenté a fines de 2010, es donde el concepto de "líder ético" tiene una relevancia fundamental.

Justamente en los días previos a comunicar que iba a abandonar la gerencia general de Telefónica en Chile, trabajé en la presentación de "Liderazgo centrado en principios" de Stephen Covey para el Comité de Ética, Transparencia y Gobierno Corporativo de Acción RSE. Me llamó profundamente la atención cómo el libro conceptualizaba académicamente las decisiones que había tenido que tomar mientras fui gerente general.

Con este texto pretendo destacar la importancia de siempre saber elegir las manzanas. Sobre todo después de los grandes fraudes corporativos de principios del 2000, la relevancia de la ética incluso alcanzó para hacer nuevas regulaciones. Mi convicción es que estas son necesarias, pero las buenas decisiones éticas son como elegir manzanas en un cajón: Todos siempre saben cuáles son las buenas.

A pesar de que esto es muy claro, nos cuesta comprender el concepto de "ética empresarial". Mi opinión es que la ética se tiene que aplicar a las decisiones individuales de las personas con responsabilidades, que son de diferente tipo, pero considero que la ética empresarial es peligrosa porque disuelve las obligaciones individuales. En ese juego, sí me parece fundamental el rol del líder como un referente de hacer el bien y evitar el mal. De guiar qué manzanas elegir.

3. Estrategia

Para mí, escribir este texto tiene una doble dificultad ya que tengo que basarme en un libro y, sin resumirlo, intentar aportar con mi experiencia como líder. Lo que encontrarán serán aquellos puntos más destacados de "Liderazgo centrado en principios", orientados al rol de la empresa en el siglo XXI.

1. METODOLOGÍA

El primer aspecto del libro que me identificó fue mi mayor aprendizaje como gerente general: Una visión integral. Todavía sigue siendo muy habitual la expresión, "debes ser profesional, separar el trabajo de tus problemas personales". Si bien el pragmatismo recomendaría esa visión, mi experiencia me indica que no es así, y que romper con este paradigma alberga una oportunidad.

Quizás si algo se ha favorecido (¿o empobrecido?) por internet es el benchmarking o conocer qué hacen otras empresas para imitarlo. No cuestiono esa práctica, pero me parece totalmente insignificante al hacer un benchmarking con la "empresa" o sistema más perfecto de todos: La naturaleza. Es cosa de sumergirse en ella para conocer que en su funcionamiento todo es equilibrado, nada es entendido aisladamente sino que todo tiene un sentido y forma parte de un diseño que no genera externalidades negativas.

De esta observación es posible comprender que si una persona del equipo profesional está atravesando una situación difícil, pedirle que se olvide de aquello al sentarse en el computador, además de una falta de criterio, es una decisión altamente improductiva. En estos momentos es cuando deben aparecer los liderazgos que hoy se necesitan. Cualquiera puede obligarlo a quedarse en su puesto, incluso un sistema de asistencia, pero no todos saben construir un clima de empatía entre compañeros para que él se tome el tiempo que necesita para solucionar su problema.

Esta primera reflexión me lleva al segundo aspecto: La transformación personal. Muchas veces tomamos la postura de observadores y de pasivos reclamadores de cambios sin tomar el protagonismo necesario. Más allá de intentar hacer una recomendación que suene a "autoayuda", pretendo destacar la urgencia de saber que las grandes transformaciones comienzan con pequeños triunfos personales. Seguramente todos tenemos una larga lista de "pendientes" que nos acompañan durante mucho tiempo, siempre para el "otro lunes", pero sin que logremos convertirlos en los resultados que esperamos, tales como bajar de peso, cambiar hábitos alimenticios, hacer deporte, visitar familia y amigos, leer más, etc. ¿Qué falla? Definitivamente, el compromiso. El libro hace dos afirmaciones categóricas: "La clave del crecimiento es hacer promesas y cumplirlas" y "la disciplina es fundamental para superar la inercia del pasado".

Este aspecto me parece muy relevante: Un líder debe recorrer un profundo proceso interno que se proyectará hacia su equipo, "las victorias privadas preceden a las públicas". Esta mirada inevitablemente nos obliga a sacar los ojos de los aspectos externos, y nos revela que las grandes transformaciones comienzan al interior de las personas y que luego se proyectan hacia los demás.

Y como todo forma parte de un sistema, llegamos al tercer aspecto: Una cultura en que las personas son protagonistas. De acuerdo a lo explicado en el segundo aspecto, las empresas están compuestas por varias personas. El desafío es hacer que éstas desplieguen todo su potencial orientado a una misión colectiva que, a su vez, represente los intereses de todos los grupos de interés y no solo el de los dueños (inversionistas).

En el libro, Stephen Covey afirma que "las personas son como átomos, al abrirlos se desata una enorme fuerza". Al respecto, la gestión del equipo humano de una organización es clave y, como el lenguaje construye realidad, lo primero es dejar de entenderlos como un capital o un recurso. Las organizaciones se deben orientar a las personas, enfoque que inmediatamente nos permite incorporar la mirada que nos sugiere Covey: "Tratar a las personas como nos gustaría ser tratados".

Si en el aspecto dos me referí a que "las victorias privadas preceden a las públicas", el líder tiene la obligación de conseguir sus triunfos, pero también el de generar las condiciones en su empresa para que todos sus colaboradores también lo hagan, y

que estos logros se alineen con los principios rectores. Este reto ya suena más desafiante y nos lleva al siguiente paso.

El cuarto aspecto tiene que ver con definir los principios y valores de la empresa. Muchas veces, este fundamental trabajo se le encarga a consultoras que cobran varios millones por redactar textos que terminan durmiendo en las páginas web de las compañías, en bonitos folletos o en libros de regalo corporativo. "Liderazgo centrado en principios" es una de las mejores provocaciones que he leído respecto a cómo la distancia más corta entre dos puntos es la línea recta. Me parece que no son necesarias esas costosas consultorías, sino que es urgente una profunda mirada al entorno para saber cuál es el rol que queremos que tenga nuestra empresa.

Vamos por partes. Los principios son leyes del universo válidos en todos lados, o sea, forman parte del conocimiento y de la conciencia humana. Como consecuencia, la supervivencia (estrechamente vinculada a la sostenibilidad) tiene que ver con la armonía que debe existir entre nuestras acciones y los principios básicos.

De lo anterior, ya tenemos un norte fundamental para construir una visión empresarial. Esta debe girar en torno a la integración de la gente con los principios rectores y a su capacidad de aplicarlos en cualquier situación. En ese momento comienzan a jugar un rol los valores. ¿Cuál es la diferencia? Los principios son objetivos y externos; los valores son subjetivos e internos. Para que quede más claro aún, los principios son el territorio y los valores, el mapa. Dada la contundencia de la explicación anterior, el rol clave del líder es guiar a través de principios, no de prácticas. A continuación, enumero algunas recomendaciones para quienes tienen a cargo una organización. De este modo, los líderes idealmente cumplen con las siguientes características:

1. Aprenden continuamente.
2. Tienen vocación por servir, la vida es una misión.
3. Irradian energía positiva.
4. Creen en los demás.
5. Dirigen su vida en forma equilibrada.
6. Ven la vida como una aventura.
7. Son sinérgicos.
8. Se autorenuevan: Física, mental, emocional y espiritualmente.

Esta nueva mirada del rol que deben tener las empresas fue muy bien explicado en el libro "Marketing 3.0" de Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan. En este trabajo, los autores destacan que la gestión empresarial orientada al cliente está obsoleta. No hay que verlos como consumidores sino que como personas con mente, corazón y espíritu que buscan soluciones para mejorar el mundo. Su compromiso con las marcas será con aquellas que gestionen sus necesidades sociales, económicas y ambientales.

En ese desafiante mundo, los ingresos, las ventas y la rentabilidad ya no son los únicos indicadores sino que forman parte de un completo tablero de instrumentos que el líder requiere observar y gestionar para asegurar la sostenibilidad de la empresa y de la sociedad.

2. RECOMENDACIONES

Una vez que el líder ha recorrido el camino de "las victorias privadas", podrá ejercer el poder de los principios que es el de la proactividad, confianza, respeto y honor; es el que nace del interior y del autocontrol. Se trata de algo muy diferente al de los líderes del temor y utilitarismo. Ser honorable equivale a tener un poder que aumenta a través de:

- Persuasión.
- Paciencia con el proceso y con las personas.
- Delicadeza.
- Disposición a aprender.
- Aceptación.
- Bondad.
- Actitud abierta.
- Confrontación compasiva.
- Consistencia.
- Integridad.

También nos referimos a la necesidad de construir una cultura empresarial orientada a los principios rectores. Para ello, las comunicaciones tienen un rol clave y son una herramienta estratégica para el líder. En este punto, quiero aclarar que personalmente prefiero hablar de transparencia, ya que tengo la convicción de que ahí radica un desafío más completo. La mirada de las comunicaciones supone un juego en que la empresa entrega la información a sus grupos de interés (sobre todo a empleados y sociedad) desde el punto de vista de su

El desafío de una empresa no es ofrecer empleos, sino que debe consistir en construir espacios para que las vocaciones de las personas se desarrollen alineadamente con los intereses de la sociedad.

conveniencia, que no siempre es la de todos. Ese enfoque se presta para que aparezca el mayor enemigo de una organización, la desconfianza. A su vez, si la gestión de la entrega de la información se hace a partir de la transparencia, la empresa ganará enormes espacios de confianza, de empatía y validación con todos sus grupos de interés. Para esto hay normas de diálogo social – como por ejemplo la norma de procedimiento AA1000 – que son muy útiles.

Como primera recomendación, es fundamental alejar el poder de los grupos de elite de la empresa. Un líder que confía en su equipo sabe que la potencia de su organización reside en cada uno de los sus empleados, y no en las cómodas sillas del directorio frente a costosos almuerzos.

Recientemente, la revista Time destacó al egipcio Wael Ghonim como la persona más influyente del mundo. Frente a la pantalla de su computador, Ghonim fue protagonista de una movilización que terminó con el gobierno de Mubarak. La razón fue "democratizar la influencia". Los años en que unos pocos decidían qué debían saber las personas, han dado paso a los desafiantes tiempos en que cada cual es protagonista de los contenidos que consume y genera. En este escenario, creo que las comunicaciones tienen un rol bastante menor que la transparencia.

Muchas veces se usan como sinónimos: Empleados, trabajadores o colaboradores. Personalmente, prefiero la última, ya que una organización necesita personas que quieran contribuir de manera significativa. No es muy atractivo trabajar "para que los que son ricos sean más ricos" (¿quién no ha escuchado eso?). El desafío de una empresa no es ofrecer empleos, sino que más bien debe consistir en construir espacios para que las vocaciones de las personas se desarrollen alineadamente con los intereses de la sociedad.

¿Qué espacio tienen hoy en las empresas quienes reciclan, miden su huella de carbono, andan en bicicleta o hacen voluntariado? Se trata de personas que ya se sensibilizaron al respecto, pero hay muchas más que necesitan ser guiadas en ese proceso. Si los líderes de las empresas lo hacen, tendrán poderosos aliados para transformar sus organizaciones en protagonistas del próximo siglo.

:)

Para cerrar me permito una reflexión. La ética tiene que ver con la bondad o maldad de los actos libres del hombre, opciones que se definen en función a la neutra ley de la naturaleza. Por eso enfaticé el concepto del benchmarking con los ecosistemas. Actualmente, el sector privado es quien tiene un rol protagónico en las grandes transformaciones de las sociedades. Las leyes plantean un piso mínimo, pero a partir de allí el espacio para innovar solo depende de las empresas. En ese contexto, los líderes tienen la opción de seguir mirando sus balances financieros, o incluir una visión más integral con indicadores sociales y ambientales. Este momento me recuerda las caídas de las monarquías, especialmente la Revolución Francesa, hito histórico en que los reyes no fueron capaces de leer lo que se estaba incubando en la sociedad.

La contingencia actual presenta un desafío más complicado aún. Otra constatación histórica: La lamentable y evitable Segunda Guerra Mundial permitió que nacieran las Naciones Unidas y la Declaración de los Derechos Humanos. Leyendo esta Declaración, no puedo dejar de pensar en las millones de vidas que se perdieron antes de que la humanidad se diera cuenta de la necesidad de un acuerdo de este tipo. Pero consuela en algo estar conscientes de todas las que se han salvado gracias al mayoritario consenso mundial respecto al valor de la vida.

El desafío al que me refería nuevamente lo ha planteado las Naciones Unidas. Las actuales amenazas de la humanidad probablemente no nos darán una segunda oportunidad. Hoy, la crisis ambiental es inseparable de la emergencia social (la ONU ya habla de los refugiados ambientales). ¿Qué pasará con el cambio climático? ¿Y con la crisis del agua? Y así con tantos problemas que hoy vemos. ¿Serán parte de amenazas infundadas de ecoterroristas? ¿Serán los avances de la ciencia capaces de manejar estos riesgos?

Lo expuesto en las líneas anteriores no forma parte de un enfoque "hippie". Con mi experiencia, solo me interesa transmitir la necesidad de mirar integralmente. El Pacto Global de las Naciones Unidas, los indicadores bursátiles sustentables y la ISO 26.000 son herramientas concretas de gestión que un líder ético ya no puede ignorar.

Responsabilidad ética de las empresas

Daniel Fernández
Ingeniero Civil

1. Objetivo

Existen principalmente dos razones por las cuales las empresas no pueden prescindir de una responsabilidad social. En primer lugar, persiguen fines sociales porque desarrollan bienes que responden a alguna necesidad de la sociedad en general, o de sus miembros en particular. En segundo lugar, todas sus elecciones y acciones tienen impacto social. No solo organizan la producción y los servicios, sino que también una parte importante de la vida de sus trabajadores. Por ende, las compañías adquieren un compromiso social y tienen que responder a este.

Si en una empresa existen y se aplican determinados lineamientos éticos, quienes trabajan en ella pueden internalizarlos y actuar en consecuencia. Reconocen los fines últimos perseguidos por la institución y debido a que hacen elecciones basadas en éstos, son capaces de optar por los medios más adecuados para alcanzarlos. Y si no existen los medios, los lineamientos éticos les entregan la capacidad para crearlos.

2. Contexto

La ética define aquellos principios que orientan a las personas en cuanto a la concepción de vida, el hombre, los juicios, los hechos y la moral. Aplicado al diario vivir, este conjunto de lineamientos orientan la acción humana en un sentido racional para desenvolverse de manera correcta. Obrar racionalmente significa saber deliberar antes de tomar una decisión, con el fin de poder realizar la elección más adecuada y actuar en consecuencia[1].

La ética empresarial es, entonces, la reflexión al interior de una compañía que discierne acerca de lo que es bueno y lo que no, acción que conlleva el modo de comportarse de sus miembros.

La conducta de las personas es el reflejo de la educación recibida y de las experiencias vividas. En organismos sociales como las empresas, estas concepciones y visiones de vida se encuentran en un espacio común, en el que deben convivir y adaptarse a un modo de actuar colectivo.

En las empresas de menor tamaño, especialmente las familiares, pareciera ser más fácil establecer códigos y criterios de conducta y decisión comunes. Sin embargo, a medida que el número de colaboradores va aumentando y la organización crece, se pierde la uniformidad en la comprensión y reacción ante las distintas situaciones.

Así nace la necesidad de definir las bases de una cultura organizacional que establezca normas y acciones que orienten el actuar de sus miembros hacia los valores que la empresa tenga establecidos. Que promueva los derechos y los deberes, pero que también prevenga acciones y decisiones que puedan dañar la la sostenibilidad y la imagen de la organización.

1 Adela Cortina, Universidad de Valencia, Capítulo 1, ¿Qué es la ética?, p.18.

LOS BENEFICIOS DE LA ÉTICA EN LAS EMPRESAS

Es necesario reconocer que todos los negocios se basan en la confianza, ya que solamente a partir de esta existe la posibilidad de construir relaciones comerciales duraderas. Quien descuida la confianza está perjudicando su capacidad para hacer negocios en el corto, mediano y largo plazo. Equivocarse en una decisión de orden ético no tiene los mismos efectos que hacer una proyección errónea de un negocio; conlleva consecuencias negativas graves y difíciles de revertir, como el deterioro de la reputación.

Algunas ventajas de actuar de manera ética en las empresas:

1. **Seguridad:** Trabajar de manera ética infunde tranquilidad al contar con reglas del juego valoradas y genera un círculo virtuoso entre colaboradores contentos, clientes satisfechos y una comunidad que reconoce positivamente a la empresa.
2. **Acceso:** Las empresas logran acceder a los proyectos e inversionistas relevantes, logran captar y retener a los mejores trabajadores y asesores de excelencia, y cuentan con proveedores cumplidores.
3. **Lealtad**: Los integrantes de una compañía tienen una percepción positiva acerca de ellos mismos y acerca de su trabajo.
4. **Rentabilidad**: En el tiempo, la ética se traduce en mayores niveles de productividad y sustentabilidad para la organización. Cuando el desempeño es percibido como éticamente correcto, están expuestas a menos riesgos y pérdidas financieras derivadas del pago de multas, demandas e indemnizaciones. También se traducen en el aumento de las ventas, la imagen y la reputación.

La principal amenaza para la ética consiste en las miradas de corto plazo. Los beneficios del actuar ético solamente se pueden apreciar en el tiempo, sin embargo, las preocupaciones e incentivos financieros inmediatos agudizan la mirada de corto plazo y se transforman en un obstáculo para alcanzar la sustentabilidad.

EL ROL DE LOS LÍDERES

El funcionamiento adecuado de una empresa depende en gran medida de que exista un marcado liderazgo positivo. Por eso resulta de gran relevancia la capacidad de los líderes para incorporar la ética en las decisiones estratégicas del negocio. Ellos entregan las directrices de cómo se gestiona la empresa y son los que tienen la responsabilidad de ir realizando los ajustes necesarios si hay casos de desviación.

En este sentido, los códigos de ética son un complemento a la decisión de la empresa de ser coherente entre lo que dice y lo que hace. Si no es así, la organización y sus lineamientos se debilitan, no son capaces de generar los incentivos que se buscan dentro de la empresa y se expone a serios riesgos de daño financiero y de reputación.

LO QUE DICEN LAS CIFRAS

Varios estudios respaldan la importancia de la existencia de una ética empresarial:

- Durante los últimos veinte años, las empresas chilenas se han insertado en la economía global a través de diversos tratados de libre comercio y el reciente ingreso a la OCDE en 2010. Esta situación ha colocado tanto al empresariado y al país en general bajo el escrutinio de inversionistas y de organismos internacionales.

- Según el Primer Estudio en Principales Ciudades de Responsabilidad Social en Pequeñas y Medianas Empresas en Chile, realizado por Acción RSE en conjunto con Ipsos Chile, la gran mayoría de las pymes tiene como principal preocupación el cuidado de los empleados y que el discurso ético y medioambiental esté instalado, al menos en la intención. Ello constituye una base adecuada para promover la implementación de buenas prácticas.

- Sin embargo, según una investigación realizada por Forum Empresa sobre la percepción de los ejecutivos latinoamericanos respecto del estado de avance de sus empresas en torno a la Responsabilidad Social Empresarial, la transparencia y la toma de decisiones dentro de la empresa obtuvieron la peor calificación de las seis variables analizadas.

- Según el "Cuarto Barómetro de Valores y Ética Empresarial 2010", frente a la pregunta "¿Se siente representado por los valores y comportamiento ético de su empresa?", es la alta dirección la que responde positivamente con mayores porcentajes (80%). Sin embargo, sólo en la mitad de los casos (54%), se los ve como dando el ejemplo para el resto de los empleados.

Los colaboradores de una compañía que actúa éticamente tienen una percepción positiva acerca de ellos mismos y acerca de su trabajo.

La ética y la transparencia: ¿Hacen más rentables a las empresas?

Marcela Bravo
Gerente de Comunicaciones y RSE, Bci

Carlos Andonaegui
Gerente Secretario General, Bci

1. Objetivo

Todo emprendimiento empresarial busca naturalmente su desarrollo, su expansión y su rentabilidad. Sin embargo, no todos logran sobrevivir y sostenerse en el tiempo. Y las razones no son puramente económicas, de planificación, de gestión o de organización.

¿Qué marca definitivamente la diferencia? ¿Qué hace que una empresa sea permanentemente reconocida y respetada por sus pares, accionistas, clientes, o proveedores? ¿Qué las hace más rentables a lo largo del tiempo? Los invitamos a buscar las respuestas.

2. Contexto

El obsesivo afán de crecimiento y lucro en el corto plazo es el mayor obstáculo para poder promover una gestión verdaderamente ética.

Así, hay algunos que consideran la búsqueda de beneficios como el objetivo de mayor magnitud económica, y que hay que maximizar. No conceden importancia a la forma en que se obtienen estos beneficios, ni cómo se administran. Sin duda, están destinados a tener una corta existencia. A otros en cambio, no solo les preocupa maximizar sus beneficios, sino también la forma de obtenerlos. Para ellos juegan un papel muy importante las personas y los valores, y están dispuestos a sacrificar sus resultados para asegurar un actuar adecuado y con respeto a los derechos de los demás.

La ética empresarial requiere de una estrategia que contemple el mediano y largo plazo. Esta estrategia debe permitir establecer relaciones respetuosas e igualitarias con los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, colaboradores, la sociedad), y en la que todos los que participan ganen; debe permitir desarrollar con ellos relaciones de confianza y de largo plazo y, por sobre todas las cosas, debe permitir que se asegure la legitimidad de la empresa, su sustentabilidad y permanencia en el tiempo.

El gran reto entonces es emprender y liderar proyectos empresariales conscientes, que apuesten a crear valor a través de los valores humanos.

3. Estrategia

Estos principios no pueden imponerse, pero sí pueden enseñarse. Y el aprendizaje surge espontáneamente cuando las empresas se dan cuenta que no es solamente una opción moral, sino que además es una necesidad vital y un medio fundamental para garantizar su supervivencia y proyección en el tiempo.

Para esto, la estrategia y visión de largo plazo debe incorporarse a la cultura corporativa. La cultura corporativa es uno de los elementos intangibles más ligados a la reputación, porque se genera al interior de las organizaciones. Conforma su manera de entender el negocio o la actividad básica de la organización, y también sus relaciones con el entorno. En este sentido, es

una suerte de atmósfera que envuelve y condiciona la vida de la empresa, que determina el comportamiento de las personas que trabajan en ella, y su orientación estratégica.

Esta incorporación significa que la compañía debe tener como objetivos de acción a las personas, donde prime el respeto a su dignidad, la vocación de servicio y la cooperación. En este contexto, sólo la coherencia en el actuar y la generación y mantención de relaciones de confianza y de largo plazo con todos los grupos de interés lo permitirán. Es primordial así desarrollar y cuidar el buen nombre, el prestigio, y la reputación de la empresa.

Lo anterior sólo es posible si en el tiempo y de manera regular, se instalan los temas valóricos como grandes guías en el actuar de la empresa. Si permanentemente se difunden los principios valóricos y todos los colaboradores y equipos de trabajo se mantienen alineados en esta visión. Son temas que deben ser visibles y estar impregnados en el diario actuar. La formalización y generación de instrumentos en que consten estas políticas, como por ejemplo códigos, reglamentos de ética o de comportamiento, asegurarán los buenos resultados. De esta manera, estas prácticas generarán un ambiente de confianza interna tal, que permitirá asegurar la confianza de clientes, proveedores y grupos de interés en la compañía.

En definitiva, la gestión empresarial es hoy día respetada y respetable, no sólo por tener una estrategia y orientación que le permita obtener resultados sostenidos en el tiempo, sino también por tener un comportamiento consecuente y una relación comprometida con sus grupos de interés.

La ética es el nuevo componente de legitimidad que no se opone a los resultados, sino que más bien se entiende como un requisito imprescindible para obtenerlos, y permanecer en el tiempo.

CÓDIGO DE ÉTICA BCI

La misión y valores de Bci consideran la ética como punto fundamental. Además, con el objetivo de promover los valores, Bci cuenta desde 1996 con un código de ética y una estructura de gestión que apoya su práctica. Éste ha sido actualizado en 2005 y en 2010. El objetivo de la última actualización del código buscó dar cuenta de las modificaciones realizadas a la estructura que apoya la gestión ética, y adecuarlo a las nuevas normas sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas.

La gestión del código de ética incluye capacitaciones, análisis y seguimientos respecto de las mejores prácticas al interior de la compañía. Además, existe una línea abierta con la finalidad de recibir las consultas y reclamos asociados a potenciales incumplimientos.

Su administración es responsabilidad del comité de ética, que está integrado por ocho miembros, seis de los cuales son designados por el Presidente del Banco con una duración en su cargo de tres años. En tanto, los dos cupos restantes o miembros rotatorios, corresponden a los galardonados con el Premio Jorge Yarur Banna (permanencia en el Banco, cumplimiento y consistencia en su actuar) y permanecen en su cargo por dos años. Cuenta además con un secretario ejecutivo responsable de coordinar sus actividades, recibir y responder consultas.

CAMPAÑA DE ÉTICA "¿QUÉ HAGO?"

La campaña "¿Qué Hago?" es una iniciativa lanzada en julio de 2007 con el fin de acercar a todos los colaboradores de Bci a los contenidos éticos que rigen el actuar de la organización, y aumentar el grado de conocimiento y número de consultas que involucren aspectos éticos.

Logo de la campaña del Bci

La campaña ha estado enfocada en generar nuevos canales de comunicación que se suman a las habituales reuniones trimestrales del comité de ética, para que los colaboradores, aparte de consultar el código de ética, puedan preguntar, informarse y saber cuáles son los principios morales que se aplican frente a casos concretos.

Esta iniciativa incluyó, al lanzarse, la entrega de un libro con más de 40 casos prácticos sobre ética presentados en el banco en los últimos 10 años.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Adicionalmente, los colaboradores de Bci tienen permanentemente a su disposición tres canales de comunicación, a través de los cuales pueden plantear sus dudas y/o consultas de carácter ético: la línea telefónica "Aló, ¿qué hago?", el correo electrónico quehago@bci.cl y las consultas directas a los miembros del comité o a su secretario ejecutivo. Así, durante 2010 se recibieron a través de estas vías más de 50 consultas de carácter ético. De ellas, 32 ameritaron una revisión.

CAPACITACIÓN EN ÉTICA

La capacitación en ética se encuentra incorporada desde 2006, en el programa de inducción corporativa que se imparte a los colaboradores que ingresan al banco. A modo de ejemplo, durante 2010 se realizaron 53 talleres, en los que participaron 1.230 trabajadores.

"BARÓMETRO DE VALORES Y ÉTICA EMPRESARIAL"

Desde 2007, Bci participa en el estudio "Barómetro de Valores Éticos y Ética Empresarial", realizado por Fundación Generación Empresarial. Esta encuesta de percepción aborda los valores al interior de las empresas a través de una consulta a todo el personal de las organizaciones. El Barómetro está segmentado por nivel jerárquico y por sector productivo. Dentro de este análisis, el sector financiero es el que ha obtenido sistemáticamente la mejor evaluación.

El gran reto consiste en emprender y liderar proyectos empresariales conscientes, que apuesten a crear valor a través de las cualidades humanas.

BCI HOY

El banco y sus filiales muestran hoy cifras de crecimiento y desarrollo importantes. Así se demuestra si se comparan la evolución de la utilidad, precio de la acción, colocaciones y número de colaboradores, entre los años 2000 y 2010:

	2000	2010	Variación veces 2010 / 2000
Utilidad	MM$ 36.745	MM$ 222.075	6,04 x
Precio cierre acción	$ 4.013	$ 32.058	7,99 x
Colocaciones netas	MM$ 2.158.189	MM$ 9.392.176	4,35 x
Nº de colaboradores	4.072	9.346	2,30 x

Si Bci fue fundado hace casi 75 años, ¿qué ha posibilitado su permanencia en el tiempo, su gran desarrollo, sus éxitos y reconocimientos? Además de la gestión y trabajo que han proporcionado los resultados expuestos, la respuesta se encuentra fundamentalmente en el compromiso generado por el respeto irrestricto de:

- Una visión y marco valórico que trasciende a las generaciones: considerar las personas como base y centro de las actividades del banco y sus filiales.
- La protección, respeto y difusión de principios intransables como la confianza, el respeto, la integridad, la excelencia, la transparencia, la seguridad, la dignidad de las personas y las relaciones de largo plazo.
- La coherencia y perseverancia de sus fundadores, accionistas principales y directivos.
- Una mirada de constante innovación y adecuación a los tiempos.

BIBLIOGRAFÍA:

"La buena reputación, claves del valor intangible de las empresas", Justo Villafañe, Ediciones Pirámide, Madrid, 2004; y "Es rentable ser ético", Borja Vilaseca, www.elpais.com, febrero 2010.

¿Cómo tener un gobierno corporativo eficaz en la empresa?

Diego Balestra
Socio Ernst&Young

1. Objetivo

Conocer las mejores prácticas a nivel de gobierno corporativo para las pequeñas y medianas empresas, así como los lineamientos básicos para su implementación exitosa.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo dan confianza a los inversionistas. Si existe confianza en el mercado, se reduce la incertidumbre y baja la tasa de descuento requerida, es decir, baja el costo de capital para las empresas y, en definitiva, se crea valor.

2. Contexto

Apenas dos años atrás, se produjeron una serie de acontecimientos en el exterior, relacionados con el descubrimiento de complejos problemas financieros en grandes empresas norteamericanas, que afectaron la confianza de los mercados bursátiles, generando importantes pérdidas de valor y llevando al mundo a una de las peores crisis financieras y económicas. Ante este tipo de situaciones, el mundo se ha cuestionado las funciones y las obligaciones morales y legales de los gobiernos corporativos. Dado que Chile no es una excepción frente a esta realidad, a nivel local también se promulgó una Ley de Gobierno Corporativo (Ley Nº 20.382). Por este motivo es importante que las pequeñas y medianas empresas también conozcan acerca del tema y tomen medidas concretas para su implementación.

La confianza en el sistema es la base del funcionamiento de nuestra economía de mercado y, por lo tanto, es un activo que todos debemos proteger. La pérdida de ella en la estructura financiera generada por los acontecimientos en los mercados de valores, especialmente en Estados Unidos, en los cuales altos ejecutivos de grandes corporaciones fueron acusados ante la justicia por colusión con intermediarios financieros, fraude y uso indebido de información privilegiada, han provocado la destrucción de valor para empleados, ejecutivos, accionistas y al mercado en su conjunto. Esto se tradujo en quiebras de empresas importantes y en la caída de los mercados en todo el mundo, derivando en el replanteamiento de las reformas necesarias para resguardar la confianza, la transparencia de la información entregada y el respeto de la fe pública en el sistema y las compañías que lo componen.

3. Estrategia

La solución a estos replanteos fue mejorar el gobierno corporativo. Por lo tanto, la primera pregunta que debemos hacernos es ¿qué es el gobierno corporativo?. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), "es un sistema en el cual las compañías son dirigidas y controladas, por el interés de los accionistas y otros grupos de interés, para mantener y mejorar su valor".

En otras palabras, el gobierno corporativo podría definirse como una mezcla de leyes, regulaciones y autorregulación (voluntaria), que permite a las compañías atraer y retener capital financiero y humano, funcionar en forma eficiente y así generar valor económico en el largo plazo para sus accionistas/dueños, respetando los intereses de la sociedad.

Tal como se visualiza en la figura 1, la base del modelo de gobierno corporativo efectivo es la estructura corporativa, que incluye a los propietarios del negocio a través de los accionistas quienes nombran un número de personas que formarán una junta de directores para supervisar sus intereses en el negocio. A su vez, contratan a un gerente general para desarrollar las estrategias de la compañía, dar uso adecuado a los recursos, construir y operar los procesos de negocio, generar beneficios y aumentar el valor para los propios accionistas/dueños.

Figura 1

Principales componentes de la figura 1 que desarrollan mejores prácticas de gobierno corporativo

1. JUNTA DE DIRECTORES

Son las personas que representan a los dueños de la compañía para que velen por sus intereses en el desarrollo de los negocios. Debe contar con un mecanismo efectivo, una capacidad apropiada, una experiencia adecuada y la suficiente información para desempeñar un papel significativo en el desarrollo y la revisión de la estrategia del negocio. Para ello, sus principales funciones son:

- Designar a un gerente general.
- Evaluar el riesgo del negocio desde un punto de vista integral.
- Poseer visión financiera e independencia para supervisar correctamente la contabilidad de la compañía, los reportes financieros y la auditoría de sus estados financieros.
- Debe informarse de todo lo relacionado con la marcha de la empresa y debe pronunciarse respecto de la aprobación de actos y operaciones relevantes.
- Promover el interés social, no adoptando decisiones o políticas según el interés personal. No se debe usar el cargo para obtener beneficios indebidos para sí o terceros relacionados.
- Proporcionar a los accionistas y al público información veraz, suficiente y oportuna respecto del negocio, así como sobre operaciones específicas.
- Definir los sistemas de remuneraciones y planes de compensación de los gerentes y ejecutivos principales, velando por el equilibrio adecuado de los incentivos basados en el corto y largo plazo.

2. AUDITORÍA INTERNA

Según el Instituto de Auditores Internos, la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos mediante un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Es importante recordar que auditoría interna no es responsable de ejecutar y diseñar controles (esto es responsabilidad de la administración de la compañía), sino de velar por el correcto diseño y funcionamiento de los controles, procesos y gobierno. Para ello, su principal función es velar para que:

- Los riesgos se identifiquen y administren de manera apropiada.
- Las acciones de los empleados se desarrollen conforme a las políticas, las normas, los procedimientos, reglamentos y leyes aplicables.
- Los recursos se adquieran de manera económica, se utilicen en forma eficiente y se protejan adecuadamente.
- Se fomente la calidad y mejora continua en el proceso de control de la organización.
- Se reconozcan y aborden en forma adecuada las cuestiones legales o regulatorias que impacten en la organización (compliance).
- Se incentive la adopción de valores y principios éticos.

3. CÓDIGO DE ÉTICA

Es importante la existencia de un código de ética escrito, integral, adecuadamente comunicado, fácilmente entendible y que establezca los comportamientos que son correctos e incorrectos, considerando el entorno de negocio de la compañía, las leyes y las regulaciones. Deben existir mecanismos apropiados para que empleados y otros puedan alertar de manera anónima a la gerencia o al directorio sobre comportamientos inadecuados, sin miedo a que sean castigados. Por último, la gerencia y el directorio deben revisar regularmente la operatividad del código, incluyendo la utilización de mecanismos que aseguren el cumplimiento y acciones de castigo por infracciones.

4. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Las políticas son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción y guiar las decisiones administrativas de la compañías (es decir, fijan los límites generales para actuar y tomar decisiones). Los procedimientos son una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado. De este modo, describen la manera de ejecutar una labor porque indican cómo, quién y dónde. En conjunto, deben resumir cómo es preciso implementar y ejecutar las tareas

importantes, los controles y la conducta ética de la compañía. Deben estar adecuadamente documentadas, accesibles para todo el personal de la empresa (y en algunos casos también para clientes y proveedores), entendidas por toda la organización y cumplidas por todo el personal.

5. MARCO DE CONTROL INTERNO

La compañía debe contar con un sistema de control interno que sea efectivo en asegurar:

- El cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- Que todas las transacciones sean correctamente contabilizadas y permitan una correcta preparación de los estados financieros.
- Que los activos estén protegidos del uso inapropiado o no autorizado.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.

El sistema de control interno debe estar correctamente arraigado a lo largo de toda la organización, claramente comprendido y reafirmado por la gerencia. Auditoría interna debe verificar si el marco de control interno está documentado y opera correctamente.

Un modelo adecuadamente implementado crea conciencia en todos los empleados de la compañía sobre "hacer lo correcto siempre".

6. MANEJO EFECTIVO DE RIESGOS

Es necesario que la compañía tenga una comprensión clara del perfil de riesgo y evitar así sorpresas indeseables. Recordemos que un riesgo de negocio es la posibilidad de que un evento o acción, interna o externa, afecte adversamente la capacidad de la empresa para ejecutar exitosamente sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, un manejo efectivo de riesgos implica identificar y gestionar todos aquellos eventos que podrían afectar el desarrollo de nuestras estrategias de negocio (y el consecuente cumplimiento de los objetivos). Los riesgos de negocio se pueden clasificar en estratégicos (como por ejemplo mercado, fusiones y adquisiciones, planificación, joint ventures, etc.), operacionales (como por ejemplo recursos humanos, IT, seguridad, etc.), financieros (tasas de interés, tipo de cambio, derivados, financiamiento, etc.) y de cumplimiento (legal, regulatorio, código de ética, fraude, etc.). Auditoría interna debe evaluar si existen recursos suficientemente administrados para la identificación, evaluación y tratamiento adecuado del riesgo del negocio. Asimismo, debe existir un foco claro y alineado, para que cada función de riesgo administre los que son significativos de cada área sin solaparse con otras funciones. A modo de ejemplo, en una encuesta realizada por Ernst & Young, el 61% de los inversores identificaron que no invirtieron en compañías con niveles de administración de riesgos insuficientes.

7. MECANISMOS DE EXPOSICIÓN TRANSPARENTE

Hay que definir pautas claras para operar con eficacia y para promover la transparencia y la exactitud de todas las comunicaciones a los analistas, empleados, medios, reguladores, accionistas y otros interesados. Es preciso implementar un sistema de comunicación eficiente y eficaz que permita la difusión de los principios del gobierno a través de la organización. Debe existir un flujo libre entre la información referente a riesgos, controles del negocio y de unidades de funcionamiento, hasta el directorio en caso de necesidad. Una mayor transparencia en la información y comunicación eleva los niveles de confianza, que en una economía de mercado es la piedra angular de su funcionamiento. A modo de ejemplo, en una encuesta realizada por Ernst & Young, el 69% de los inversores identificaron a la transparencia como una prioridad para considerar invertir en una compañía.

8. AUDITORÍA EXTERNA

Un auditor externo independiente es el punto de control para los accionistas y posibles inversores (como por ejemplo los bancos), designado para revisar la salud financiera de la compañía. Su rol es expresar una opinión sobre la razonabilidad con la que la empresa presenta sus estados financieros. Nuevamente, contar con este elemento transmite confianza a los inversores y accionistas.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo enunciadas permiten:

- Generar confianza para los inversionistas, lo que reduce la incertidumbre y baja la tasa de descuento requerida. Es decir, baja el costo de capital para las empresas y, en definitiva, se crea valor.
- Producir información de calidad para la toma de decisiones. Es decir, una mejor administración de la compañía.
- Minimizar sorpresas a través de una adecuada gestión de riesgos.
- Mejorar la reputación de la compañía.
- Ganar más y perder menos.

No solo los inversionistas están dispuestos a dar un premio a aquellas empresas que presentan un buen gobierno corporativo, el mercado también recompensa a las compañías que entregan mayor información y tienen buenas prácticas de gobierno corporativo. Un ejemplo es lo que ocurre con el Novo Mercado en Brasil. Este índice comenzó en 2001 siendo equivalente al 5,5% del Bovespa, mientras que actualmente representa el 9,6% de él.

COMO CONCLUSIONES FINALES ES IMPORTANTE RECALCAR:

- No es una moda empresarial – tiene necesidades más profundas que los escándalos financieros. Hoy existen compañías que exigen a clientes y proveedores estándares mínimos de gobierno corporativo que en caso de no cumplir no pueden trabajar con ellos.
- Garantiza la continuidad de las empresas y sienta bases sólidas para su desarrollo futuro (busca el balance entre corto y largo plazo).
- Genera confianza del mercado y, por lo tanto, incrementa las oportunidades de financiamiento.
- Las normas regulan - no crean un buen gobierno corporativo - su éxito depende necesariamente de las personas. Un modelo adecuadamente implementado crea conciencia en todos los empleados de la compañía sobre "hacer lo correcto siempre".
- Un buen gobierno corporativo se da cuando la compañía posee la cultura de saber lo que es correcto, y lo que no lo es.
- La independencia, transparencia y lealtad son los pilares del gobierno corporativo.

Cuestionario sobre mejores prácticas de gobierno corporativo

SOBRE LOS PRINCIPIOS GENERALES

- ¿Ha emitido la compañía algún documento que explícitamente priorice la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo?
- ¿La memoria anual de la compañía incluye una sección dedicada al desempeño de la misma en instrumentar principios de gobierno corporativo?
- ¿Se rige la compañía por algún código de buenas prácticas de gobierno corporativo?

SOBRE EL DIRECTORIO

- ¿Cuántas veces al año se reúne el directorio?
- ¿Cuántos miembros tiene el directorio?
- Independientemente de cómo fueron elegidos, ¿cuántos miembros del directorio pueden considerarse independientes de los accionista(s) controlador(es) en términos familiares, comerciales y económicos?
- ¿Es el presidente del directorio independiente del accionista controlador (de acuerdo a la ley chilena)?
- ¿Es algún miembro del directorio también director o ejecutivo de firmas vinculados a los accionista(s) controlador(es)? Si es así, ¿cuántos miembros caen en esta categoría?
- ¿Tiene la empresa un procedimiento específico para aprobar transacciones cuando algún director presenta un conflicto de interés?
- ¿Existen mecanismos adecuados, independencia y suficiente interacción de manera que permita al directorio evaluar efectivamente el desempeño de la alta administración?
- ¿El directorio es efectivo en la supervisión de la puesta en práctica de la estrategia y de la operación del negocio, asesorando, aconsejando y retroalimentando a los ejecutivos?
- ¿El directorio tiene el tiempo, las capacidades, la comprensión y los mecanismos correctos de comunicación, para determinar y evaluar el riesgo desde un punto de vista integral?
- ¿El directorio posee la visión financiera e independencia para supervisar correctamente la contabilidad de la compañía, los reportes financieros y la auditoría de sus estados financieros?
- ¿El directorio es el responsable de manejar la relación con el auditor interno de la compañía, incluyendo supervisar su adecuado funcionamiento y continua independencia?
- ¿El directorio es el responsable de manejar la relación con el auditor externo de la compañía, incluyendo la selección de la firma y de supervisar su adecuado funcionamiento y continua independencia?
- ¿El directorio define y revisa en forma anual la compensación de los principales ejecutivos?
- ¿Tiene la remuneración de la alta gerencia un componente variable dependiendo del desempeño de la compañía que balancea los resultados de corto plazo con los de largo plazo? De ser así, ¿qué porcentaje de la remuneración total es variable (aproximadamente)?

SOBRE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

- ¿La compañía tiene una función de auditoría interna que pueda proporcionar de manera objetiva e independiente asesoría al directorio?
- ¿La función de auditoría interna desarrolla su labor cubriendo la administración de riesgo del negocio, la validación del diseño, la operación de sus controles, la adherencia a las políticas, procedimientos y a los códigos de la conducta?
- ¿La función de la auditoría interna cuenta con suficientes recursos para proporcionar una opinión sobre todas las áreas consideradas con un riesgo importante para el negocio?
- En términos de personal experimentado, la disponibilidad de metodologías apropiadas, herramientas y suficiente acceso a la información, ¿auditoría interna cuenta con los recursos adecuados para proporcionar una opinión razonable sobre las áreas de riesgo importante para el negocio?

SOBRE EL COMPORTAMIENTO ÉTICO

- ¿Tiene la compañía un código de ética y buena conducta?
- ¿El código de ética es integral, fácilmente entendible y establece los comportamientos que son correctos e incorrectos, y consideran el entorno de negocio de la compañía así como las leyes y regulaciones?

- ¿El código de ética es comunicado y está fácilmente a disposición de todos los empleados?
- ¿Existen mecanismos apropiados donde los empleados y otros puedan anónimamente alertar a la gerencia o el directorio de comportamientos inadecuados sin miedo a que sean castigados?
- ¿La gerencia y el directorio revisan regularmente la operatividad del código, incluyendo la utilización de mecanismos que aseguren el cumplimiento o de acciones de castigo por el no cumplimiento?
- ¿Ha habido alguna sanción a los empleados por violaciones al código de ética en los últimos tres años?

SOBRE EL MARCO OPERACIONAL (POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS)

- ¿La compañía estableció y comunicó apropiadamente políticas y procedimientos que resuman cómo deben implementarse y ejecutarse las tareas importantes, los controles y la conducta ética?
- ¿Las políticas y procedimientos cubren áreas de alto riesgo y la preparación de la información financiera para uso interno y externo?

SOBRE EL MARCO DE CONTROL INTERNO

- ¿La compañía cuenta con un sistema formal de control interno?
- ¿Está el sistema de control interno correctamente arraigado en toda la organización, claramente comprendido y reafirmado por la gerencia?
- ¿Está documentado el sistema de control interno, y es regularmente revisado para asegurar su continua efectividad?
- ¿Está el sistema de control interno incorporado en el trabajo de la función de auditoría interna para que le permita validar los controles de la compañía?

SOBRE EL MANEJO DE RIESGO

- ¿La compañía cuenta con un modelo formal de administración de riesgos?
- ¿El modelo de administración de riesgos permite obtener una comprensión clara del perfil del riesgo de la organización, incluyendo los riesgos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento?
- ¿El modelo de administración de riesgos permite comunicar con eficacia los riesgos de la organización al directorio y a la alta gerencia?
- ¿Existe una función centralizada de administración de riesgos que permita mantener un foco claro y alineado, permitiendo que cada función de riesgo del negocio administre los riesgos significativos de cada área sin solaparse con otras funciones?

SOBRE LA PROVISIÓN DE INFORMACIÓN AL MERCADO

- ¿Son preparados los balances de la compañía de acuerdo a principios contables generalmente aceptados internacionalmente?
- ¿Documenta y anuncia la compañía los resultados de las reuniones de directorio dentro de los dos días hábiles siguientes a la reunión?
- ¿Informa la compañía públicamente sobre la compensación y beneficios de sus directores y ejecutivos?
- ¿Informa la compañía públicamente sobre las tenencias, compras y ventas de acciones de la empresa de sus directores y ejecutivos?
- ¿Informa la compañía públicamente su estructura de propiedad (esto es, la identidad y tenencias accionarias de los grandes accionistas)?
- ¿Ha sido la compañía sancionada por no publicar sus reportes en los plazos legales en los últimos tres años?
- ¿Ha sido la compañía sancionada por no informar hechos esenciales al mercado?

SOBRE EL AUDITOR EXTERNO

- ¿Proviene el auditor externo de una compañía internacionalmente reconocida?
- ¿Por cuántos años ha trabajado con la compañía?
- ¿La compañía cuenta con un mecanismo que permita asegurar la independencia del auditor externo en la provisión de otros servicios distintos a la auditoría?
- ¿El auditor externo dedica tiempo y recursos suficientes para entender los procesos del negocio y transacciones como parte de los procedimientos de la auditoría de estados financieros?
- ¿El auditor externo proporciona oportunamente información al directorio, sobre políticas y prácticas de contabilidad críticas y potenciales situaciones que requieran exponerse?
- ¿Los temas observados por el auditor externo en la carta a la administración o informes equivalentes, son revisados correcta y oportunamente por la alta gerencia y el directorio?

Elementos de un código de ética

Jean Paul Zalaquett
Gerente Innovación y Sostenibilidad, Chilectra

1. Objetivo

Resaltar y poner en perspectiva la importancia de un código de ética para configurar la identidad ética de una empresa. Esta importancia crece con el tamaño de las organizaciones por un aumento de la probabilidad (riesgo), como de las consecuencias de una vulneración de principios.

Se usará como ejemplo el código de ética de una organización, analizando sus componentes, el propósito de cada una de las partes y cómo este documento se inserta en su estrategia ética.

Este artículo no pretende entregar recomendaciones o prescripciones sobre cómo implementar un código de ética, sino que compartir una reflexión sobre los elementos que debiera contener. Finalmente, se busca que el lector saque sus conclusiones sobre cómo enfrentar el robustecimiento ético de su organización apoyándose en un manual o código.

2. Contexto

En la realidad empresarial actual existen diversos factores que dan cuenta de la relevancia de los riesgos que podríamos clasificar como "éticos". Entre ellos podemos destacar:

- **Impacto de las decisiones:** El tamaño cada vez mayor de muchas organizaciones y el aumento de su diversidad cultural y empresarial conlleva un impacto sobre cualquier decisión sobre las personas, tanto en términos económicos como sociales.
- Mayor **regulación y menos tolerancia** de la opinión pública en los casos reñidos con la ética.
- **Instantaneidad**: Globalización y ubicuidad de las comunicaciones permiten reacciones globales e instantáneas de la opinión pública.
- Mayor **trazabilidad** de la información y procesos de toma de decisiones en las empresas. Millones de GigaBites de información contenida en e-mails y documentos de la organización que quedan respaldados por siempre. Información que se difunde por internet en correos, documentos, opiniones, blogs, tweets (y lo que vendrá en el futuro), permaneciendo indeleble y siempre accesible desde las plataformas digitales.
- **Relaciones**: Herramientas de mapeo de relaciones y afinidades, a través de internet.
- **Evaluación** permanente de la sociedad: Proliferación de sistemas de rating que permiten a los usuarios evaluar productos, experiencias, empresas, ejecutivos o clientes.
- **Privacidad**: Nuevos dilemas planteados por la acumulación creciente de información de datos personales, transacciones y relaciones que se pueden analizar. Al mismo tiempo, se desarrollan herramientas analíticas que permiten darle sentido.
- **Hacking**: Los sistemas de información son susceptibles de ser intervenidos, y los datos reservados o privados hacerse públicos.

Por los factores anteriores, podemos constatar el aumento de la vulnerabilidad ética en tres dimensiones:

- **Mayor impacto** económico, social o mediático de una brecha ética.
- **Mayor probabilidad** que una brecha ocurra.
- **Menor control** sobre el origen y propagación de los efectos de un incidente.

Por lo tanto, se vuelve necesario que las organizaciones analicen el problema ético y desarrollen una estrategia para controlar esta vulnerabilidad. Uno de los elementos que debe formar parte de esta estrategia es la elaboración de un código de ética que contenga una declaración de principios fundamentales de la organización.

La motivación de una estrategia ética no solo se origina en la mitigación de posibles riesgos operativos o reputacionales, sino que también se basa en la profunda convicción de los máximos líderes de la organización del valor que tiene el disponer de un código de ética.

Muchas empresas están siguiendo este camino. Según Generación Empresarial, de 43 empresas encuestadas en 2010, el 70% ha desarrollado códigos de buenas prácticas, cifra que ha aumentado desde un 57% el año 2009 (Fuente: "Barómetro de Valores y Ética Empresarial 2010).

DEFINICIÓN

Un código de ética es una declaración formal para establecer conductas aceptables al interior de una organización, grupo, asociación o profesión. Las conductas aceptables pueden referirse a los miembros de la organización pero, en el caso de códigos más amplios, también pueden establecer obligaciones de la organización en relación a sus contrapartes o grupos de interés y, del mismo modo, los derechos de las contrapartes hacia la empresa.

En algunos casos, se puede constatar la existencia de códigos de comportamiento éticos que están implícitos o no escritos en la organización, pero que igualmente son bien conocidos y practicados por sus miembros. Por ejemplo, los lineamientos éticos del fundador, que si bien pueden no haber sido plasmados en un documento formal, sí pueden formar parte de la cultura organizacional. Esto suele ser más común en empresas pequeñas o familiares, sin embargo, un código de ética formal o explícito tiene beneficios importantes, tal como veremos más adelante.

FACETAS DE UN CÓDIGO DE ÉTICA

La sola existencia de un documento con una declaración de principios éticos no es suficiente para cubrir la vocación ética de una organización, pero un buen código de ética puede jugar un rol relevante en al menos tres aspectos:

- Ser una **declaración** que establece principios y valores que deben regir en una institución.
- Ser una **referencia** y fuente de información para que un individuo pueda desenvolverse acorde a los principios éticos de la organización.
- Ser un r**ecordatorio** para que los individuos actúen según parámetros éticos.

Considerando estas dimensiones, el código juega el rol del "ángel bueno" que cada persona tiene en su interior y que nos debe guiar en las acciones.

El desarrollo de las tres facetas de un código de ética consiste en lo siguiente:

1) Valor declarativo

¿Qué tiene que suceder para que el código de ética pase de ser tinta sobre papel, y se convierta en una herramienta útil en la gestión de la empresa? Debe ser una declaración formal.

Rafael Echeverría ("Ontología del Lenguaje", 1998) define una declaración como un acto lingüístico que crea una nueva realidad. Por lo tanto, es necesario que esa declaración sea realizada por alguien que tenga el poder o la autoridad de hacerla cumplir. Una declaración, tal y como sucede con un código de ética, puede ser válida o invalida según el poder de quien la emita.

Por ejemplo, un individuo puede presentarse ante el dilema de que una actuación sea considerada reñida con los intereses de la empresa (en el corto plazo), pero que al mismo tiempo, esté acorde a lo prescrito por el código de ética. En tal caso, si el valor declarativo del código de ética es fuerte, el individuo debería confiar en lo que éste indica y actuar en consecuencia. Por otra parte, si la declaración es débil, el individuo no se sentirá respaldado por lo que dice el código de ética si desea actuar en forma correcta.

El código debe guiar la actuación, independiente de lo que creamos que un superior jerárquico desea que hagamos. Por otra parte, debiera ser vinculante tanto para la organización como para sus miembros.

En ese sentido, es probable que el reglamento tenga requisitos que van más allá de la ley del país y, por lo tanto, su cumplimiento no sea obligatorio a menos que los miembros de la organización lo suscriban. Por ejemplo, los códigos de ética profesionales rigen para los miembros de un colegio o asociación de profesionales cuyos miembros adhirieron.

De todos modos, debe quedar establecido qué sucede en caso de incumplimiento, y deben existir mecanismos para hacer respetar lo establecido en el código. En tal caso, éste también tiene un objetivo de autorregulación de la organización o gremio que lo suscribe.

El código debe además ser coherente y complementar el resto de los documentos que regulan la organización (políticas, normas, procedimientos, etc.). Por lo tanto, se recomienda que sea respaldado por la máxima autoridad de la empresa, con el fin de que tenga un valor declarativo fuerte.

En el caso de empresas multinacionales, esto plantea un dilema por la eventual necesidad de adaptar el código a la idiosincrasia, legislación y reglamentaciones propias de cada país. Ante esa disyuntiva, el autor se inclina por un documento universal para todas las filiales, respaldado por el número uno de la organización y que especifique responsabilidades de su implementación en todo el mundo.

De esta forma, el código debe estar basado en principios declarados, tales como los indicados en el siguiente ejemplo de una empresa eléctrica multinacional, donde se establecen 16 principios.

- **Imparcialidad**: La empresa evita cualquier tipo de discriminación por edad, sexo, sexualidad, estado de salud, nacionalidad, opiniones políticas y creencias religiosas de sus interlocutores.
- **Honestidad**: En el ámbito de su actividad profesional, los colaboradores de la empresa deberán respetar diligentemente las leyes vigentes, el código ético y los reglamentos internos.

Un código de ética que ofrece referencias de actuación relevantes puede convertirse en una herramienta mucho más efectiva. Mejor aún si estas referencias de actuación están especificadas para cada grupo de interés de la organización.

- **Conducta correcta en caso de posibles conflictos de intereses:** Abarca a colaboradores, representantes de los clientes, de los proveedores o de las instituciones públicas.
- **Confidencialidad de la información** que posee y se abstiene de buscar datos reservados. Sus colaboradores no deberán utilizar información reservada en el ejercicio de su actividad.
- **Relaciones con los accionistas:** Garantiza que la participación de los accionistas en las decisiones de su competencia sea amplia y consciente.
- **Protección de las participaciones de los accionistas:** Salvaguardar e incrementar el valor de la empresa, con el fin de remunerar adecuadamente el riesgo que los accionistas asumen.
- **Valor de los recursos humanos**: Mejorar e incrementar las competencias y la competitividad de las capacidades que posee cada colaborador.
- **Equidad de la autoridad**: Se compromete a actuar de tal modo que la autoridad se ejerza de forma equitativa y correcta, evitando cualquier tipo de abuso.
- **Integridad de la persona:** Garantiza la integridad física y moral de sus colaboradores, condiciones de trabajo que respeten la dignidad individual y ambientes de trabajo seguros y saludables.
- **Transparencia e integridad de la información**: Los colaboradores de la empresa deberán proporcionar información completa, transparente, comprensible y precisa a quienes establecen las relaciones con la empresa.
- **Diligencia y precisión en la ejecución de las tareas y de los contratos**: Los contratos y los encargos de trabajo deberán llevarse a cabo conforme a lo establecido conscientemente por las partes.
- **Corrección y equidad en la gestión y posible renegociación de los contratos**: Se debe evitar el aprovechamiento de eventuales lagunas contractuales o de eventos imprevistos.
- **Calidad de los servicios y productos**: Satisfacer y defender a sus clientes, haciéndose eco de las solicitudes que puedan favorecer la mejora de la calidad de los productos y de los servicios.
- **Competencia leal**: Defender el principio de la competencia leal absteniéndose de conductas colusorias, predatorias y del abuso de su posición de poder.
- **Responsabilidad frente a la colectividad**: Realizar sus inversiones de forma ecológicamente sostenible, respetando a las comunidades locales y nacionales, y apoyar iniciativas de valor cultural y social.
- **Protección del medio ambiente**: Programar sus actividades buscando un equilibrio entre las iniciativas económicas y las necesidades medioambientales imprescindibles, teniendo en cuenta los derechos de las generaciones futuras.

2) Referencia de actuación

Como hemos visto, la confianza o fuerza de la declaración es relevante en el reforzamiento de la importancia del código. Pero también lo será la claridad y qué tan sujeto esté a interpretación, de tal modo que permita ser una referencia válida de actuación.

Lo obvio no es obvio para todos. Las circunstancias y el contexto pueden sembrar dudas sobre los cánones de comportamiento éticos. En ese caso, un código de ética que ofrece referencias de actuación relevantes puede convertirse en una herramienta mucho más efectiva. Mejor aún si estas referencias de actuación están especificadas para cada grupo de interés de la organización.

De esta forma, el documento también puede incluir criterios de comportamiento, como los que se indican en el siguiente ejemplo:

GRUPOS DE INTERÉS

Criterios de comportamiento en las relaciones con accionistas y grupos de interés.
Ejemplo de una empresa eléctrica multinacional.

Criterios de comportamiento en las relaciones con los **accionistas**.

- Gobierno corporativo:
  - Control interno.
  - Auditor externo.
  - Transacciones con empresas relacionadas.
- Información al mercado:
  - Control de la información privilegiada.

Criterios de comportamiento en las relaciones con los demás **grupos de interés**.

- Tratamiento de la información:
  - Confidencialidad y privacidad.
- Regalos, obsequios y favores:
  - Que no exceda prácticas de cortesía normales o que pueda influir en la independencia de terceros.
  - Solo destinados a promover la imagen de marca de la empresa.
- Comunicaciones al exterior:
  - Veracidad, imparcialidad, evitando tratos de favor.

Criterios de comportamiento en las relaciones con **nuestra gente**.

- Selección de personal:
  - Igualdad de oportunidades.
  - Imparcialidad.
- Relación laboral:
  - Legalidad, claridad de cargos, normativa y retribución.
- Gestión del personal:
  - No discriminación, mérito y competencias.
  - Flexibilidad para maternidad y cuidado de los hijos.
  - Retroalimentación, formación.
  - No abuso de la posición de autoridad.
- Cambios en la organización del trabajo.
- Seguridad y salud.
- Protección de la privacidad.
- Integridad y tutela de las personas:
  - Condiciones dignas.
- Obligación de los colaboradores:
  - Cumplimiento del código de ética y reportar violaciones a este.
  - Cumplir políticas de gestión de la información.
  - Evitar conflictos de interés.
  - Uso de recursos corporativos.
  - Cuidado de activos, uso informática.

→ Criterios de comportamiento en las relaciones con los **clientes**.

- Imparcialidad.
- Contratos y comunicaciones:
  - Claros, conforme legalidad, completos, web.
- Comportamiento de colaboradores:
  - Disponibilidad, respeto, simplicidad.
- Control de calidad y satisfacción del cliente.
- Implicación de clientes.

→ Criterios de comportamiento en las relaciones con **proveedores**.

- Elección del proveedor:
  - Beneficio competitivo.
  - Registro de proveedores.
- Integridad e independencia en relaciones:
  - Evitar inducir a contratos desfavorables con promesas futuras.
  - Evitar proyectos LP con contratos CP.
  - Rotación, separación de responsabilidades.
  - Trazabilidad información.
- Comportamiento ético en aprovisionamiento:
  - Exigencia de cumplimiento ético, MA o laboral.

→ Criterios de comportamiento en las relaciones con la **comunidad**.

- Política medioambiental.
- Estrategia y herramientas de la política ambiental.
- Comunicación medioambiental.
- Relaciones económicas por partidos, organizaciones sindicales y asociaciones.
- Relaciones institucionales:
  - Canales de comunicación sin discriminación.
- Relaciones con grupos de interés.
- Ayudas y patrocinios.
- Antimonopolio y organismos reguladores.

El simple hecho de recordar que existe un código de honor induce a las personas a actuar en forma más honesta. De ello se desprende la necesidad de difundir constantemente las normas éticas de una organización, y disponer de un plan de comunicación ética para que el "recordatorio" sea permanente.

Otro ejemplo de referencia de guía de actuación es la elaboración de una "guía de preguntas y respuestas de ética", que responda a casos comunes a los que se ve enfrentado el personal de una organización.

3) Difusión

Otra de las aplicaciones o roles de un código de ética es su valor simbólico como recordatorio de la existencia de las normas éticas, para lo cual debe ser visible y tener mecanismos de difusión y control adecuados.

La importancia del efecto "recordatorio" nos la ilustra el investigador, Dan Ariely, y sus varios experimentos sobre el comportamiento ético de los individuos. Uno de ellos fue realizado con alumnos del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Para llevar a cabo el experimento, se les entregó un complejo examen de matemáticas a tres grupos: El primero, denominado de control, cuyo examen fue corregido por un profesor; una segunda unidad a la que se le pidió que corrigieran y se adjudicaran las notas ellos mismos, con el agregado que las hojas de respuestas fueron eliminadas para excluir toda posibilidad de verificación posterior. Este grupo obtuvo notas que superaron en un 33% a las del grupo de control.

Un tercer grupo tuvo las mismas condiciones del segundo grupo, pero con una excepción: Antes de iniciar el examen, se les solicitó firmar un documento en el cual declaraban que suscribían el código de honor del MIT... Los resultados de este grupo se asemejaron a los del grupo de control. Y es que el compromiso adquirido mediante la firma de un papel fue suficiente para que el grupo no hiciera trampa. El mismo experimento se ha repetido en diversas universidades y países, siempre con los mismos resultados.

La conclusión de este estudio es que el simple hecho de recordar que existe un código de honor induce a las personas a actuar en forma más honesta. Aplicado esto a nuestro caso, se desprende la necesidad de difundir constantemente las normas éticas de una organización, y disponer de un plan de comunicación ética para que el "recordatorio" sea permanente. También se puede diseñar un ícono o símbolo que represente el código de ética y que pueda difundirse masivamente.

Un ejemplo es la campaña "¿Qué hago?" del Bci, cuya finalidad es acercar todos los colaboradores de la empresa a los contenidos éticos que rigen el actuar de la organización, y aumentar el grado de conocimiento y número de consultas que involucren aspectos éticos.

Más allá de la difusión, también se hace necesario definir roles y responsabilidades relativos a la ética en la organización, y que exista claridad respecto de los procedimientos en caso de detectar un problema ético.

MODALIDADES DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CÓDIGO DE ÉTICA

- Tareas del directorio y comité de divulgación en materia de implementación y control de código ético.
- Tareas de la dirección de auditoría interna.
- Comunicación y formación.
- Indicaciones de grupo de interés.
- Violaciones al código de ética.
- Informe de sostenibilidad.
- Tareas de la unidad de responsabilidad social.
- Control externo.

CONCLUSIONES

Se ha visto que un código de ética puede cumplir tres objetivos: Ser una declaración de principios éticos, una guía para la actuación ética y un recordatorio permanente de la necesidad de actuar en forma ética.

Posiblemente una primera versión de un código de ética no pueda cumplir con estos objetivos. Tal vez sea necesario incorporar los aprendizajes de la experiencia y de las contribuciones para que pueda ser una guía de actuación cada vez más efectiva. Pero vale la pena comenzar desde ya con la formalización de la estrategia ética de la organización con un paso sencillo y eficaz: Un código de ética.

Equilibrio entre trabajo y familia: El caso de Banco Santander

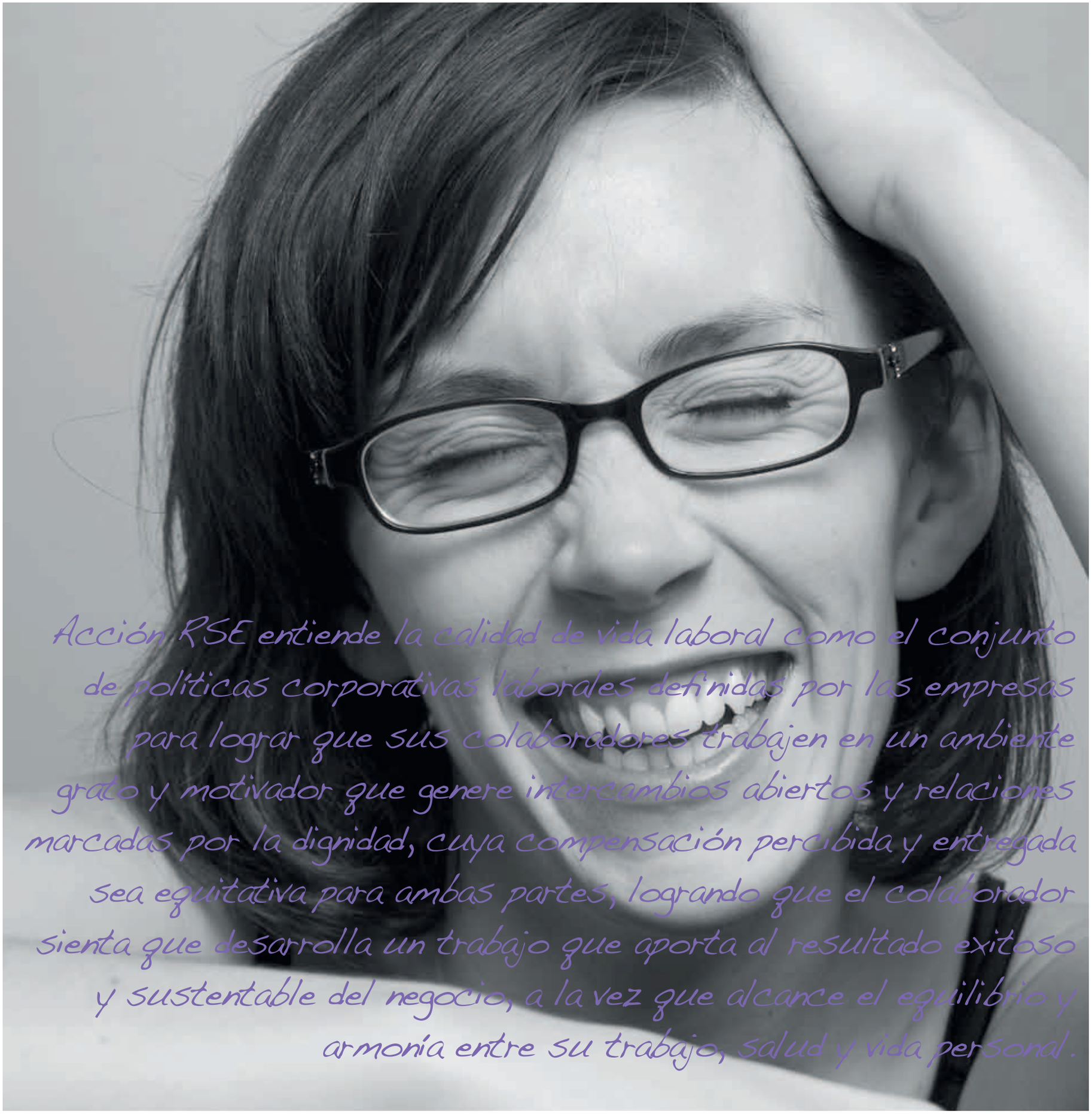
Instancias de escucha y opinión en las empresas para una comunicación más efectiva

Cómo implementar programas de salud exitosos en las empresas

La búsqueda del sentido en una empresa

Transparencia en la gestión de personas

2 Calidad de Vida Laboral



Acción RSE entiende la calidad de vida laboral como el conjunto de políticas corporativas laborales definidas por las empresas para lograr que sus colaboradores trabajen en un ambiente grato y motivador que genere intercambios abiertos y relaciones marcadas por la dignidad, cuya compensación percibida y entregada sea equitativa para ambas partes, logrando que el colaborador sienta que desarrolla un trabajo que aporta al resultado exitoso y sustentable del negocio, a la vez que alcance el equilibrio y armonía entre su trabajo, salud y vida personal.

El valor de las personas en las empresas

Gonzalo Iglesias
Gerente General Coca - Cola Chile
Presidente Comité de Calidad de Vida Laboral Acción RSE

Lograr el balance en todos los aspectos de la existencia es fundamental para crear una sociedad más comprometida, innovadora y con mayor sentido de pertenencia.

Gran parte de nuestra vida transcurre en nuestro ámbito de trabajo, relacionándonos con otras personas, bajo una misma cultura, respetando normas, obedeciendo, liderando y creando.

El mundo que nos toca vivir es muchas veces turbulento y la calidad de vida, específicamente la laboral, adquiere especial relevancia al momento de enfrentarlo. Es por ello que el balance en todos los aspectos de la existencia es fundamental para crear una sociedad más comprometida, innovadora y con mayor sentido de pertenencia.

Si no valoramos a las personas en su exacta dimensión, difícilmente crearemos valor a la velocidad que las empresas necesitan para ser sustentables y mantenerse en el tiempo. Si no ponemos el centro en las personas, el atractivo de las organizaciones empresariales será cada vez más bajo y con escasa capacidad de atraer talentos.

Ofrecer una buena calidad de vida laboral tiene que ver con múltiples factores, como la satisfacción con el trabajo ejecutado, la posibilidad de tener un futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido y los beneficios obtenidos, las relaciones humanas con el grupo y la organización, el ambiente de trabajo positivo – tanto sicológica como físicamente – y la libertad y responsabilidad de decidir.

Compleja como es, no puede ser definida en forma breve. El Comité de Calidad de Vida Laboral de Acción RSE la entiende como "el conjunto de políticas corporativas laborales definidas por las empresas para lograr que sus colaboradores trabajen en un ambiente grato y motivador que genere intercambios abiertos, relaciones marcadas por la dignidad, y cuya compensación percibida y entregada sea equitativa para ambas partes, logrando que el colaborador sienta que desarrolla un trabajo que aporta al resultado sustentable del negocio, a la vez que alcance el equilibrio y armonía entre su trabajo, salud y vida personal".

Si logramos que todas estas variables se conjuguen en una empresa, se generará un clima de confianza y respeto mutuo, en el que el individuo tenderá a aumentar sus contribuciones y a elevar sus oportunidades de éxito sicológico, y en el que la administración tenderá a reducir los mecanismos rígidos de control.

El Comité de Calidad de Vida Laboral espera contribuir al desarrollo nacional, orientando a los líderes a dirigir y proporcionar mejor calidad de vida a todos sus colaboradores, sin importar el tamaño de la empresa, ya que en todo lugar existe la posibilidad de desarrollar nuevas formas de crecimiento.

Equilibrio entre trabajo y familia: El caso de Banco Santander

Elke Schwarz
Directora de Comunicaciones Corporativas y RSE, Banco Santander

Claudia Pérez
Programa Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, Servicio Nacional de la Mujer

1. Objetivo

Lograr el equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades personales y familiares es un gran desafío, tanto para los/as trabajadores/as como para las empresas que los/as acogen. El objetivo de este artículo es promover una comprensión más amplia de la Responsabilidad Social Empresarial, donde los/as trabajadores/as son valorados/as como una fuente de ventajas competitivas, cuya dirección y políticas de Recursos Humanos son factores fundamentales para la promoción de empresas sostenibles.

Las medidas de apoyo a la conciliación del trabajo con la vida personal y familiar deben formar parte de una estrategia empresarial que busque generar mutuas ganancias. Por un lado, promover mayor bienestar para el personal y, por otro, una mejora de la eficacia organizacional[1]. Para ejemplificar esta concepción, el texto describe en particular la implementación de medidas de conciliación en Banco Santander y sus consiguientes beneficios, con el objetivo de que estas buenas prácticas laborales puedan ser replicadas en otro tipo de organizaciones, incorporando su propio contexto y creatividad.

2. Contexto

A inicios de esta década, se comenzó a discutir con fuerza el sello masculino de nuestra cultura de trabajo. La idea, ampliamente extendida, de que mayor tiempo en la oficina era sinónimo de productividad y compromiso, primaba en nuestra sociedad y también en nuestra empresa.

El 2002 la encuesta de clima realizada en Banco Santander reveló un "nudo de tensiones", provocado por los cambios experimentados en la organización producto de la fusión con el Banco Santiago. En esa encuesta, las mujeres – quienes representaban el 50% de los empleados del Grupo – plantearon que los mayores desafíos en este escenario estaban dados por la conciliación entre trabajo y familia.

De esta forma, se relevaron una serie de necesidades que históricamente han complicado la agenda de las mujeres derivadas de la "división sexual del trabajo", que reconoce las tareas domésticas y familiares como de exclusiva responsabilidad femenina. Esta situación afecta directamente su posición en el mercado laboral, demostrando que las políticas empresariales de conciliación familia-trabajo tienen importantes efectos en la reducción de la pobreza y la igualdad de género.

Si bien estas tensiones afectan particularmente a las mujeres, hoy en día se observan cambios sociales que indican que es necesario ampliar las acciones de conciliación hacia los hombres, además de considerar variables etáreas e incorporar en el foco de estas políticas el desarrollo de otro tipo de intereses personales.

Como dice la Organización Internacional del Trabajo, "ser una entidad que apoya la conciliación, significa ir más allá de la

1 Organización Internacional del Trabajo (OIT), "Lugares de trabajo que apoyan la conciliación: Mejores empresas", Notas OIT, Trabajo y Familia 3, (2009).

implementación de medidas para niños/as o para mujeres"[2]. Bajo un concepto más amplio de la conciliación entre vida laboral y vida familiar-personal, en el Grupo Santander reconocemos la importancia de adoptar medidas que estén disponibles para todo el personal, hombres y mujeres de todas las edades.

Los antecedentes para esta política vienen desde la academia, donde se han realizado una serie de estudios que permitieron conocer las consecuencias negativas de los conflictos trabajo-vida familiar/personal. En 1985, The Academy Management Review publicó "Fuentes de conflicto entre los roles del trabajo y la familia", donde se consigna que "las dificultades derivadas de la ejecución de múltiples roles no solo afectan a las personas, sino también a las empresas. La insatisfacción con el trabajo, el menor desempeño y compromiso con la organización, junto a mayores niveles de ausentismo y rotación, son efectos típicos derivados de las tensiones provocadas por desempeño simultáneo de los roles laboral y familiar (Greenhaus y Beutell, 1985)"[3].

Luego, un artículo publicado en el Journal of Occupational and Organizational Psychology en diciembre de 1997, fruto de una investigación de cuatro años, profundiza en los diversos efectos de los conflictos en la conciliación del trabajo y la vida familiar: "Entre ellos, hay que mencionar los mayores riesgos de deterioro de salud para padres y madres que trabajan, un peor desempeño en la función parental, tensión psicológica, ansiedad, irritación frecuente, depresión, estrés laboral y diversos problemas psicosomáticos (Frone, Russell y Cooper, 1997)"[4].
Al mismo tiempo, comenzaba a tomar cuerpo otra tendencia relevante que llegó para quedarse: la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que resultó ser clave en el desarrollo de las políticas de integración entre la vida personal y laboral.

Una persona que pospone su vida personal y familiar por el trabajo, difícilmente desarrolla sus habilidades de relación y comunicación, convirtiéndose en un modelo negativo para su equipo y, a largo plazo, en un empleado desmotivado, menos eficiente y también menos productivo. Por eso, al conceptualizar la RSE para el Grupo Santander, se definió que uno de los pilares fundamentales debía ser el compromiso con nuestros colaboradores y la conciliación entre su vida personal y laboral.

En este marco, surge el programa "Trabajo y Familia", con una serie de iniciativas cuyo objetivo final es que el empleado trabaje mejor, además de programas complementarios en la misma línea.

3. Caso "Banco Santander"

Empresa: Banco Santander
Industria: Financiera
Colaboradores: 11.001
www.santander.cl

LOS PROGRAMAS EN MARCHA

En Grupo Santander existen una serie de programas de beneficios para la conciliación de la vida familiar y el mundo laboral, que podemos agrupar en los ejes equilibrio trabajo y familia, jornada flexible, además de salud y calidad de vida.

En el eje trabajo y familia, está el "Programa de Apoyo a la Maternidad" cuyo objetivo es apoyar a las mamás desde los primeros meses de embarazo. Esta iniciativa está dirigida a las trabajadoras y cónyuges de trabajadores que van a ser mamás, quienes reciben asesoría en materia de salud y beneficios.

Para el cuidado de los niños en sus primeros dos años de vida, se establecieron dos modalidades: Sala cuna – donde existe un convenio preferencial con la red especializada Vitamina –, o bien el apoyo de una auxiliar de párvulos en casa, para niños que presentan algún problema de salud.

Del mismo modo, se estableció un programa de reducción de jornada luego del postnatal, optando por jornadas especiales de trabajo para compartir más tiempo con sus hijos en sus primeros meses de vida. Así, el primer mes pueden reincorporarse por

2 Ídem
3 Servicio Nacional de la Mujer /SERNAM), "Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa" (investigación realizada por la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile), Documento de Trabajo nº 84, (2003).
4 Journal of Occupational and Organizational Psychology, "Relation of work-family conflict to health outcomes: a four year longitudinal study of employed parents". Frone, Michael R.; Russell, Marcia; Cooper, M. (1997).

Bajo un concepto más amplio de la conciliación vida laboral/familiar-personal, en Banco Santander se han implementado medidas disponibles para todo el personal, hombres y mujeres.

Gentileza Banco Santander

media jornada, y durante los cuatro meses posteriores por tres cuartos de jornada.

A contar de 2007, como beneficio para los padres, se establecieron dos días adicionales a los que establece la ley para el postnatal masculino. Además, para disfrutar en familia el día del cumpleaños, se crea el beneficio de la tarde libre para ese día especial.

Los horarios son siempre un tema relevante. En Grupo Santander existe la dinámica del horario flexible, beneficio que permite aprovechar de mejor forma el tiempo libre adaptando la jornada de trabajo al horario más conveniente, y previa conversación con el supervisor correspondiente, de acuerdo a distintas opciones preestablecidas.

El "súper viernes" es otra iniciativa que ha tenido gran acogida en materia de optimización de los horarios. Este programa permite escoger distintas alternativas exclusivas para este día, que adelantan la hora de ingreso y salida, para así aprovechar de mejor manera el último día laboral de la semana y contar con más tiempo libre para compartir en familia.

Y en materia de vacaciones, se premia su correcto uso para quienes tienen al día este feriado legal, con tres días adicionales que se pueden tomar entre abril y octubre, previa coordinación con la jefatura directa. Es lo que hemos llamado "Permiso Especial Plus".

Los beneficios del Grupo también abordan la salud de sus empleados de forma integral. Por eso se creó "Santander Contigo", una red de apoyo abierta a todos los empleados cuando enfrentan problemas familiares, personales o laborales. La red incluye el "Programa de Orientación al Empleado" (POE) y el "Programa Orienta", este último destinado a entregar ayuda en situaciones de consumo problemático de tabaco, alcohol y drogas.

Otro ámbito relevante lo cubre el programa "Calidad de Vida, Riesgo Persona", cuyo objetivo es detectar hábitos y factores de riesgo en las personas, predecir su estado de salud futuro e implementar acciones inmediatas para mantener un bienestar general y evitar el desarrollo de enfermedades.

Este programa contempla la realización de una serie de exámenes de laboratorio que se realizan en conjunto con la Mutual de Seguridad, además de una entrevista y una encuesta de hábitos de salud. También se ofrece orientación en el ámbito nutricional, para la actividad física y en lo sicológico con el fin de lograr disminuir los factores de riesgo presentes y mejorar los hábitos y estilos de vida. Además, se ofrecen charlas mensuales de prevención de enfermedades graves. Esto se realiza en las dependencias del banco, y asisten los empleados que se inscriben previamente por intranet. Cada año, se atienden más de 400 personas en este programa y se realizan más de mil exámenes.

Cabe destacar también el programa "Santander por Siempre", que busca mantener los beneficios relevantes para las personas que se desligan del Grupo y sean mayores de 50 años.

Desde 2008 contamos con el programa "Vive Saludable, Vive Feliz", basado en la prevención de los factores de riesgo que provocan aproximadamente el 60% de la mortalidad en adultos de nuestro país: Obesidad, tabaquismo y sedentarismo. Así, el programa creado por Santander estableció una serie de actividades destinadas a prevenir estos males en sus colaboradores, como un completo programa de cultura y recreación llamado "Panoramas Santander", que busca combatir el estrés en los equipos de trabajo incorporando también a la familia.

La iniciativa incluye a "Panoramas en tu área", que agrupa a todas aquellas actividades que se realizan en las distintas áreas de negocio del Grupo en Santiago y regiones. Organizadas en conjunto con los consultores de Recursos Humanos de cada área, se focalizan especialmente en aquellas personas que se quiere reconocer, integrar o apoyar, a la luz de los resultados de las evaluaciones internas, mejorando especialmente el clima laboral. Las actividades son variadas y entre ellas destacan clases de cocina, catas de vino y té, charlas con destacados relatores como Pilar Sordo, Carolina Dell'Oro, Paulo Egenau y Nicolás Larraín, entre otros.

Además, Grupo Santander cuenta con diversas ramas deportivas en las que participan activamente más de 16 mil personas, entre empleados de Banco Santander y sus hijos.

LOS RESULTADOS

El mejoramiento e innovación de programas, iniciativas y actividades, es una tarea permanente del área de Recursos Humanos. Ello, porque el equilibrio entre trabajo y familia no está asociado a dos o tres ámbitos, sino que a múltiples factores que deben ser abordados en forma complementaria. Sin embargo, uno de los pilares fundamentales para la materialización y continuidad de iniciativas como esta, es la figura y rol del supervisor, ya que sin su compromiso cualquier plan está destinado al fracaso.

Es por eso que en Santander se potenció y reorientó el rol de la jefatura en todos los niveles de la organización, siendo empoderados como los "gerentes de Recursos Humanos" de cada área. Para ello se les capacita en forma permanente a través del "Programa de Formación de Líderes" y se evalúa su gestión a través de una evaluación ascendente, por parte de su equipo directo de trabajo.

En términos generales, el resultado ha sido gratificante para la organización. La satisfacción de las personas por pertenecer al Grupo Santander aumentó significativamente, subiendo de un 83,4% en 2003 a un 91,5% en 2009. Hoy vemos claramente una cultura organizacional que valora cada vez más el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, a través de un cambio parcial del estilo de trabajo en diversas áreas del Banco; supervisores comprometidos con las acciones orientadas a trabajar mejor y no a trabajar más horas; y dirigencias sindicales, con canales ascendentes, también comprometidos con el tema.

Como Grupo Santander, tenemos la convicción que el mundo se mueve hacia allá. El equilibrio entre trabajo y familia es hoy una herramienta para retener talentos, para desarrollar empleados integrales, fomentar la diversidad de los equipos, y disminuir el riesgo de estrés, un mal de nuestros tiempos asociado a la presión del trabajo.

El equilibrio entre trabajo y familia es hoy una herramienta para retener talentos, para desarrollar empleados integrales, fomentar la diversidad de los equipos y disminuir el riesgo de estrés, un mal de nuestros tiempos asociado a la presión del trabajo.

Instancias de escucha y opinión en las empresas para una comunicación más efectiva

Jacqueline Seemann
Gerente General y Socia Strategies

1. Objetivo

Presentar información de conceptos, estudios y modelos relacionados con la importancia de contar con instancias de escucha y opinión dentro de las empresas, como una de las necesidades inserta dentro de la calidad de vida laboral. Ellas, a su vez, forman parte integral de una estrategia de comunicaciones internas y de programas y políticas de RSE de las compañías.

Además, pretendemos plantear aquí algunas herramientas concretas de escucha y opinión que objetivizan la información y los puntos de vista, y facilitan una comunicación interactiva y más eficiente entre las partes.

EL ARTE DE ESCUCHAR

"Se necesita coraje para pararse y hablar. Pero se necesita mucho más para sentarse y escuchar". (Winston Churchill)
"Escuchar es un esfuerzo, oír no tiene ningún mérito. También oyen los patos". (Igor Stravinsky)
"Hemos nacido con dos ojos, dos orejas y una sola lengua porque debemos mirar y escuchar dos veces, antes de hablar". (Marie de Rabutin-Chantal, Marquesa de Sévigné)

2. Contexto

Existen más de trescientos modelos y definiciones de RSE que consideran la calidad de vida laboral. Si bien es cierto que se trata de un tema "top five" en las encuestas de clima hoy en día, todavía se focaliza principalmente en el equilibrio trabajo-vida personal/familiar y en la comunicación interna de beneficios laborales relacionados principalmente con aspectos económicos, como bonos por gestión y otros.

De acuerdo a un estudio realizado en el 2005 por el Centro Vincular de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso - y que generó un modelo para medir calidad de vida laboral -, al consultar a las empresas sobre la relevancia que tienen sus colaboradores para el desarrollo y sostenibilidad del negocio, el 98% de los grandes y pequeños empresarios afirmaron que son "muy relevantes". Pero al preguntarles cuántos de ellos medían la calidad de vida laboral o manejaban algún tipo de herramienta que les permitiera gestionarla, la respuesta se redujo a menos de un 15%.

En general, las instancias de escucha y opinión se insertan en dos ámbitos:

- Los Recursos Humanos y la inteligencia emocional, con una visión más ontológica.
- En las empresas, como parte de la comunicación con grupos de interés y/o instancias internas todavía muy centradas en programas de comunicación de una sola vía.

INDICADORES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

Según lo establecido en "Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social", Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló Tomá, Universidad de Oviedo (2002), hay varios indicadores que inciden en este aspecto.

Indicadores individuales:
- Satisfacción laboral.
- Expectativas, motivación.
- Actitudes y valores hacia el trabajo.
- Implicación, compromiso, centralidad del trabajo.
- Calidad de vida laboral percibida.

Ambiente de trabajo:
- Condiciones de trabajo.
- Diseño ergonómico.
- Seguridad e higiene.
- Nuevas tecnologías.
- Análisis de puestos.
- Características y contenido del trabajo.

Organización:
- Organización del trabajo, efectividad y productividad.
- Organigrama, estructura y funcionamiento.
- Cultura y cambio organizacional.
- Participación y toma de decisiones.
- Factores psicosociales.
- Aspectos sociales, comunicación, clima laboral.

Entorno sociolaboral:
- Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores.
- Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida.
- Variables sociodemográficas.
- Factores socio-económicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral.
- Prevención de riesgos laborales.

HACIA UNA ESCUCHA MÁS EFECTIVA

Mientras la gran mayoría de las escuelas de negocios sigue enseñando en los cursos de Master of Business Administration (MBA) cómo ser buenos líderes para alcanzar el éxito, el científico chileno Humberto Maturana postula que el liderazgo ha perdido sentido y que cuando los jefes o gerentes funcionan desde la autoridad, dan cabida a la negligencia. De este modo, Maturana sostiene que "cuando un jefe no conversa, no escucha y no abre espacios para la coparticipación, se pierde el fluir de la empresa". "Los gerentes deben aprender a coordinar los deseos de las personas que componen la organización, pero no desde la obediencia sino desde el placer de la colaboración. Si no existe la motivación y la inclusión, se tiende a desarrollar la frustración por no tener participación en la toma de decisiones de la empresa".

Lo anterior queda reflejado en lo que Nichols y Stevens plantean respecto de la escucha:
- En algunas encuestas, más del 30% de los trabajadores expresa que falta verdadera escucha por parte de los niveles gerenciales y/o jefaturas. Eso provoca rabia, frustración y desmotivación.
- La regla de oro dice que en una negociación el escuchar es el 80% y el hablar, el 20%. Lamentablemente, en general, se da al revés...
- Escuchar es una habilidad que se puede enseñar, no una vocación innata del individuo.
- La escucha también es atender a lo que no se dice. Todo comunica. De hecho, más del 60% de la comunicación es analógica (no verbal).
- Los líderes de las empresas deben descubrir qué lleva a callar y a no revelar lo que piensan y sienten los colaboradores, que muchas veces no solo no dicen lo que piensan, sino que también callan este hecho. Sin embargo, esto también es un tipo de comunicación. Hay que saber "escuchar" el lenguaje del cuerpo y hasta un silencio.

- Muchas empresas establecen un monólogo y no se comunican, sino que INFORMAN. De esta manera no se abordan los temas de real interés de los empleados, provocando resentimiento y estrés.

Experiencias con diferentes empresas chilenas del Centro Vincular, que aplica un estudio de "Balance de vida laboral", arrojaron como resultado que los trabajadores valoran fuertemente el esfuerzo de la compañía por instalar un mecanismo objetivo de diálogo y escucha permanente. Pero hay divergencias de opiniones respecto de que si este canal puede ser más eficiente a través de un sindicato o comité, o en comunicación directa con cada colaborador.

La dificultad para escuchar proviene del hecho de que este proceso es mucho más lento que pensar, ya que se hablan aproximadamente 125 palabras por minuto y se piensa a una velocidad 10 veces mayor. Los malos escuchas (la gran mayoría de nosotros) formamos pensamientos probablemente relacionados con lo que se habla, pero se anteponen:

- Ideas propias relativas al tema.
- Conclusiones prematuras.
- Juicios de valor.
- Negaciones.
- Evaluaciones.
- Búsqueda de intenciones como disculpas, amenazas, etc.

Hay dos elementos que agravan el proceso de incomunicación, ruido o comunicación ineficiente. Primero, la tendencia natural de las personas a capturar hechos o descripciones detalladas y específicas en lugar de ideas generales, con lo cual se pierde la idea central. Segundo, los filtros emocionales, que son el rechazo o la empatía que cada uno tiene o siente respecto de ciertos temas que se están tratando.

La importancia de una comunicación eficiente en las organizaciones es evidente. Los canales oficiales cubren solo de arriba hacia abajo. Lo que tenga que comunicar un subordinado a sus superiores, en cambio, sigue un sendero de postas. El operario se lo dice al supervisor, éste a su jefe, el que a su vez lo trata con el gerente de área, y así hasta llegar a la cúspide de la organización.

Lo que puede ocurrir en este proceso es que probablemente no se transmitirá en forma fiel la información. Puede pasar que el que transmite no sea un buen escucha y, por lo tanto, no capte todo, o que la información se distorsione en el camino, como ocurre con el conocido juego del teléfono, que se interrumpa la cadena de comunicación, o que se demore demasiado tiempo en llegar al final, etc. Lo más eficiente es lograr que el contacto entre el escucha y el que plantea sea lo más directo posible.

LA OPORTUNIDAD PARA ESCUCHAR...

Una escucha realmente activa y efectiva sucede cuando:

- Nos concentramos en tratar de entender lo que dice o trata de decirnos la otra persona. Nos ponemos en su lugar, en sus zapatos.
- Adoptamos la actitud corporal de escucha: Postura del cuerpo levemente inclinado, manos en reposo, miramos a los ojos, gestos de la cara de acogida, tonos más bien neutros, atención sin hacer otras cosas. Es lo que se denomina empatía/ asertividad.
- Le damos a la otra persona el tiempo suficiente para que se exprese, sin interrupciones, salvo para preguntas relacionadas.
- Si es una instancia escrita, dejamos preguntas abiertas para que se puedan expresar libremente, en sus propios términos.
- No usamos palabras ni gestos negativos: La acción de escucha es por esencia positiva y receptiva.
- Nos fijamos en el lenguaje del cuerpo, su tono y volumen de voz, todo expresa ideas y sentimientos.
- No mostramos impaciencia por tener la palabra nosotros en vez de dejar hablar al otro.
- No planteamos a priori nuestro punto de vista o lo que esperamos nos respondan.
- Nos concentramos en entender las ideas que nos están planteando.

Las instancias de verdadera escucha en una empresa son vitales para el desarrollo de un clima laboral sano, de cooperación, motivador y estimulante y, en definitiva, favorable para las partes involucradas.

Por tanto, la escucha es una herramienta que forma parte integral de las comunicaciones internas, y es una de las que más beneficios trae a las empresas. Las instancias de verdadera escucha son vitales para el desarrollo de un clima laboral sano, de cooperación, motivador y estimulante y, en definitiva, favorable para las partes involucradas.

Y nosotros... ¿sabemos realmente escuchar?

3. Estrategia

Estrategia y canales para desarrollar en forma eficiente instancias de escucha y opinión en las empresas.

FORMALES

- Seminarios y talleres donde no solo exista capacitación, sino que además las personas puedan exponer sus puntos de vista e ideas sobre determinados temas.
- Estudios/encuestas/entrevistas, en los que mediante distintas metodologías se logre recoger opinión, necesidades e inquietudes.
- Reuniones de trabajo, en las cuales se produzca intercambio de opiniones y cada parte aporte sus conocimientos del tema en cuestión.
- Trabajo en equipo, donde se establezcan roles y se consiga producir la sinergia para el logro de objetivos.
- Capacitaciones en diversas materias, en las cuales la retroalimentación es básica para el logro del aprendizaje.
- Web donde no solo se informe sino que también se pueda opinar. Una herramienta interactiva.
- Cartas y correos.
- Entrevistas cara a cara/teléfono.
- Newsletters que representen puntos de vista y opiniones de los colaboradores.
- Internet/videoconferencias.

INFORMALES: TODO COMUNICA

- Café/ almuerzo, donde en un ambiente de relajo y sin pauta se recogen inquietudes y puntos vista. También se puede obtener información en relación al clima laboral y ánimo en la organización.
- Conversación de pasillo.
- Mail.
- Llamada telefónica.
- Actitudes y conductas sin necesidad de manifestaciones verbales.

FORMALES Y/O INFORMALES

Se pueden mezclar ambas formas de comunicación, dependiendo de las variables que se planteen para las instancias de escucha dentro de la compañía. Es así como la efectividad de esta puede estar determinada por las relaciones históricas dentro de la empresa, los interlocutores y las áreas de interacción, entre otras.

- Encuesta personal y de clima laboral: Entrevistas/focus group.
- Encuestas de evaluaciones de desempeño ascendentes. Aquí estamos hablando de un concepto de 360º, en el que se evalúan desde arriba hacia abajo (jefes a subalternos) y desde abajo hacia arriba (subalternos evalúan a sus jefes). Estudios existentes: Great Place to Work (GPTW), Mejores Empresas para Padres y Madres que Trabajan, Ranking ProHumana, etc.
- Embajadores: Hacia arriba y hacia abajo, de manera de recoger opinión y clima en todos y hacia todos los niveles de la organización.
- Newsletter/mural/buzón.
- Intranet: Sección ideas y sugerencias en diferentes ámbitos, como sociales, deportivos y laborales. Blogs temáticos.
- Reuniones por área/distritos/individuales/sindicales: Desayunos/almuerzos/café con pauta de temas laborales y otros.
- Políticas puertas abiertas: Jefes asequibles para conversar.
- Talleres y seminarios de motivaciones y capacitación.
- Actividades extralaborales: Deportivas, sociales, de desarrollo personal, solidarias.

Se debe considerar que para las compañías estas herramientas deben representar un compromiso en el tiempo, y que deben medir en forma integral las escuchas y opinión, además de ser usadas en forma periódica, sistemática, comparativa y considerando al menos tres dimensiones:

- Institucional: Que involucre a todos los integrantes de la empresa y se realice por escrito.
- Interpersonal: No es masiva. Es entre personas que interactúan diariamente. Es principalmente oral.
- Intrapersonal: Se genera dentro de cada persona (palabra pensada).

BIBLIOGRAFÍA

- Estudio "La participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa", Ruiz Garrido de la U. de Madrid- 2002.
- Keith Davis, "Comportamiento humano en el trabajo".
- Estudio de Lázaro González, Doctor en Ciencias Económica de la U. de La Habana (2006).
- Sistema 1ª, trilogía metodológica de comunicación interna.
- Conferencia ADRHA, Buenos Aires 2008.
- "El cálculo del retorno en las comunicaciones con el empleado". Consultora Edelman, 2005.
- Harvard Business Review. "Listening in the companies".
- Diario El Peruano/Economía (2009).
- Xial, Centro de Comunicación Interna para América Latina. 2008.
- Centro Vincular RSE, PUC de Valparaíso (2005).
- John Case, "The open book experience".
- Education Fund, Business for Social Responsibility.
- Estudios de Nichols y Stevens.
- Humberto Maturana. Biólogo Instituto Matríztico.
- Chris Argyris, Harvard.
- Modelo Normas AA 1000.
- Casos desarrollados por Strategies.

Cómo implementar programas de salud exitosos en las empresas

Mylene Iribarne
Gerente de Personas, Lipigas

Volney Vásquez
Director Ejecutivo, Promondo

1. Objetivo

Hasta hace unos años, el concepto de salud laboral estaba centrado en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales. Hoy, se ha ampliado a otros ámbitos que afectan la productividad, como el ausentismo, el estrés y el sedentarismo, entre otros.

Este artículo busca establecer la relevancia de la salud corporativa como integrante de las políticas de Responsabilidad Social y de gestión de personas en las empresas, y el rol de estas en la promoción, prevención, formación e incluso intervención en la salud de sus trabajadores.

2. Contexto

Desde 1946, la Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud como "el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de infecciones o enfermedades". Podemos decir entonces que existen diferentes pilares que la conceptualizan, como por ejemplo la salud física, la social y la espiritual, entre otras. Desde el momento en que las organizaciones comenzaron a considerar la salud de sus colaboradores como un eje central del negocio, es que se empieza hablar de salud corporativa.

Los factores económicos, políticos y sociales ocurridos después de la Primera Guerra Mundial impulsaron estrategias para minimizar la deshumanización en el ambiente laboral, considerando al trabajador como un ser social complejo con sentimientos, necesidades, deseos y temores[1].

En los días actuales, vivimos en un mundo con innumerables avances tecnológicos, preocupados principalmente del incremento de la productividad. Erróneamente, muchas empresas solo invierten en conocimiento y capacitaciones de sus trabajadores, e ignoran o desconocen la importancia de la salud y bienestar de ellos como una herramienta clave para el logro de sus objetivos de negocio. La salud corporativa es un tema que recientemente ha tenido repercusión en el ámbito de las organizaciones, proporcionando a las empresas una visión más amplia que no se limita solamente a la prestación de asistencia médica, sino más bien involucra una serie de factores como promoción en salud, diagnóstico de riesgo y prevención de enfermedades, entre otras[2].

Chile tiene una de las más largas jornadas laborales en el mundo. En promedio, cada trabajador permanece 56 horas semanales en el ambiente laboral. La Encuesta de Salud y Calidad de Vida del 2003 confirmó que 45% de los colaboradores

1 FERREIRA. R, FERREIRA. M, ANTIOGA. C et al. "Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores". Revista de Admistração. v.44, n.2, (2009), pp. 147-157. Disponible en www.rausp.usp.br. Acceso: 10 de enero 2010.
2 DE MARCHI, R. "Saúde corporativa - O capital humano do século 21 – Despesa ou investimento?". Associação Brasileira de Qualidade de Vida. (2007). Disponible en www.abqv.org.br/index.php. Acceso: 10 de enero 2010.

chilenos posee una jornada laboral superior a ocho horas por día, la cual es justificada por los propios trabajadores como una manera de compensar los altos índices de endeudamiento, ascensión social o sueldo insuficiente, siendo los sectores de transporte, minería y construcción las áreas laborales con mayor sobretiempo.

Esta falta de tiempo libre puede ser considerada un factor importante que influye directamente en los elevados índices de sedentarismo, la falta de recreación, el abuso de comida chatarra y la poca integración familiar.

Con relación a la condición del trabajo, esta encuesta reveló que el 61% de las mujeres y el 63% de los hombres trabajadores se quejan de las deficientes condiciones laborales, sintiéndose expuestos constantemente a trabajo repetitivo, rápido y sin pausa, postura molesta o esfuerzos musculares excesivos. Los problemas laborales que afectan la calidad de vida generan mayor riesgo de accidentes de tránsito, de adquirir enfermedades profesionales o de tener accidentes de trabajo. Además, el 8% de la población estudiada relata maltrato físico, psicológico o abuso sexual. En el 22% de los lugares laborales aún se permite fumar dentro del recinto.

Actualmente, la principal causa de mortalidad en Chile es originada por problemas cardiovasculares y cáncer. La Encuesta Nacional de Salud (2009-2010)[3] determinó que el 38,5% de la población presenta colesterol elevado; 26,9%, hipertensión; 9,4%, diabetes y 25,1% son obesos en sus diversos rangos. La buena noticia es que muchas de estas enfermedades pueden ser prevenidas por medio de cambios en el estilo de vida, como realizar actividad física regularmente; consumir cinco porciones diarias de frutas y verduras; evitar el consumo de grasa y abuso de sal; no fumar y realizar chequeos médicos periódicos. Además, la salud y la calidad de vida de las personas son influenciadas fuertemente por la sensación de bienestar individual, familiar, laboral, económico, espiritual y social. Es por ello que el estilo de vida inadecuado y el descuido de los factores protectores pueden llevar a los trabajadores a serios problemas de salud y/o agravar los ya existentes, por lo que la implementación de programas de salud organizacional traerá beneficios tanto para ellos como para las empresas.

El preocuparse de la salud de los trabajadores desarrollando estrategias que motiven e impacten positivamente su bienestar, proporciona un ambiente más humanizado, permitiendo incrementar la productividad, reducir el ausentismo y presentismo laboral[4]. Además, evidencia la mejora de la imagen empresarial, disminuye los gastos de salud, mejora el clima laboral, la motivación y compromiso de los empleados con la empresa.

PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN EN SALUD

Se define promoción de la salud como "el proceso que permite a las personas incrementar el control sobre su salud para mejorarla" (OPAS, 1986). Se constituye en un proceso político y social que permite a las personas controlar sus determinantes de la salud y tomar acciones para su mejoría. Está dirigida a modificar las condiciones sociales, ambientales y económicas, así como a fortalecer las habilidades y capacidades del individuo (OMS, 1998).

La prevención de la enfermedad son "medidas destinadas no solamente a prevenir la aparición de la enfermedad, tales como la reducción de los factores de riesgo, sino también a detener su avance y atenuar sus consecuencias una vez establecida".

Se clasifica en tres niveles:

- Primaria: Evita la aparición de enfermedades.
- Secundaria y terciaria: Por medio de la detección precoz y/o tratamiento, pretende detener el desarrollo de la enfermedad evitando sus complicaciones.

Tanto la promoción de la salud como la prevención de enfermedades son términos que permiten acciones, procedimientos e intervenciones que tienen como finalidad proporcionar cambios en el hábito de vida y así alcanzar una mejora de la calidad de vida del individuo, familia y sociedad (OMS, 1998).

3 GOBIERNO DE CHILE, MINISTERIO DE SALUD. Resumen Ejecutivo Encuesta Nacional de Salud, 2009-2010. Disponible en www.redsalud.gov.cl. Acceso: 2 de marzo 2010.

4 MORETTI, S. "Qualidade de vida no trabalho x autorealização humana". Revista Leonardo Pós. V.3. (2008). Disponible en www.icpg.com.br. Acceso: 10 de enero 2010.

Pero el cómo lograr cambios de comportamiento en el ser humano ha sido un desafío constante para la salud. En la década de los 80, James O. Prochaska y Carlo Di Clemente desarrollaron el modelo transteórico que explica cómo la motivación de las personas varía a lo largo del tiempo y lo importante que es para evaluar la disposición para el cambio. Ello se hace a través de la conceptualización como una dimensión temporal representada en seis etapas que las personas atraviesan cuando toman la decisión de modificar su comportamiento[5]. Cada etapa es progresiva, no lineal, ya que los individuos pueden evolucionar a lo largo de ellas, así como retornar reiteradas veces a fases anteriores (CULOS et al., 2001; VELOSO, 2005 mencionado GLANZ, 1999).

Cuando mencionamos la promoción de la salud y prevención de enfermedades, este modelo resulta innovador porque identifica, planifica e interviene a partir de las características específicas de cada individuo o sociedad.

- Precontemplativa: En esta etapa el individuo no reconoce la necesidad de modificar su comportamiento y no pretende cambiar en los próximos seis meses, por ejemplo por falta de conocimiento o de motivación.
- Contemplativa: En esta etapa el individuo reconoce la necesidad de cambio y los beneficios para su salud. Tiene la intención de cambiar, sin embargo no ha asumido un compromiso específico y hará un intento de llevar a cabo modificaciones en los próximos meses.
- Preparación: Los individuos que se encuentran en esta etapa tienen conciencia de los beneficios de modificar sus hábitos de vida y han tomado la decisión de hacerlo. Introducen pequeñas modificaciones y pretenden cambiar en un futuro inmediato (aproximadamente en 30 días).
- Acción: Las personas realizan cambios objetivos, mensurables y exteriorizan su comportamiento. Han asumido un compromiso concreto y están dispuestos a seguirlo. Este periodo varía entre uno y seis meses y es una etapa inestable por su potencial de causar recaídas o el cambio progresivo hacia la etapa de mantención.
- Mantención: Se caracteriza por constantes tentativas de evitar recaída y de mantener las acciones de manera permanente. Es conocida como estabilidad del cambio ya manifestado, generando una autoconfianza progresiva en mantener su comportamiento. Es un período que varía entre seis meses a dos años posteriores al cambio observable.
- Terminación: Esta última etapa se caracteriza por el real cambio de comportamiento. No hay posibilidad de recaídas en esta etapa.

5 CABRERA, G. "El Modelo Transteórico del Comportamiento en Salud". Revista Facultad Nacional Salud Pública (online). 2000; 18(2):129-138. Disponible en http://redalyc.uaemex.mx. Acceso: 10 de julio 2010.

MODELO TRANSTEÓRICO

(Fuente: Cabrera, G. "El modelo transteórico del comportamiento en Salud", Revista Facultad Nacional Salud Pública (online). 2000; 18(2):129-138)

3. Estrategia

Para desarrollar programas de salud corporativa exitosos en las empresas es necesario seguir los siguientes pasos para su elaboración, posterior implementación y evaluación.

ETAPA 1: GENERAR POLÍTICAS

- Definir las políticas generales según la visión que la empresa tenga relacionada a calidad de vida.
- Definir responsable: Dependiendo del número de participantes y/o el tamaño de la empresa, puede variar desde una persona a un departamento de calidad de vida. Él

o los responsables tienen como tarea establecer y regular el programa, difundirlo, administrar los recursos y hacer evaluaciones de calidad y efectividad.

ETAPA 2: CONOCER LA POBLACIÓN

Consiste en identificar los problemas más relevantes para determinar el grupo objetivo con el que se trabajará. Para ello, se deben llevar a cabo las siguientes acciones:

- Hacer un catastro de los trabajadores: Es importante identificar la población total a la cual se le efectuará el mapeo para detectar el grupo objetivo. Los métodos más utilizados para realizarlo son los exámenes médicos, perfil de salud y encuestas de salud y estilo de vida. Es importante también reconocer algunos indicadores de salud que ayudarán en la implementación y evaluación de los programas, entre los cuales se encuentran porcentaje de empleados diabéticos, hipertensos, dislipidémicos, clasificación nutricional, tabaquismo, sedentarismo, uso de drogas de abuso, alcoholismo, indicadores de estrés, riesgo ocupacional, etc.
- Realizar encuestas de intereses y disponibilidad de tiempo.
- Establecer el nivel de compromiso del trabajador con el cambio en su estilo de vida, a través de la clasificación según el Modelo Prochaska y Di Clemente descrito anteriormente.
- En esta fase también es importante conocer otros indicadores: Tasa de ausentismo laboral, tasa de productividad, perfil epidemiológico de la salud laboral, porcentaje de hospitalización, gastos médicos y otros disponibles.

ETAPA 3: ELEGIR O ELABORAR EL PROGRAMA

Este paso se relaciona directamente con los datos obtenidos en la fase anterior, para lo que es indispensable analizar los resultados. El programa de salud corporativa que se elabore debe estar vinculado con la política de calidad de vida de la empresa. Más adelante se detallan sus posibles ámbitos de acción.

La idea es que el programa sea holístico. Es decir, que sea elaborado y percibido como integral, y no como la suma de algunas acciones aisladas y puntuales. Para ello debemos incorporar a todos los agentes internos y externos ligados a la empresa, tales como trabajadores, plana ejecutiva, proveedores y familia, entre otros.

ETAPA 4: SENSIBILIZAR A LA POBLACIÓN

Después de conocer las motivaciones que dieron origen al programa de calidad de vida, debemos determinar una estrategia participativa del grupo beneficiario a lo largo de las distintas fases del programa.

Es necesario, asimismo, establecer un plan de comunicaciones desde y hacia el grupo beneficiado y reconocer a sus líderes, con el fin de integrarlos positivamente en el lineamiento e implementación del programa.

ETAPA 5: IMPLEMENTAR LA INICIATIVA

A continuación mencionamos algunas áreas de intervención en el ámbito de la salud corporativa y posibles indicadores:

Actividad física

- Programas: Gimnasia laboral, caminatas y práctica de deportes como natación, tenis, fútbol, etc.
- Ejemplos de indicadores: Identificar duración, frecuencia, intensidad de actividad física y/o deporte, en caso que lo practique.
- Evaluación médica y clínica: Cardíaca, respiratoria, muscular, etc.
- Aplicación de test: Fuerza máxima, resistencia, velocidad, coordinación, agilidad, flexibilidad. La elección de cada test debe ser realizada por un profesional, dependiendo del tipo de actividad y de la población objetivo.

La salud y la calidad de vida de las personas son influenciadas fuertemente por la sensación de bienestar individual, familiar, laboral, económico, espiritual y social.

Nutricional

- Programas: Intervención en casino, orientación nutricional, desafío para reducir peso y atención nutricional para grupos de riesgo como los hipertensos o los diabéticos.
- Ejemplos de indicadores: Examen antropométrico (peso, talla, pliegue cutáneo, índice de masa corporal, circunferencia abdominal, porcentaje de grasa).
- Examen de laboratorio: Tasa de hemoglobina, tasa de albúmina, colesterol, triglicéridos.
- Encuesta de consumo y hábitos alimenticios.

Salud mental

a) Programas: Control del estrés (presencial o en línea).
Ejemplos de indicadores:

- Escala de clasificación del estrés y sintomatología, tal como el "Inventario de sintomatología de estrés para adultos de Lipp". Este instrumento evalúa en qué etapa se encuentra el individuo, ya sea alarma, resistencia y/o agotamiento.
- Escala de enfrentamiento del estrés. Por ejemplo, estrategia de Coping de Folkman y Lazarus.
- Conocer algunos hábitos nocivos para la salud como alcoholismo y tabaquismo, entre otros.

b) Programas focalizados en el tabaquismo: Combate al tabaquismo, ambiente laboral libre de humo de tabaco.
Ejemplos de indicadores:

- Abstinencia indicada por el trabajador, número de licencias médicas relacionadas con el tabaquismo y reducción en el número de fumadores.

c) Programas focalizados en consumo de alcohol y drogas: Detección del abuso de drogas.
Ejemplos de indicadores:

- Chequeo aleatorio de detección a los colaboradores, reducción de accidentes laborales.

Enfermedades crónicas no transmisibles

- Programas: Chequeo médico preventivo para pesquisar enfermedades crónicas no transmisibles.
- Ejemplos de indicadores: Historial de salud (medicamentos de uso continuo, tratamiento médico regular y nivel de conocimiento sobre la patología) y realización de algunos exámenes específicos:
  - Hipertensos: Niveles presóricos, exámenes de imagen (electrocardiograma, ecocardiograma, etc.), exámenes laboratorio (colesterol total, HDL, LDL, triglicéridos, etc.) y control nutricional.
  - Diabéticos: Exámenes de laboratorio (glicemia ayuno, glicemia pos pradial, hemoglobina glicada, etc.), evaluación del pie (sensibilidad, temperatura, alteraciones físicas y motoras) y control nutricional.
  - Dislipidemia: Exámenes de laboratorio (colesterol total, HDL, LDL, triglicéridos) y control nutricional.

ETAPA 6: EVALUACIÓN

Establecer los indicadores y/o verificadores del programa y definir cada cuánto se medirán los resultados.
En esta etapa se espera obtener resultados positivos, principalmente en relación a la reducción del ausentismo laboral, la participación y adhesión de los trabajadores al programa, y la reducción de los indicadores de salud.

ETAPA 7: MEDIDAS CORRECTIVAS

Una vez realizadas, es importante analizar las evaluaciones para introducir las medidas correctivas necesarias que aporten al buen desarrollo y término del programa.

ETAPA 8: LA SALUD INCORPORADA AL NEGOCIO

El tema de la salud en la empresa no se debe limitar a un programa específico. Idealmente, con el tiempo debieran desarrollarse nuevas estrategias para ampliar las áreas de intervención, e interiorizar estas acciones como políticas de calidad de vida establecidas por la compañía para todos sus trabajadores.

Olimpíadas Deportivas Nacionales Lipigas. Gentileza Lipigas

4. Caso "Iniciativas en salud corporativa como parte de un programa de calidad de vida"

Empresa: Lipigas
Colaboradores: 660
www.lipigas.cl

DIAGNÓSTICO INICIAL

Como parte de la estrategia de Recursos Humanos, en junio 2006 se aplicó una encuesta muestral al personal, orientada a detectar las principales preocupaciones de los trabajadores en diversos ámbitos de su vida. Dicha encuesta identificó dos inquietudes relacionadas con la salud entre los principales resultados: La obesidad o sobrepeso (57%) y el estrés (89%).

A partir de dicho diagnóstico se estableció un programa de calidad de vida cuyos ámbitos de intervención fueron familia, vivienda, previsión, recreación y salud.

El objetivo definido en términos de salud fue capacitar, promover y entregar herramientas para que las personas pudieran mejorar su salud física y mental, a través de una estrategia de autocuidado similar a la utilizada en prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

METODOLOGÍA USADA

Se establecieron las siguientes líneas de intervención:

- Sensibilización y formación mediante charlas de expertos, folletos informativos y publicaciones en medios de comunicación internos.
- Exámenes preventivos básicos como mediciones anuales de masa corporal (IMC), contorno de cintura, colesterol, glucosa y presión. Todos ellos tomados en las oficinas y plantas de la empresa.
- Gimnasia laboral o de pausa dos veces por semana, durante veinte minutos en las oficinas y plantas de la empresa con profesores de educación física, financiadas utilizando la franquicia Sence (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo).
- Paseo anual al aire libre que integra a todos los integrantes del grupo familiar y que finaliza con un asado.
- Olimpíadas Deportivas Nacionales: Preparación y competencias intrazona a lo largo del año, y que terminan en octubre en Santiago con una gran final en la que participan los equipos ganadores. Las competencias incluyen fútbol, vóleibol, tenis de mesa, bowling y karting. Los equipos viajan a Santiago un viernes en la tarde, compiten durante todo el sábado y el domingo en la mañana se realizan las finales, coronando el evento con un almuerzo de premiación. Durante el año, los equipos locales cuentan con apoyo de la empresa para el arriendo de canchas. Esta iniciativa se financia aprovechando el beneficio tributario establecido en la Ley de Deporte.
- Convenio con gimnasios: También con la franquicia de la Ley de Deporte, a contar del 2009 se estableció un convenio con una red de gimnasios a nivel nacional, que permite que los trabajadores y sus familias puedan practicar actividad física a su elección pagando un precio módico. Se exige una asistencia mínima de tres veces por semana para mantener el beneficio.

Gimnasia laboral en Coyhaique. Gentileza Lipigas

- Nutrición sana: Junto con las orientaciones individuales entregadas a los colaboradores luego de los exámenes preventivos, se incorporaron platos hipocalóricos en los casinos de la empresa.
- Prevención de consumo de drogas y abuso del alcohol: Como parte de la política de prevención de Lipigas se han efectuado charlas y talleres para hijos de trabajadores, así como cartillas informativas.
- Cabe acotar que, como se trata de una empresa de combustibles, está prohibido fumar en plantas y oficinas, lo cual reduce el problema del tabaquismo.
- Red de Apoyo al Empleado (RAE): Sistema de apoyo telefónico para el trabajador y su familia, que orienta profesionalmente frente a consultas psicológicas (incluyendo cuatro sesiones presenciales si es necesario), legales, sociales y económicas. Todas estas problemáticas son fuentes de estrés para los empleados.

RESULTADOS

Entre los principales resultados destaca la reducción obtenida en casi todos los puntos:

- En la encuesta Great Place to Work, el clima laboral mejoró 15 puntos promedio entre el 2008 y el 2010.
- La participación de los trabajadores en actividades aumentó un 100% en tres años (gimnasia de pausa, iniciativas deportivas locales y Olimpiadas).
- El sedentarismo se redujo un 9% entre el 2009 y 2010 (bajó de 59% a 50%).
- Disminuyeron las licencias médicas por enfermedad común. Así, entre 2008 y 2010, se registró un día menos de licencia por persona.
- Los índices de obesidad se redujeron desde un 16% a un 13% entre 2009 y 2010.
- Los índices de glicemia bajaron un 14% (de 23% a 9%).
- Los índices de tabaquismo cayeron un 9% entre el 2009 y el 2010 (de 48% a 37%).
- Lo que no se redujo fue el sobrepeso (50%). Ello sucedió posiblemente por personas que pasaron de la categoría de obesidad a ésta. Tampoco disminuyó el colesterol (46%) ni la hipertensión (69%). Cabe agregar que el 70% de los colaboradores de Lipigas son hombres.

BIBLIOGRAFÍA

- CABRERA, G. "El Modelo Transteórico del Comportamiento en Salud". Revista Facultad Nacional Salud Pública (online). 2000; 18(2):129-138. Disponible en http://redalyc.uaemex.mx. Acceso: 10 de julio 2010.
- CULOS - REED, S. N.; GYURCSIK, N. C. e BRAWLEY, L. R. (2001). "Using theories of motivated behavior to understand physical activity". In Singer, R. N.; Hausenblas, H. A. & Janelle, C. M. (2ª Eds). "Handbook of Sport Psychology". John Wiley & Sons, Inc. NY.
- FERREIRA. R, FERREIRA. M, ANTIOGA. C et al. "Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores". Revista de Admistração. v.44, n.2, (2009), pp. 147-157. Disponible en www.rausp.usp.br. Acceso: 10 de enero 2010.
- DE MARCHI, R. "Saúde corporativa - O capital humano do século 21 – Despesa ou investimento?". Associação Brasileira de Qualidade de Vida. (2007). Disponible en www.abqv.org.br. Acceso: 10 de enero 2010.
- Ministerio de Salud. Instituto Nacional de Estadística. Censo 2002. Disponible en: www.ine.cl. Acceso: 13 de enero 2010.
- MORETTI, S. "Qualidade de vida no trabalho x autorealização humana". Revista Leonardo Pós. V.3. (2008). Disponible en www.icpg.com.br. Acceso: 10 de enero 2010.
- GOBIERNO DE CHILE, MINISTERIO DE SALUD. Resumen Ejecutivo Encuesta Nacional de Salud, 2003. Disponible en http://epi.minsal.cl. Acceso: 13 de mayo 2009.
- GOBIERNO DE CHILE, MINISTERIO DE SALUD. Resumen Ejecutivo Encuesta Nacional de Salud, 2009-2010. Disponible en www.redsalud.gov.cl. Acceso: 2 de marzo 2010.
- MINISTERIO DE SALUD. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. II Encuesta Nacional de Calidad de Vida y Salud, 2006. Disponible en http://epi.minsal.cl. Acceso: 13 de mayo 2009.
- PRIMEIRA CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE PROMOÇÃO DA SAÚDE. Ottawa, novembro, 1986. Disponible en www.opas.org.br. Acceso: 6 de julio 2010.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (GINEBRA). Promoción de la Salud – Glosario, 1998. Disponible en www.msps.es. Acceso: 6 de julio 2010.

La búsqueda del sentido en una empresa

Enrique Rosselot
Gerente General, La Gran Guía
Ex gerente de Personas, El Mercurio

1. Objetivo

En el presente artículo intentaremos abordar, de la manera más simple posible, un tema que puede ser extremadamente difícil y disperso. Se trata del sentido. Esta aproximación, sin embargo, la haremos desde una perspectiva distinta, la del diseño. Y más que entregar recetas y respuestas, buscaremos dejar instalada la pregunta.

2. Contexto

Este asunto transita con sorprendente facilidad hacia aspectos espirituales e incluso religiosos. En primer lugar, creemos que será de utilidad revisar algunas definiciones que nos servirán más adelante. Según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), la palabra "sentido" posee las siguientes acepciones:

1. "Proceso fisiológico de recepción y reconocimiento de sensaciones y estímulos que se produce a través de la vista, el oído, el olfato, el gusto o el tacto, o la situación de su propio cuerpo".
2. "Inteligencia o conocimiento con que se ejecutan algunas cosas".
3. "Razón de ser, finalidad".

De las definiciones señaladas, podemos bosquejar inicialmente que el "sentido" – tal como intentaremos abordarlo y que posteriormente relacionaremos con la gestión de personas en las empresas – tiene, entre otras, tres aproximaciones posibles.

La primera está relacionada con las sensaciones. ¿Qué cambios físicos me produce un determinado hecho, elemento o acción? En segundo lugar, ¿está vinculado con la capacidad que tengamos, a través del ejercicio de nuestra inteligencia, de dar un contexto a determinadas acciones o eventos? Finalmente, podemos explicarlo a través del "para qué" de las acciones, eventos o hechos.

En algunas oportunidades, el sentido de una acción, un evento o acontecimiento se ve afectado con la percepción que los individuos tienen del mismo, para lo cual cobra relevancia la comunicación. Suele ser bastante frecuente que no entendamos el "por qué" ni el "para qué" de algo debido a un deficiente proceso de comunicación. Más adelante volveremos sobre esto.

UNA APROXIMACIÓN DISTINTA, LA DEL DISEÑO

El sentido está íntimamente relacionado con las experiencias. Es así como le encontraremos o no sentido a algo, sobre la base de lo que experimentamos a partir de un hecho, acto o evento.

Por otro lado, las experiencias se pueden diseñar. Todo lo que creamos se puede representar en experiencias. El diseño no es solo crear cosas físicas, sino que es el proceso de generación de experiencias en torno a ellas.

En sus inicios, el diseño tuvo una aproximación eminentemente funcional hacia los elementos que elaboraba, puesto que

Hoy, muchas empresas, tanto fabricantes de productos como prestadoras de servicios, se han movido hacia la creación de experiencias en los clientes, de estatus, de servicio, etc. En este proceso, el papel del empleado es crítico.

debían "servir" para lo que fueron creados. Con los años, los profesionales involucrados en esta disciplina comenzaron a darse cuenta que existía una arista inexplorada que les permitía – a través de un proceso anterior a la materialidad del diseño – que el elemento proyectado tuviera un impacto radicalmente distinto en el receptor o cliente.

Como estamos hablando de personas, haremos un breve recorrido por los cinco principales sentidos o propósitos que todos nosotros tenemos en mayor o en menor medida. Hay personas que poseen varios de ellos y otros que solo desarrollan uno, pero con una enorme profundidad, y que puede llegar a determinar completamente sus vidas.

- **Cumplimiento**: Tener la experiencia de éxito y logro, como por ejemplo la frase de Nike, "Just do it".
- **Belleza:** Participar en acciones o hechos que agradan a los sentidos, como por ejemplo los artículos de alta fidelidad Bang&Olufsen, que son mucho más que un excelente equipo de música.
- **Deber:** Se refleja en la relación entre la individualidad y la responsabilidad, como por ejemplo lo que experimentan quienes pertenecen a las Fuerzas Armadas.
- **Verdad:** Es el compromiso con la honestidad y la integridad. El ser simple (no básico), directo e incluso cándido. En términos de diseño, durante muchos años las marcas de automóviles Volkswagen y Volvo han representado estos propósitos en sus productos.
- **Maravillar:** Sorprender, agradar y mostrar constantemente que todo es posible, y que fantasía y realidad pueden ser uno mismo; como lo que proyecta la empresa Disney.

Veamos ahora algunos aspectos relacionados con las experiencias. Esto es lo que queremos diseñar: Que las personas sientan y perciban a partir de lo que les comunico.

En este punto quiero partir con un ejemplo. El año 2000, y con el objeto de celebrar a su fundador, la casa automotriz italiana Ferrari diseñó y lanzó al mercado el Enzo Ferrari, un auto de carreras adaptado a la calle. Se trata de un súper deportivo que en algunas versiones puede llegar a desarrollar 800 caballos de fuerza. A modo de referencia, un automóvil normal desarrolla entre 125 y 150 caballos de fuerza. De este modelo se fabricaron 400 autos entre el 2000 y el 2004. Para los afortunados que lo poseen, no es necesario explicarles lo que significa este vehículo. Claramente se trata de una pieza excepcional de ingeniería y mecánica. Pero es mucho más que eso. Es un ícono, es una experiencia en sí mismo. Lo que este automóvil produce en las personas es inexplicable, la experiencia es indescriptible.

Para una mejor comprensión de este ejemplo, desarrollaremos a continuación la explicación de algunas de las principales dimensiones que pueden presentar las experiencias a las cuales nos vemos enfrentados cotidianamente.

En primer lugar, tenemos el **significado**. Esto lo vemos por ejemplo en la relaciones precio/calidad, emoción/estilo y, principalmente, en el valor/identidad. Cuando entendemos y actuamos sobre estas relaciones, estamos influyendo en esta dimensión.

En segundo lugar, tenemos la **intensidad**. Esta nos puede mover a situaciones como la reflexión, la creación de un hábito e incluso a un compromiso. A continuación, tenemos la dimensión de la **interacción**, que nos puede mover a actitudes como la pasividad, la interactividad, la reacción.

Otra de las dimensiones relevantes en una experiencia es la del **gatillante**. Este es el factor que la activa. Así, tenemos el sabor, el color, la textura, el olor, los conceptos. Claros ejemplos hay en esto respecto de eslogans publicitarios, comerciales e incluso locales comerciales, los cuales han sido dispuestos de manera tal que el solo entrar a ellos, sea una experiencia en sí misma.
Finalmente, tenemos la dimensión de la **amplitud**. Comprende no solo el producto sino que además el servicio, la marca, el canal, la promoción e incluso el precio. Es un todo. Un buen ejemplo de esto es Apple y sus tiendas. Los que hayan tenido oportunidad de ir a algunas de sus tiendas en Nueva York, San Francisco o Seattle, podrán transmitir que se vieron inundados por la experiencia Apple. Esta estrategia ha permitido a la marca posicionarse como un estilo de vida, y no como un fabricante de productos tecnológicos.

De este modo, ya contamos con los elementos suficientes para comenzar a interrelacionar el sentido: Experiencias, percepciones, significados y diseño, con las personas y la empresa.

Partamos con una pregunta. ¿Por qué motivo yo me integro a tal o cual empleo? Las respuestas son variadas. Quizás porque pretendía permanecer largos años en esa compañía y, ojalá, jubilar en ella. O para alcanzar altos niveles de lealtad y llevar la camiseta de la empresa grabada en la piel. Otros dirán que porque otorga estabilidad y seguridad con bajo riesgo, y los últimos, en tanto, porque es una empresa que no discrimina entre sus empleados.

Lo anterior podemos llamarlo el patrón clásico.

Hoy, muchas empresas, tanto fabricantes de productos como prestadoras de servicios, se han movido hacia la creación de experiencias en los clientes, de estatus, de servicio, etc. En este proceso, el papel del empleado es crítico.

Volvamos al tema del sentido y de los empleados. Ahora, planteo un par de nuevas interrogantes. ¿Trabajarías si tuvieras la posibilidad de no hacerlo? ¿Harías lo que hoy haces si tuvieras la libertad absoluta de elegir? Con las respuestas a estas preguntas, comenzamos a adentrarnos en lo que para cada uno de nosotros representa el sentido del trabajo en general, y el trabajar en una empresa específica, en particular.

Cuando nos preguntamos ¿qué nos mueve?, estamos poniendo a la persona en el centro, igual que en el diseño. Lo anterior nos obliga adicionalmente a dos miradas. La primera es entender a la empresa en forma sistémica. La segunda es agregar una variable de sustentabilidad, de trascendencia en el tiempo.
Por lo tanto, al igual que la felicidad, el sentido que le damos a nuestra permanencia en una empresa es un proceso, no un estado. Éste va cambiando en el tiempo y estará influenciado por múltiples variables. Y, aunque suene obvio, por ejemplo, no es razonable establecer en nuestras empresas un sistema de beneficios que no dé cuenta de las diferencias que representa para empleados de distintas edades (o generaciones) el sentido del trabajo. De esta forma, el reconocimiento por años de servicio tiene un sentido distinto para una persona que está en la compañía buscando estabilidad y seguridad, que para aquel que busca oportunidades de desarrollo.

Ahora, hasta el momento hemos dejado fuera a un actor fundamental en el proceso de creación y diseño de experiencias para nuestros empleados y este es el líder. El líder debe ser entendido como un "constructor de experiencias". No es el momento de analizarlo en detalle, sin embargo es importante señalar que el líder buscará desarrollar personas, irá tras el éxito del equipo, será proactivo y desafiante.

CONCLUSIONES

Con todos los elementos comentados, nos debe quedar claro que tenemos una enorme oportunidad de enfocar la manera en que entendemos la participación de nuestros empleados en la empresa. Ellos están aquí por algo. Las respuestas a esa pregunta pueden ser muchísimas y muy distintas. Tenemos que ser capaces de entender los "por qué" y los "para qué". Luego debemos comenzar a alinear los beneficios, mensajes, acciones, políticas, proyectos y planes, metas y desafíos de manera tal, que a nuestros empleados les "hagan sentido". Sea con la estrategia general de la empresa o con lo que ellos buscan. Todo esto, con un cuidado enorme en la comunicación.

3. Caso "El Mercurio"

En el año 2005, en el diario El Mercurio se analizó la conveniencia de iniciar un programa destinado a promover la conciliación del trabajo que realizaban diariamente los empleados y su vida familiar. A esa fecha, el diario contaba con una serie de iniciativas las cuales, en mayor o menor medida, tenían esta finalidad. Sin embargo, carecían de una aproximación integral y tampoco incluían un análisis de lo que significaban los beneficios entregados para los eventuales receptores.

Inicialmente, el camino que parecía más obvio consistía en elegir las mejores prácticas, ver cuáles eran las más frecuentemente aplicadas en las empresas, determinar la factibilidad de su aplicación y luego, con una adecuada campaña comunicacional, informar a los empleados sobre su implementación.

Y efectivamente se hizo la lista de las principales buenas prácticas. Para ello se recopilaron las políticas y programas de las empresas ganadoras del Great Place to Work y del Premio de las Mejores Empresas para Padres y Madres que Trabajan.

Sin embargo, a partir de esta información primero se optó por hacer un proceso participativo desde el diseño del programa. Para ello se realizaron focus group con los posibles beneficiarios de las áreas en que se comenzaría a pilotear el programa. Se escuchó su opinión para ver cuáles de estos u otros beneficios eran los que realmente cumplirían con el objetivo de ayudarlos a conciliar su vida laboral y familiar.

Lo primero que sondearon los focus group fue el sentido que tenía para los mismos beneficiarios el realizar este tipo de programas. Claramente, la principal ventaja era tener más tiempo para el cuidado de los hijos (sobre todo en situaciones de falla de los sistemas de cuidado), más que tiempo para la vida personal o de pareja.

Las visitas de los familiares de los colaboradores de El Mercurio a la empresa forman parte del programa de conciliación trabajo-familia
Gentileza El Mercurio

Fotos: Gentileza El Mercurio

Cuando se revisaron las prácticas más valoradas, empezaron a aparecer las primeras sorpresas. Se suponía que una de las opciones que iba a ser elegida de todas maneras por los empleados era el trabajo de medio día. Tradicionalmente, se entendía que era una aspiración, principalmente de las madres de niños pequeños, las cuales sin dejar de lado su desarrollo profesional, habían decidido dar una alta prioridad a sus familias. El asombro fue grande cuando esta opción no apareció. El motivo era simple y radicaba en dos elementos. En primer lugar, el "medio día" es una construcción teórica la cual, normalmente, no se da en la realidad. Es altamente frecuente que la persona que supuestamente trabaja medio día termine quedándose largamente después de las 14:00 horas, llevándose incluso trabajo para la casa. En definitiva, es muy difícil de cumplir. En segundo lugar, las trabajadoras que podrían aplicar a esta condición constituyen muchas veces el principal ingreso de la familia o, si no, aportan el necesario complemento de ingresos para llegar a fin de mes. Por lo anterior, ninguna de estas madres podía ver disminuido sustancialmente su ingreso, aun a cambio de más tiempo con sus hijos.

Rápidamente comenzaron a subir en las opciones otras alternativas que les hacían "más sentido". Por ejemplo, poder disponer anualmente de ocho medios días parentales, lo que les permitiría cumplir con las obligaciones en reuniones de colegio, dentistas, pediatras y otros. También cobró interés la tarde libre del día del cumpleaños del hijo, la que debía utilizarse el mismo día del cumpleaños, no pudiendo trasladarse a otra fecha.

Finalmente, una propuesta de gran aceptación fue el regreso progresivo del permiso post natal. Básicamente, consistió en que aquellas mujeres que regresaban a trabajar después del postnatal sin hacer uso de licencias médicas extras, podían trabajar medio día durante el primer mes y tres cuartos de día, durante el segundo. Y en ambos casos, con remuneración completa.

Otro ejemplo interesante fue el observado en los equipos de las áreas de prensas. Estos grupos, compuestos mayoritariamente por hombres, no mostraban mucho interés por aquellos beneficios que significaran cumplir con algunas responsabilidades tradicionalmente asumidas por las madres (colegios, doctores, etc.). Más bien, optaron por aquellos que iban en su directo beneficio. Es así como se generaron programas de gimnasia de pausa en el lugar de trabajo y programas de formación que no guardaban directa relación con su labor diaria, entre otros.

Como conclusión, más que intentar aplicar a un grupo objetivo tal o cual beneficio que ha resultado en otra organización, se debe averiguar primero cuál de los programas ofrecidos tiene realmente sentido para ellos. Lo que funciona en otros lugares no necesariamente funciona aquí.

En El Mercurio, la metodología participativa se llevó al extremo, revisando con los beneficiarios incluso el sistema de reglas y sanciones del programa. Así, nos aseguramos que las personas se comprometieran por completo, velando para que aún después de cinco años se mantuviera el espíritu original.

Hoy, el programa de conciliación trabajo-familia está ampliamente aplicado en la organización y se pueden encontrar buenos ejemplos de beneficios realmente adaptados a la realidad de cada equipo y área de la organización.

Transparencia en la gestión de personas

Juan Francisco Urmeneta
Ex gerente de Personas, Asociación Chilena de Seguridad (hasta noviembre de 2010).

1. Objetivo

Conocer una herramienta de medición que aporta a la transparencia activa de la gestión de personas (calidad de vida laboral) al interior de una empresa, permitiendo monitorear y dar cumplimiento satisfactorio a políticas y procedimientos comprometidos con los colaboradores.

2. Contexto

A partir del año 1975, la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) comenzó a difundir anualmente un balance social interno (BSI) junto al estado de resultados y al balance económico financiero, el cual da cuenta pública de los activos y pasivos sociales de la organización.

Ese año, la dirección institucional encargó al departamento de estudios de la época, proponer una herramienta de gestión que permitiera de modo permanente ir, año a año, evaluando los progresos y detectando al mismo tiempo los retrocesos que pudieran producirse en la calidad de vida de las personas que integran la ACHS. También, ver las oportunidades de mejora para definir y orientar mejor las decisiones, establecer políticas, corregir actuaciones y utilizar los recursos disponibles en la forma más eficaz y eficiente posible.

En la base de esta propuesta no solo estaba el interés de la dirección de la empresa por lograr una mejor gestión. También se encontraba el noble propósito de transparentar la calidad de vida laboral ante sus colaboradores y otros grupos de interés. Asimismo, estaba el actuar responsablemente, con los valores y principios éticos definidos desde su creación. Éstos se expresaron luego en su credo institucional, el que en una de sus frases expresa: "Creemos que el éxito de una empresa se basa en las personas que la integran y en su capacidad de unirse para formar equipos humanos que sumen sus mejores esfuerzos tras un ideal común".

Se relacionó así la calidad de vida laboral con la realización del hombre en el trabajo y con el desarrollo integral del ser humano. En un momento en el que básicamente se utilizaba como índice de desarrollo humano el ingreso per cápita, la Asociación Chilena de Seguridad establecía tres líneas para fortalecer el concepto de desarrollo de la persona:

- El reconocimiento de la facultad de expresión de cada trabajador y el derecho a ser escuchado
- La valorización del trabajo y de las proyecciones del mismo.
- La importancia de centrar el diálogo en objetivos específicos.

El reconocimiento de la facultad de expresión de cada trabajador, desde los inicios conceptualizado como "Derecho a Opinión", refleja el valor del respeto de la dirección superior de la empresa por el bienestar subjetivo del trabajador. Ello incluye tanto los factores ambientales que lo rodean en su contexto laboral como los aspectos motivacionales relativos a su percepción acerca de las condiciones que sustentan su desarrollo personal y profesional.

RELEVANCIA DENTRO DE LA EMPRESA ACTUAL

La idea de establecer un balance social interno en la empresa similar al balance económico-financiero, nació en Estados Unidos en la década de los setenta. Su origen se debió a la necesidad de la empresa privada de mejorar su "imagen de marca" y hacer frente a los recursos usados en su beneficio. El primer balance social reconocido como tal lo publicó la empresa Singer en el año 1972.

Este instrumento se difundió también en Europa, principalmente en Alemania y Francia, y de allí al resto del mundo. Desde entonces, ha pasado a ser tema de interés para algunos gobiernos de países y organismos internacionales.

A partir de los años ochenta surgen numerosas propuestas de modelos de balance social por parte de diferentes organizaciones empresariales y no gubernamentales.

En algunos países de la región, el tema del balance social llegó en forma paralela al resto del mundo (década de los setenta), si bien no hubo una profundización en su desarrollo ni en la promoción de su implementación.

Fue en Chile (ACHS, 1975) y en Brasil donde se comenzó a hablar de los primeros modelos a nivel regional.

En los últimos años, y en forma paralela al aumento de la visibilidad de los temas relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), varias empresas internacionales y nacionales han empezado a elaborar y hacer públicos sus balances sociales y medioambientales. ACHS publicó su primer reporte sostenibilidad en el año 2003.

Particularmente en Francia, la preparación y presentación del balance social tomó un desarrollo significativo. El gobierno francés aprobó en 1977 la ley que estableció que todas las empresas de cierto tamaño deben realizar un balance social anual.

La implementación del balance social interno permite disponer de antecedentes fidedignos, que posibilitan fortalecer y orientar la gestión proactiva de la dirección de la empresa en materia de personas.

Para la compañía, adicionalmente a proporcionar información sobre la evolución histórica y actual de la calidad de vida laboral percibida por los trabajadores, resulta un instrumento particularmente valioso al momento de orientar los recursos hacia inversiones sociales más eficaces y eficientes.

Dentro de los beneficios también se incluyen la creciente valoración del balance social por parte de inversionistas y consumidores, así como la creación de lazos de confianza entre la empresa y sus grupos de interés. Ello alude al concepto de transparencia, en el sentido de acceso público permanente a la información relativa relacionada con la dimensión social interna de la empresa. El balance social, como se muestra a continuación, actúa como herramienta de transparencia hacia el interior y exterior de la empresa y se ha convertido en un muy buen instrumento predictor del éxito a mediano y largo plazo de la misma.

3. Estrategia

¿Cómo se ejerce la transparencia activa en el marco de la dimensión social interna de la empresa? Partamos de la base de que cada trabajador tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión, y que la empresa es la llamada a recibir e investigar las informaciones y opiniones de sus colaboradores. Luego, la compañía difunde transparentemente dichas opiniones, las que confirman las fortalezas y las oportunidades de mejora respecto de las necesidades y expectativas de quienes se desempeñan en ella.

El balance social muestra tanto la percepción de los trabajadores (indicadores cualitativos) como mediciones o indicadores cuantitativos, acerca de un conjunto de aspectos, extrínsecos y motivacionales, que afectan su calidad de vida laboral.

En el levantamiento de la percepción de los trabajadores, se requiere de información representativa del universo. En los últimos tres años, sobre la base de una encuesta confidencial, anónima y voluntaria, la tasa de respuesta a nivel nacional en la Asociación se ha mantenido en torno a un 97% de los colaboradores de planta.

La información que entrega la percepción de los trabajadores se obtiene a partir de la encuesta de balance social interno. Ella

Entre los beneficios de elaborar un balance social interno también se incluyen la creciente valoración del balance social por parte de inversionistas y consumidores, así como la creación de lazos de confianza entre la empresa y sus grupos de interés.

además permite calcular el "índice de calidad de vida" (ICAVI), que expresa numéricamente el resultado de la percepción conjunta de la importancia relativa de los indicadores sociales considerados y del nivel de satisfacción respecto de los mismos para el periodo analizado, que normalmente abarca un año calendario.

Los resultados así obtenidos dan cuenta de la capacidad global de la empresa para generar una adecuada calidad de vida laboral según la percepción de sus trabajadores; para gestionar estas percepciones en un marco de honestidad, transparencia y rendición de cuentas; y para garantizar el manejo – con integridad y respeto – de la información relativa a la dimensión social de la empresa.

Para dar un marco independiente a los tres desafíos anteriores, se utiliza un conjunto de indicadores sociales que integran aspectos cualitativos o de percepción y aspectos cuantitativos, cifras o estadísticas de gestión, que sirven para la detección objetiva y transparente de fortalezas y brechas u oportunidades de mejora.

Por ejemplo, para imputar activos o pasivos al indicador "estabilidad en el empleo", se considera la percepción de los trabajadores (calificación del indicador en la encuesta de balance social) conjuntamente con el índice que mide el porcentaje de trabajadores egresados por necesidades de la empresa o causal de despido, en el respectivo año (% egresos).

Conforme lo indicado, una de las etapas relevantes del balance social consiste en recoger a través de una encuesta anónima la importancia relativa de los indicadores sociales extrínsecos y motivacionales que contempla, y la percepción de los trabajadores acerca de su nivel o calidad alcanzada respecto de su aspiración para disponer de una excelente vida laboral.

Los indicadores extrínsecos corresponden a la perspectiva ambiental o externa del trabajo, y constituyen los factores que tradicionalmente se utilizaban para lograr la motivación de los colaboradores. Los factores motivacionales que están relacionados con el contenido, tareas y deberes del cargo, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Incrementa los niveles de confianza, compromiso y lealtad de las personas con sus jefaturas y colegas, como asimismo con la misión, visión y metas de la empresa.

La encuesta de balance social de la ACHS actualmente mide catorce indicadores extrínsecos: Actividades extralaborales, beneficios de salud, calidad de la organización, comunicación e integración, conciliación laboral/familiar, condiciones físico ambientales, estilo de liderazgo, fondo de indemnización, imagen institucional, préstamos institucionales, prevención de accidentes y enfermedades profesionales, relaciones interpersonales, seguridad en el empleo y sistema de remuneraciones, bonos y asignaciones.

Asimismo, mide seis indicadores motivacionales: Capacitación y desarrollo, derecho a opinión, reconocimiento de méritos, satisfacción laboral, sistema de apreciación del desempeño y sistema de promoción y ascensos.

La definición de los indicadores sociales garantiza la relevancia de la información para la gestión de la empresa y para sus públicos interesados. En términos de los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI), la definición de indicadores expresa el principio de materialidad, clave al momento de determinar qué medimos y qué temas de la gestión ameritan seguimiento. Para conectar los resultados obtenidos con iniciativas de mejora en un ámbito de transparencia, es conveniente focalizarse en

los resultados de la rendición de cuentas obtenida a través del balance social. A nivel organizacional, se requiere de una estrategia nacional y local que garantice el fortalecimiento de los activos sociales y la disminución de los pasivos sociales, necesarios para el cumplimiento o logro de la misión y visión definidas en forma sostenida, sea implementando o difundiendo políticas o – muy especialmente – promoviendo cambios actitudinales y conductuales capaces de marcar diferencias adecuadas y significativas a las necesidades diagnosticadas.

Un factor que ha probado ser crucial en la comunicación transparente para la mejora de la calidad de vida laboral ha sido la entrega pública de los resultados de la encuesta, en forma desagregada, a cada gerencia. Esta rendición personalizada requiere de un compromiso formal y público de cada gerencia con la mejora de indicadores sociales de alta prioridad y baja calificación relativa de sus trabajadores. Se expresa en el respectivo plan social, e involucra a todos los miembros de la gerencia. Para el análisis, elaboración y seguimiento ha sido útil el Comité de Balance Social o Comité de Mejora de la Calidad de Vida. Se trata de un equipo de trabajadores elegidos por los integrantes de la unidad respectiva y que actúa analizando los resultados, proponiendo alternativas de acción y apoyando en su materialización a cada gerente para lograr las metas del plan social señalado.

En este análisis de resultados resulta fundamental la capacidad con que cuentan tanto jefaturas como colaboradores para acceder oportunamente a información relevante y que les permita realizar un muy buen análisis de causas, para posteriormente formular propuestas de planes de acciones adecuadas y eficientes.

El importante apoyo de los diferentes informes que se pueden obtener al cuantificar numéricamente un resultado cualitativo (de percepción de las personas), permite establecer metas concretas y visualizar gráficamente las fortalezas y oportunidades de mejora individual y comparativa entre unidades. Asimismo, otorga la posibilidad de crear un ranking de calidad de vida de las diferentes unidades o gerencias según los resultados de la percepción de los indicadores y prioridades alcanzados periódicamente.

Finalmente, el concepto de transparencia se apoya en la conducta ética de las personas que integran la empresa. El año 2008, la encuesta de balance social incorporó explícitamente – en el marco del indicador "calidad de la organización" – la afirmación "Esta empresa apoya y fomenta el comportamiento ético de sus jefaturas y personal en general". Las respuestas, expresadas en una escala de cinco rangos que van desde "total acuerdo" a "total desacuerdo", aportan así a la medición de la calidad de vida percibida y a la evaluación de los objetivos de las Guías Éticas, publicadas por la ACHS en el año 2006. En ellas se establece el compromiso explícito de "mantener la mayor coherencia entre lo que se declara y lo que se hace", y se formaliza el derecho y obligación de los trabajadores a formular consultas, sugerencias, inquietudes y reclamos utilizando los canales y mecanismos establecidos.

CONCLUSIONES

Diversas asesorías realizadas a compañías nacionales muestran la aplicabilidad de esta poderosa y útil herramienta a grandes, medianas y pequeñas empresas. En cada caso ha sido preciso definir los indicadores sociales particulares a ser evaluados, así como la fórmula de medición de los indicadores cuantitativos que serán parte del balance social, tales como rotación del personal, tasa de accidentabilidad o índices de capacitación, entre otros.

Más allá de estas definiciones, el balance social debe reflejar un compromiso de los estamentos superiores de la empresa, no solo por la continuidad de publicación de los resultados, sino fundamentalmente por el desafío estratégico que involucra transparentar las oportunidades de mejora y las fortalezas, surgidas en el ejercicio del derecho de los trabajadores a opinar y a ser escuchados.

El balance social se convierte de este modo en una poderosa herramienta para definir, modificar, gestionar y retroalimentar asuntos relacionados con la calidad de vida laboral percibida por las personas, así como con los procedimientos y las políticas de la empresa que la afectan.

4. Caso "Balance social ACHS"

Empresa: Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)
Industria: Mutual
Colaboradores: 3.444 empleados
www.achs.cl

A fines del 2003, la dirección superior de la ACHS convocó a un grupo de colaboradores para estudiar y proponer una guía de conducta ética para la empresa.

Luego de un interesante trabajo se presentó el documento "Principios y Guías de Conducta Ética de la Asociación Chilena de Seguridad". Adicionalmente, se constituyó el Comité de Ética, instancia consultiva y asesora de la dirección superior, que analiza y entrega opinión fundada sobre situaciones y consultas que recibe, y que podrían generar conflictos de esa índole.

Preparando a los trabajadores en el ejercicio de la transparencia activa, la empresa capacitó vía e-learning a todos sus colaboradores. De esta forma, fijó un marco para garantizar el conocimiento y la actuación frente a potenciales violaciones de los principios y guías de conducta éticas en casos de conflictos de intereses, protección de información confidencial, uso indebido de recursos ACHS, pagos indebidos, relación con y entre los trabajadores, relación con los competidores, clientes, proveedores y contratistas, contribuciones a campañas políticas, relaciones con las autoridades públicas y privadas y protección del medio ambiente.

En este contexto, una de las herramientas de transparencia utilizada en ACHS es el balance social interno, que agrupa en un solo informe la percepción de los trabajadores y los indicadores cualitativos y cuantitativos de la gestión de personas, determinando una resultante positiva o negativa dependiendo si los activos sociales son superiores o no a los pasivos sociales del periodo anual analizado.

El balance social tiene un formato similar al contable, consta de nueve columnas: Indicadores sociales, prioridades, ponderación, valor, resultados año n-1, resultados año n, porcentaje de avance o retroceso, columna de activos y de pasivos.

Las cuentas contables son reemplazadas por indicadores sociales ordenados según orden de importancia otorgado por los propios trabajadores. Para reconocer en forma explícita estas prioridades, el resultado de cada indicador se amplifica por un factor de ponderación. Este es directamente proporcional a la prioridad asignada; es decir, a mayor prioridad, mayor ponderación y se informa en columna valor.

La columna de resultados contiene los resultados cuantitativos y cualitativos del año en que se efectúa el balance social y del inmediatamente anterior.

La percepción de un indicador dado tiene un correlato numérico que permite otorgar mayor objetividad a la medición y comparar resultados. Por ejemplo, en el indicador "estabilidad en el empleo", se considera la percepción de los trabajadores (calificación del indicador en la encuesta de balance social) conjuntamente con el índice de egresos por necesidades o causal de la empresa. La variación de ambos indicadores cualitativo y cuantitativo tienen un peso relativo de 50% en el cálculo del indicador anual y, por ende, en la generación de activos o pasivos.

La siguiente columna refleja el porcentaje de avance o retroceso del indicador, variación que resulta del cálculo y la aplicación del criterio ponderación ya indicado entre ambos años.

Finalmente, el balance social contiene las columnas de activos y pasivos. Si la variación del indicador es mayor a cero, el resultado se multiplica por el factor asignado en la columna valor y se asigna al activo. Por el contrario, si la variación es menor a cero, el resultado multiplicativo indicado se contabiliza como pasivo.

De la comparación del total de activos (logros y satisfacciones del personal) y total pasivos (tensiones y conflictos del personal) resulta un superávit social si los activos son mayores a los pasivos. En caso contrario, tenemos un déficit social, el que se expresa en unidades estándares de satisfacción. En resumen, hablamos de superávit social cuando los activos alcanzados son superiores a los pasivos, y de déficit social cuando los pasivos superan a los activos.

Los resultados del ejercicio 2009, que fueron superavitarios (activos/pasivos: 885 UES/107 UES), se encuentran publicados en la memoria 2009, en el reporte de sostenibilidad 2009 y en los medios de comunicación internos (intranet y Diario ACHS).

Entre los indicadores que colaboraron a incrementar los activos sociales producto de las mejoras percibidas por las personas y/o resultados cuantitativos respectivos en el último año podemos señalar: Reconocimiento de méritos (526 UES, con una variación 2009-2008 de 37,57%); beneficios de salud (85 UES, con una variación 2009-2008 de 5,30%) y estabilidad en el empleo (72 UES, con una variación 2009 -2008 de 3,77%). Especial relevancia adquiere este último, considerando el fuerte impacto que tuvo en el empleo, la inversión y los proyectos, la crisis económica.

INDICADORES SOCIALES	PRI	PON	VAL	RESULTADOS 2008			RESULTADOS 2009			VAR %	ACTIVO	PASIVO
NIVEL I												
Sistema de Remuneraciones	1	X20	20	1,55	50,23	77,36	1,53	53,69	76,93	-1,23	14	0
Estabilidad en el Empleo	2	X19	19		99,50%	76,28		99,21%	82,25	3,77	72	0
Satisfacción Laboral	3	X18	18			82,13			82,41	0,34	6	0
Capacitación y Desarrollo	4	X17	17	3,09%	97,99%	72,39	3,12%	99,92%	72,19	0,55	9	0
Beneficios de Salud	5	X16	16		18,60	81,66		20,12	83,65	5,30	85	0
NIVEL II												
Conciliación Trabajo y Familia	6	X15	15			79,35			80,73	1,74	26	0
Reconocimiento de Méritos	7	X14	14		18,82%	71,60		32,82%	72,14	37,57	526	0
Relaciones Interpersonales	8	X13	13			84,98			85,25	0,32	4	0
Derecho a Opinión	9	X12	12			80,41			79,73	-0,85	0	10
Sistema Promoción y Ascensos	10	X11	11	27,10%	2,98%	69,75	26,68%	2,80%	69,61	-1,77	0	20
NIVEL III												
Fondo Indemnización	11	X10	10			78,55			85,91	9,37	94	0
Estilo de Liderazgo	12	X9	9			76,84			76,15	-0,90	0	8
Imagen Institucional	13	X8	8			81,61			82,99	1,69	14	0
Calidad de la Organización	14	X7	7			77,37			77,67	0,39	3	0
Condiciones Físico Ambientales	15	X6	6			73,64			74,41	1,05	6	0
NIVEL IV												
Sistema Apreciación Desempeño	16	X5	5		87,86%	72,35		86,76%	72,68	-0,40	0	2
Prevención Accidentes	17	X4	4	16,70	1,60%	75,93	24,30	1,20%	76,91	-8,01	0	32
Comunicación / Integración	18	X3	3			78,91			80,05	1,44	4	0
Sistema Préstamos Institucionales	19	X2	2	33,14%	18,22 UF	83,65	35,47%	18,29 UF	87,03	4,21	8	0
Actividades Extra Laborales	20	X1	1		68,11	78,02		80,86%	77,24	8,86	9	9
Total de Logros y Satisfacción del Personal											880	
Total de Tensiones e Insatisfacciones del Personal												72
Superávit Social en Unidades Estándares de Satisfacción (UES)												808
Totales Iguales (UES)												880

BIBLIOGRAFÍA

- ACHS. "Principios y Guías de Conducta Ética de la Asociación Chilena de Seguridad". Santiago, Chile, 2006.
- ACHS. Curso Principios y Guías de Conducta Ética de la ACHS. Gerencia de Personas, Subgerencia de Desarrollo. Santiago, Chile, 2008.
- ARBEX, N. "Ciclo Preparatorio para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad GRI: Manual para Organizaciones Pequeñas y Medianas". Amsterdam, Global Reporting Initiative, 2007.
- BARRIENTOS, J. "Calidad de Vida. Bienestar Subjetivo: una mirada psicosocial". Chile, Universidad Diego Portales, 2005.
- CHILE TRANSPARENTE. "Transparencia de Organizaciones No Gubernamentales: Documento de Trabajo Nº 3, Capítulo Chileno de Transparencia Internacional". Chile, Abril 2008.
- DERES, "Desarrollo de la Responsabilidad Social. Manual para la preparación e implementación del Balance Social en Uruguay". Montevideo, Uruguay, www.deres.org.uy.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., BLOCH SNYDERMAN, B. "The Motivation to Work". New Brunswick, New Jersey. Transaction Publishers, 1993.
- LAGOS, M.P. "Conciliación Familia y Trabajo. Guía de Buenas Prácticas". Chile, A & V Comunicaciones, 2007.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. "National Integrity System Assessment Toolkit". Transparency International Secretariat. Policy and Research Department. Berlin, Germany, 2010.

3 Medio Ambiente

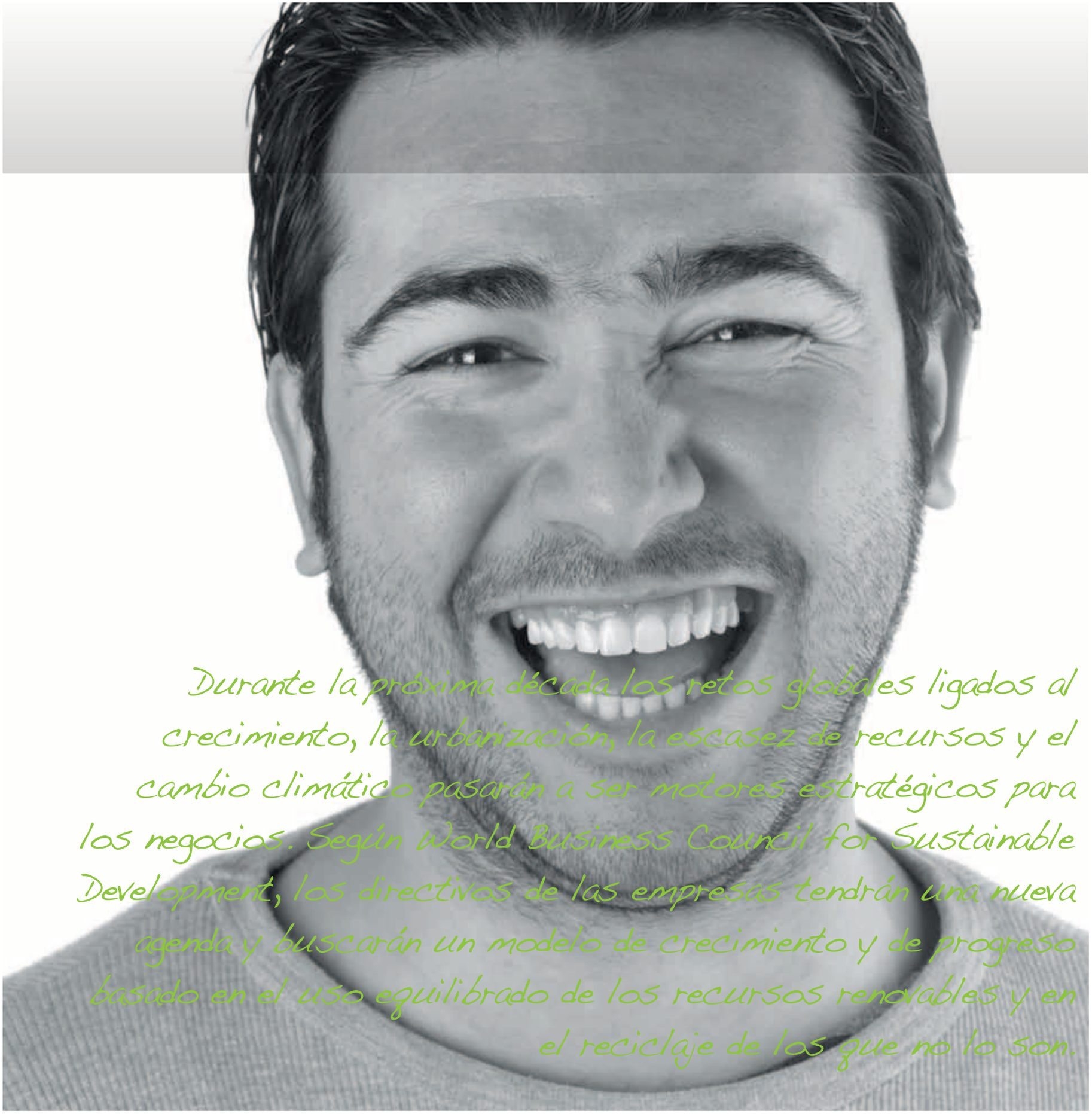
El cambio climático y el rol de las empresas en la reducción de sus efectos

Chile, su normativa ambiental y el sector Pyme

El rol de las empresas ante la escasez del recurso hídrico

Consideraciones para una campaña de reciclaje exitosa

Ecoeficiencia energética: Una realidad en Chile



Durante la próxima década los retos globales ligados al crecimiento, la urbanización, la escasez de recursos y el cambio climático pasarán a ser motores estratégicos para los negocios. Según World Business Council for Sustainable Development, los directivos de las empresas tendrán una nueva agenda y buscarán un modelo de crecimiento y de progreso basado en el uso equilibrado de los recursos renovables y en el reciclaje de los que no lo son.

¿Por qué considerar temas medioambientales en la estrategia de negocios?

Isidro Pereda
Gerente General, Recupac y Tirsa
Presidente Comité Medio Ambiente Acción RSE

Lucía Martínez
Subgerente Marketing y RSE, Recupac y Tirsa

La incorporación de las temáticas ambientales dentro de la estrategia de cualquier compañía llegó definitivamente para quedarse. Cada día vemos cómo factores ambientales influyen de manera gravitante en las distintas etapas del ejercicio de una empresa. Al inicio de un proyecto, estos factores pueden determinar en que apruebe o no la puesta en marcha por parte de la autoridad competente. Durante su operación, además puede verse influido por nuevas regulaciones o por la creciente conciencia ambiental de sus clientes, quienes a través de su "voto" ejercido al comprar, pueden premiar o castigar ciertas marcas.

Es así como la estrategia medioambiental se ha convertido en un tema que hoy en día no solo es relevante para sectores industriales como mineras, termoeléctricas u otro tipo de compañías productivas, sino que también está en la agenda de empresas del retail y las grandes exportadores, las que cada día reciben mayores requerimientos de información sobre su manejo medioambiental por parte de sus grupos de interés.

Anteriormente, los temas medioambientales eran vistos como "un factor de riesgo" del negocio, que se debía controlar y mitigar. Hoy en día, una clara y coherente estrategia medioambiental puede transformarse en un factor diferenciador, el cual es valorado cada vez más por un creciente segmento de clientes.

Como si el desafío de armar una estrategia medioambiental dentro de la compañía no fuese ya un trabajo considerable, los gerentes tienen además el desafío de permear esta preocupación al resto de la organización. Los temas medioambientales ya no son preocupación exclusiva de gerentes de sustentabilidad, medioambiente, RSE u otros, sino que también abarcan las áreas de calidad, operaciones, marketing y a todos funcionarios de la organización. Se debe lograr una real conciencia de que hoy en día no hay posibilidad de que un negocio sea sostenible en el largo plazo si deja de lado este tipo de temáticas.

Al fin y al cabo, las consideraciones medioambientales no son un gasto, sino que una inversión que tiene un retorno enormemente positivo radicado en la posibilidad de dejar un mundo habitable a nuestras generaciones futuras.

¡Los invitamos a conocer algunas claves para armar su estrategia!

Los temas medioambientales no son un gasto, sino que una inversión que tiene un retorno enormemente positivo radicado en la posibilidad de dejar un mundo habitable a nuestras generaciones futuras.

El cambio climático y el rol de las empresas en la reducción de sus efectos

Bernardita Campillo
Consultora Senior, PwC Chile

Mathieu Vallart
Senior Manager, PwC Chile

1. Objetivo

Exponer la problemática relacionada con el cambio climático, las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y sus consecuencias potenciales sobre el mundo empresarial. Para ello, se presentan los conceptos y metodologías que utiliza este sector para gestionar las emisiones de GEI, tales como la huella de carbono e inventarios de emisiones y, finalmente, los potenciales riesgos y oportunidades para nuestro país.

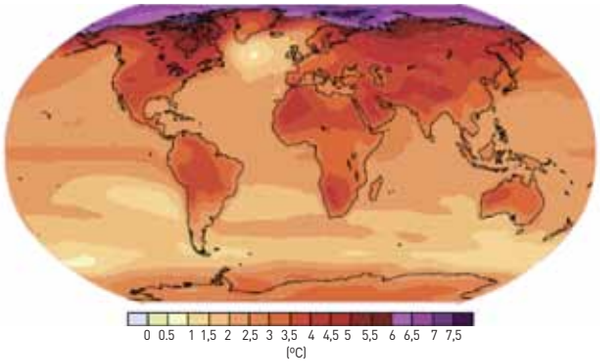
2. Contexto

Según el último informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC por sus siglas en inglés), el calentamiento del sistema climático es inequívoco y evidente mediante las observaciones del aumento en las temperaturas promedio del aire y océano, del nivel del mar, del derretimiento de nieves y hielos. Gran parte de la responsabilidad recae sobre las emisiones de gases de efecto invernadero de origen antropogénico. Las predicciones del grupo para el año 2100 sobre el aumento de la temperatura media global oscilan entre un mínimo de 1,8°C a un máximo de 4°C[1].

Las poblaciones y países más pobres serán los principales afectados por el fenómeno del cambio climático. De esta forma, la adaptación a este constituye una realidad que todos los gobiernos deberán asumir. En particular para la región de América Latina, las mayores vulnerabilidades frente a este fenómeno se relacionan con la potencial reducción en la disponibilidad de agua, los efectos de los cambios en las temperaturas medias y precipitaciones sobre la agricultura, el derretimiento de los glaciares andinos y una mayor vulnerabilidad a eventos climáticos extremos en determinadas regiones.

1 (IPCC 2007ª- IPCC. "Cambio Climático 2007 - Informe de síntesis del Cuarto Informe de Evaluación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático")

PAUTA GEOGRÁFICA DEL CALENTAMIENTO EN SUPERFICIE



Proyección de los cambios de temperatura superficial para 2090-2099. (Fuente: Resumen para responsables de políticas. Informe de síntesis del Cuarto Informe de Evaluación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático)

En este contexto, la comunidad internacional creó la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático (UNFCCC), encargada de trabajar para frenar el incremento de los gases de efecto invernadero (GEI) en la atmósfera a un nivel que pueda prevenir las interferencias antropogénicas con el sistema climático.

De esta convención nace la clasificación de los países que se dividen en las Partes Anexo I, países industrializados que históricamente han contribuido mayormente al cambio climático, y las Partes No Anexo I, que son los países en desarrollo, y donde se incluye Chile.

Asimismo, en el marco de la UNFCCC surge en 1997 el Protocolo de Kyoto, instrumento legal que define obligaciones de reducción de emisiones de GEI para las partes firmantes. El objetivo de reducción es de 5,2% de las emisiones en comparación a 1990 durante el período de compromiso de 2008 a 2012, y está repartido entre los países del Anexo I.

Los propósitos señalados se pueden lograr mediante tres mecanismos flexibles, que implican facilitar a las naciones del Anexo I el logro de sus metas y el incentivo de la utilización de tecnologías limpias en los países en desarrollo.

Estos mecanismos son:

- Comercio de derechos de emisión: Transferencia de cuotas de emisiones dentro de los países del Anexo I (con objetivos de reducción).
- Implementación Conjunta (IC), transferencia de reducciones de emisiones generadas por un proyecto voluntario dentro de un país del Anexo I.
- Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL), transferencia de reducciones de emisiones generadas por un proyecto voluntario dentro de un país No Anexo I.

El MDL utilizado en Chile consiste en el reconocimiento de las reducciones de emisiones alcanzadas por proyectos voluntarios en naciones en vías de desarrollo (o países No Anexo I). Las reducciones que se generan se expresan en certificados de emisiones reducidas (CERs), que pueden ser adquiridos por los países Anexo 1 para cumplir sus compromisos de reducción.

Los tres mecanismos flexibles dan origen al mercado de carbono, que se crea como una medida para alcanzar los objetivos de reducción a un costo marginal para los países Anexo I, cumplir con los objetivos de la UNFCCC y del Protocolo de Kyoto (PK) de apoyar al desarrollo y transferencia tecnológica hacia los países No Anexo I. En paralelo al mercado asociado al PK existen otros voluntarios, desarrollados por países y/o sectores productivos que han quedado fuera del alcance de este acuerdo.

NEGOCIACIONES POST-KYOTO

El primer período de compromiso del Protocolo de Kyoto finaliza en 2012, por lo que para esa fecha se debe contar con un nuevo marco regulatorio destinado a continuar con los esfuerzos para hacer frente al cambio climático. Las negociaciones para definirlo comenzaron en diciembre de 2007 en Bali y continuaron en 2009 en Copenhague. El objetivo de esta última convención era obtener un nuevo tratado sucesor a Kyoto, lo cual no fue posible.

Los principales compromisos adquiridos en esta convención se relacionaron principalmente con:

- El financiamiento a los países en desarrollo y compromisos vinculantes de reducción de emisiones de GEI por los países desarrollados.
- Una decisión para establecer incentivos para detener la deforestación.
- Evitar que la temperatura aumente más de 2°C, aunque no se llegó a un acuerdo de cómo se logrará.

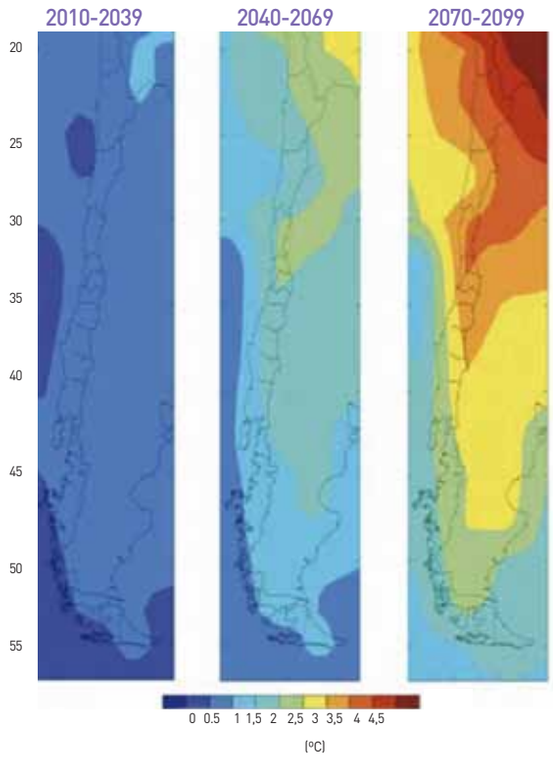
El mes de diciembre 2011 en México marcará la próxima etapa de las negociaciones internacionales que debieran traducir las resoluciones de Copenhague en acuerdos jurídicamente vinculantes.

La huella de carbono, más allá de ser un instrumento único para planificar, trabajar y desarrollar un enfoque de gestión de los impactos del negocio sobre el cambio climático, se está convirtiendo en un criterio de competitividad, apareciendo cada vez más dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento.

CONTEXTO NACIONAL

Las proyecciones para Chile, según el estudio "Economía del Cambio Climático en Chile", Centro de Cambio Global, Universidad Católica, se basa en dos escenarios de emisión de GEI principales, A2 (alto nivel de emisiones) y B2 (nivel de emisiones moderado).

Para el escenario A2 el promedio de la temperatura en el país aumentaría aproximadamente 1°C en el período 2010-2039; entre 1°C a 2°C en un período intermedio (2040-2069) y entre 3°C a 4°C a finales del siglo (2070-2099).



Proyecciones de aumento de temperatura escenario A2. (Fuente: Economía del Cambio Climático en Chile, Centro de Cambio Global, Universidad Católica, 2009)

Chile, como país no Anexo I, deberá informar cada dos años su inventario de emisiones y las medidas de mitigación que se aplican. Adicionalmente, en la Cumbre de Copenhague, el Gobierno de Chile se comprometió a contribuir a los esfuerzos mundiales de mitigación a través de una reducción del 20% de las emisiones de gases de efecto invernadero proyectada al año 2020, según el Business-As-Usual, la cual debería ser financiada significativamente con recursos nacionales. Se estimaba que al inicio del año 2011, Chile entregaría a la organización internacional sus proyecciones de emisiones para complementar su compromiso político.

3. Estrategia

CONTABILIZACIÓN DE EMISIONES

La primera etapa en la gestión de la exposición a los impactos del cambio climático es la elaboración de un inventario de emisiones de gases de efecto invernadero y el cálculo de la huella de carbono. Estos permiten conocer la contribución al calentamiento global y plantear las bases necesarias para las iniciativas de gestión de las emisiones, de manera responsable, transparente y eficiente.

La huella de carbono, más allá de ser un instrumento único para planificar, trabajar y desarrollar un enfoque de gestión de los impactos del negocio sobre el cambio climático, se está convirtiendo en un criterio de competitividad, apareciendo cada vez más dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento. En esta línea, es común observar dentro de los requerimientos de compras de empresas del sector retail requisitos asociados a la medición y la gestión de este aspecto.

La huella de carbono mide el impacto de nuestras actividades sobre el medio ambiente, muestra la cantidad de CO_2 y otros GEI emitidos por una organización o como parte de un producto, su fabricación, distribución, utilización y eliminación. Existen diversas metodologías para su cálculo, siendo la más utilizada The Greenhouse Gas Protocol. Esta última diferencia las emisiones en tres tipos:

- **Alcance 1**: Emisiones directas que genera la compañía por la operación de los activos bajo su control (como por ejemplo el consumo de combustibles en transporte o fuentes fijas, uso de gases refrigerantes, etc.).
- **Alcance 2**: Emisiones indirectas en las que incurre la compañía por el consumo de insumos energéticos adquiridos a terceros (como por ejemplo la electricidad y las emisiones de los sistemas interconectados).

- **Alcance 3**: Otras emisiones indirectas relevantes asociadas a la compra de insumos o servicios relacionados al desarrollo de la actividad de la compañía (como por ejemplo transporte, outsourcing, tratamiento de residuos, consumo de materias primas e insumos, etc.).

El trabajo de The Greenhouse Gas Protocol permite a las empresas encontrar herramientas de cálculo adaptadas a sus sectores productivos, las cuales facilitan el ejercicio de desarrollo de la huella de carbono. Adicionalmente existen otras normas internacionalmente utilizadas, las cuales pueden ser empleadas para soportar metodológicamente la cuantificación de las emisiones de gases de efecto invernadero. Así, la Norma ISO14.064 especifica los principios y el marco general para la cuantificación de las emisiones de GEI para una organización, un proyecto de mitigación y la verificación de estos cálculos; mientras que la PAS 2050, una norma británica, y el borrador de la norma ISO14.067 especifican líneas de trabajo para establecer la huella de carbono de un bien o un servicio.

Los inventarios de emisiones deben reflejar de manera apropiada las emisiones de una empresa y así ser un elemento objetivo para la toma de decisiones en esta y/o en su estrategia comunicacional. En esta línea, es clave el uso de metodologías consistentes que permitan realizar comparaciones significativas de las emisiones a lo largo del tiempo, facilitando una gestión adecuada en las organizaciones y la calidad de la información utilizada.

GESTIÓN DE EMISIONES

Una vez medida la huella de carbono, el segundo paso reside en cómo utilizar esta información. Si bien la empresa puede desarrollar una estrategia comunicacional para trabajar en su diferenciación en el mercado, también puede trabajar en la gestión de su desempeño y desarrollar iniciativas de mitigación y compensación.

La estrategia de sustentabilidad de una organización es clave para la gestión de sus emisiones, la cual es comúnmente respaldada por la existencia de una política que define un compromiso, objetivos y planes de acción para gestionarlas. El cumplimiento de estos fines se puede evaluar a través de indicadores de desempeño, orientados a medir aspectos claves para la organización.

Las mejores prácticas muestran que las empresas deben trabajar con indicadores específicos adecuados a sus actividades y procesos, los cuales son cruciales para entender su desempeño y desarrollar medidas para mitigar o compensar las emisiones generadas.

Un ejemplo de cómo una empresa puede desarrollar un sistema de gestión enfocado a la mejora del desempeño es la Norma ISO 50001. Ella establece un sistema de gestión de la energía y especifica los requerimientos para que una organización adopte un enfoque sistemático para lograr la mejora continua del desempeño energético, la eficiencia energética (EE) y la conservación de la energía. Así, se reducen los costos, las emisiones de GEI y otros impactos ambientales.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS

El calentamiento global es un desafío para la sustentabilidad y, por lo tanto, debe ser integrado en la estrategia de las organizaciones. Estas deben responder a las nuevas expectativas que van surgiendo de los diversos grupos de interés y tener así la oportunidad de captar nuevos clientes, atraer inversionistas, adelantarse a nuevas normas o regulaciones y promover procesos más eficientes, entre otros.

Chile, como país No Anexo I, deberá informar cada dos años su inventario de emisiones y las medidas de mitigación que se aplican y siendo parte de la OCDE, con una gran cantidad de países Anexo I como socios comerciales. Las empresas que tomen conciencia de los desafíos que plantea el cambio climático, y que logren preparar y adaptar sus negocios a este nuevo ambiente, tendrán la posibilidad de diferenciarse, acceder a nuevos clientes y transmitir al mercado financiero una exposición al riesgo menor.

BIBLIOGRAFÍA

- IPCC, "Cambio Climático 2007 - Informe de síntesis. Contribución de los Grupos de trabajo I, II y III al Cuarto Informe de evaluación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático", Ginebra, 2007.
- Naciones Unidas, "Economía del Cambio Climático en Chile", Centro de Cambio Global, Universidad Católica, 2009.

Chile, su normativa ambiental y el sector Pyme

Magdalena Márquez
Ex jefa RSE y asistente Participación Ciudadana, Sustentable
(hasta octubre de 2010)

Jorge Lagos
Gerente Medio Ambiente, Transelec

1. Objetivo

La preocupación por la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente es, en estos momentos, una constante en los discursos de los gobiernos y de las grandes empresas. La normativa es cada vez más rigurosa con los impactos en el medio ambiente, y cumplir con ella es la base para establecer políticas e implementar programas de RSE. En este contexto, hay que analizar qué pasa en el sector de las Pymes, cuáles son los grandes temas, las implicancias y proyecciones.

En este artículo entregaremos algunas nociones de la normativa ambiental chilena y sus principales implicancias para el sector de las Pyme, dando a conocer algunas herramientas que permitan lograr los estándares normativos.

2. Contexto

LA NUEVA INSTITUCIONALIDAD AMBIENTAL

El año 2010 comenzó con una reestructuración a la institucionalidad ambiental a través de la Ley 20.417. Esta modificó algunos puntos de la Ley de Base del Medioambiente 19.300 y se materializó en la creación del Ministerio del Medio Ambiente que tiene como objetivos la política, regulación y gestión ambiental; la información y economía ambiental; la educación, participación y gestión local; los recursos naturales y biodiversidad; el cambio climático y cumplimiento de los convenios internacionales.

COMPOSICIÓN DE LA NUEVA INSTITUCIONALIDAD:

El rol de la Superintendencia es fiscalizar el cumplimiento de la normativa ambiental vigente y de las condiciones en base a las cuales aprueba el desarrollo de proyectos o actividades. Es el ente encargado de aplicar sanciones en caso de detectar incumplimientos. Y estos han aumentado considerablemente, llegando a multas de hasta nueve millones de dólares. Antiguamente, la Comisión Nacional del Medioambiente (CONAMA) fiscalizaba solamente proyectos que estuvieran ingresados al Sistema de Evaluación Impacto Ambiental (SEIA), pero la Superintendencia inspeccionará todas las iniciativas.

El Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) es la entidad que administra el SEIA, instrumento que evalúa ambientalmente los proyectos de inversión o actividades que se quieren desarrollar en el país, según lo establecido en la normativa vigente.

Los Tribunales Ambientales serán organismos de carácter especializados, de integración mixta y con amplias competencias, que concederán y resolverán los conflictos de carácter ambiental que se susciten en el futuro en nuestro país. Actualmente, se encuentran en tramitación en el Congreso Nacional.

Finalmente, el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas tiene como objetivo velar por la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental, con la finalidad de proteger la diversidad biológica. Además, propondrá al Ministerio del Medio Ambiente la creación de áreas protegidas para que sean promovidas al Consejo de Ministros para la Sustentabilidad.

En resumen, la nueva institucionalidad distingue las competencias y el ámbito de las políticas. La regulación queda a cargo del Ministerio, y la gestión ambiental es responsabilidad del SEA, quien realiza su administración. Por último, la fiscalización está en manos de la Superintendencia, determinando las multas por incumplimientos de la legislación.

3. Estrategia

REGULACIONES PARA ACTIVIDADES INDUSTRIALES

Teniendo en cuenta esta contextualización de la nueva institucionalidad ambiental, nos centraremos en la normativa que está relacionada con el sector Pyme. Veremos cuáles son las regulaciones para las pequeñas y medianas industrias.

Un aspecto que hay que tener en consideración para dicho sector es la calificación industrial. Mediante este procedimiento se analizan las consecuencias ambientales de la implantación, ampliación, modificación o traslado de las actividades, y se determinan las medidas correctoras o precautorias necesarias para prevenir o compensar sus posibles efectos negativos sobre el medio ambiente y la salud de la población. Las actividades o proyectos se pueden calificar como inofensivos, molestos, contaminantes o peligrosos.

La calificación industrial otorga una permiso para la construcción, pero una vez edificado se necesita la autorización sanitaria que acredita el cumplimiento de la normativa (condiciones laborales, ambientales y sanitarias del lugar de trabajo), después de lo cual se entrega la patente de la actividad.

La calificación de establecimiento industrial será certificada por organismos acreditados para estos fines por el Instituto Nacional de Normalización (INN). Para la emisión del certificado se deberá elaborar un informe técnico firmado por ingenieros civiles con experiencia en materias sanitarias.

Dentro de las regulaciones para la industria – sin importar su tamaño – está el Sistema de Evaluación Ambiental (SEA) para lo cual, dependiendo del tipo de proyecto presentado, se ingresa o no a él. Por otra parte, dependiendo si el proyecto genera o no impactos, se define si se debe hacer un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) o una Declaración de Impacto Ambiental (DIA).

La normativa es cada vez más rigurosa con los impactos en el medio ambiente, y cumplir con ella es la base para establecer políticas e implementar programas de RSE.

NORMAS GENERALES DEL MEDIO AMBIENTE

Normas ambientales generales	Descripción
Ley Nº19.300: Sobre bases generales del medio ambiente.	Documento legal para el marco de protección al medio ambiente, el cual abarca temáticas relacionadas con instrumentos de gestión como educación e investigación, normas de calidad y emisión, áreas silvestres protegidas, planes de prevención y descontaminación, entre otros.
Ley Nº20.417: Crea el Ministerio, el Servicio de Evaluación Ambiental y la Superintendencia del Medio Ambiente.	Esta ley introduce modificaciones a la Ley Nº19.300 actualizando el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, además de crear una nueva institucionalidad donde destacan el Ministerio del Medio Ambiente, el Servicio de Evaluación Ambiental, la Superintendencia del Medio Ambiente y el Tribunal Ambiental.
Res Nº501: Declara normas oficiales sobre Acuerdos de Producción Limpia.	Declara como normas oficiales de la República de Chile las siguientes normas chilenas con su respectivo código y título de identificación: NCh2797.Of2009 Acuerdos de Producción Limpia (APL)- Especificaciones. NCh2807.Of2009 Acuerdos de Producción Limpia (APL)- Seguimiento y control, evaluación de la conformidad y certificación. NCh2825.Of2009 Acuerdos de Producción Limpia (APL)- Requisitos para los auditores y procedimiento de la auditoría de evaluación de la conformidad.
DS Nº594: Reglamento de condiciones sanitarias y ambientales básicas para lugares de trabajo.	Establece las condiciones sanitarias y ambientales básicas que deberá cumplir todo lugar de trabajo sin perjuicio de la reglamentación específica que se haya dictado o se dicte para aquellas faenas que requieren condiciones especiales. La acumulación, tratamiento y disposición final de residuos industriales dentro del predio industrial, local o lugar de trabajo, deberá contar con la autorización sanitaria.
Reglamento de residuos peligrosos (DS 148/03 del MINSAL).	En este reglamento se establecen las condiciones sanitarias y de seguridad mínimas a las que deberá someterse la generación, tenencia, almacenamiento, transporte, tratamiento, reuso, reciclaje, disposición final y otras formas de eliminación de los residuos peligrosos.
DFL Nº725: Código sanitario.	El código sanitario rige todas las cuestiones relacionadas con el fomento, protección y recuperación de la salud de los habitantes de la República, salvo aquellas sometidas a otras leyes. En los artículos 78 al 81 se refiere a los desperdicios y basuras.

:)

CERTIFICACIONES

Respecto a las certificaciones relacionadas con temáticas ambientales podemos mencionar principalmente dos. Una de ellas es la OSHAS 18.001, que tiene que ver con el sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo basada en el mejoramiento continuo. Proporciona un marco que permite a la organización identificar y controlar los riesgos de salud y seguridad, reduciendo el potencial de accidentes y mejorando el rendimiento general.

Por su parte, la ISO 14.001 es una norma internacional del sistema de gestión ambiental (SGA) y funciona como una herramienta de gestión que permite a organizaciones de cualquier tamaño o tipo identificar y controlar el impacto ambiental de sus actividades, productos o servicios. Además, facilita la mejora continua de su comportamiento medioambiental, implementando un enfoque sistemático para establecer objetivos y metas medioambientales. Se trata de un sistema de mejora continua que certifica el cumplimiento de la norma verificando, planificando y evaluando permanentemente el SGA.

INSTRUMENTOS DE PRODUCCIÓN LIMPIA (PL)

"El Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL) se define como una instancia de diálogo y acción conjunta entre el sector público, la empresa y sus trabajadores, con el fin de difundir y establecer un enfoque de la gestión ambiental que coloca el acento en la prevención de la contaminación"[1].

Los Acuerdos de Producción Limpia (APL) "sirven como un instrumento de gestión que permite mejorar las condiciones productivas, ambientales, de higiene y seguridad laboral, de eficiencia energética, de eficiencia en el uso del agua y otras materias abordadas por el acuerdo, de las empresas de un determinado sector productivo que lo suscriben"[2]. De igual forma, busca aumentar la eficiencia productiva y mejorar la competitividad. Los sectores que están comprometidos con estos acuerdos son el agropecuario, industria manufacturera, construcción, minería, pesca, hoteles y restaurantes y servicios públicos.

La producción limpia implica el compromiso de las empresas en materias ambientales y presenta grandes oportunidades para las Pymes. Desde el punto de vista productivo, la incorporación de los conceptos de producción limpia en estas involucra un aumento de la eficiencia y utilización de las materias primas, y una disminución de los contaminantes o residuos de los procesos productivos.

En Chile, hasta la fecha se han suscrito 35 APL, los que abarcan 27 sectores productivos y en los que han participado 2.500 empresas con 3.560 unidades productivas, la mayor parte de ellas, Pyme.

1 http://www.produccionlimpia.cl/link.cgi/QuienesSomos/

2 http://www.produccionlimpia.cl

CONCLUSIÓN

La nueva institucionalidad ambiental, dentro de un contexto de mayor preocupación por el cuidado ambiental es, sin duda, uno de los grandes temas que tienen que estar presentes en los proyectos industriales. Cumplir con la normativa vigente es la base para implementar prácticas de RSE. Y si se quiere ser consecuente, lo primero que se debe hacer es cumplir con la legislación. A partir de ello, podemos hablar de empresas respetuosas de los estándares normativos y que pueden ser consideradas responsables socialmente si logran ejecutar iniciativas que vayan más allá de la ley.

El rol de las empresas ante la escasez del recurso hídrico

Laila Ellis
Gerente Sustentabilidad, Xstrata Copper Chile

Mathieu Vallart
Senior Manager, PwC Chile

1. Objetivo

Este artículo presenta la problemática asociada al recurso hídrico tanto a nivel mundial como a nivel nacional, mostrando también las consecuencias de los desafíos planteados para el desarrollo económico y, especialmente, para el mundo empresarial. Asimismo, se introducen los conceptos de huella de agua y sistema de gestión del agua, refiriéndose a metodologías actualmente utilizadas por el sector empresarial, y plantea líneas de acción posibles para el mejoramiento del desempeño hídrico de una compañía.

2. Contexto

La disponibilidad de agua ha sido un tema clave a lo largo de la historia y ha condicionado en muchos casos el desarrollo y colapso de civilizaciones (ver recuadro de los sumerios). El siglo XXI no es ajeno a esta problemática histórica. El crecimiento de la población, el desarrollo, la urbanización y la industrialización, acompañados por fuertes incrementos en demanda de agua fresca y combinado con nuevos fenómenos ambientales como el cambio climático, contribuyeron a incrementar la presión sobre el recurso hídrico. La Unesco destaca que durante el siglo XX el consumo de agua fresca se multiplicó por seis, mientras que la población mundial se ha triplicado[1], y llama la atención sobre el hecho que "nuestra capacidad para satisfacer el aumento incesante de la demanda mundial dependerá del buen gobierno y de la calidad de la gestión de los recursos hídricos disponibles".

1 (http://portal.unesco.org)

EL AGUA, ELEMENTO CLAVE EN EL DESARROLLO Y EL DECLIVE DE LOS SUMERIOS

Ya desde el cuarto milenio A.C., la civilización sumeria desarrolló una agricultura altamente productiva en los terrenos de aluvión centrales del río Éufrates, en lo que hoy es una región desolada. El excedente generado por unos cultivos que contaban con una sofisticada irrigación permitió la formación de las primeras ciudades y la especialización socioeconómica, según confirman las pruebas arqueológicas de las que se dispone actualmente. La irrigación demandó una compleja organización social, y sostuvo una población que se incrementó por diez. Estimaciones hablan que alcanzó un millón de habitantes. Los sumerios fueron también los primeros en desarrollar una lengua escrita, la escritura cuneiforme.

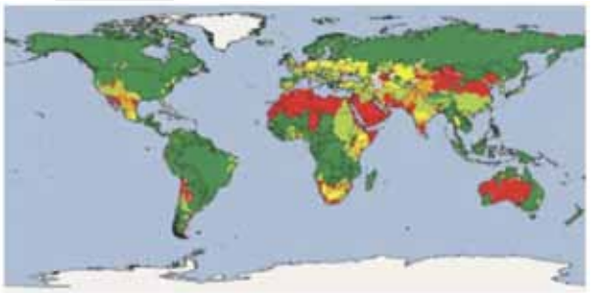
¿Por qué entró en declive esta exitosa sociedad?
Los científicos creen que las técnicas de irrigación desempeñaron un papel importante en el hundimiento de los sumerios. El sistema de irrigación mesopotámico consistía en el trasvase de agua de los ríos a los campos por un sistema de gravedad. Los ríos estaban a un nivel más alto que las tierras de alrededor por la acumulación de tierra desplazada. Una vez que el agua estaba en los campos, no podía ser drenada, sino solamente filtrada o evaporada.

Con el paso del tiempo, la acción combinada de capas freáticas en crecimiento y una creciente concentración de sales minerales, arruinaron los suelos. Hacia el 2.300 A.C., los campos producían solo una fracción de sus cosechas anteriores. La historia de producciones dañadas por la sal se encuentra en las lápidas cuneiformes mesopotámicas. La escasez de la comida terminó por socavar esta gran civilización.

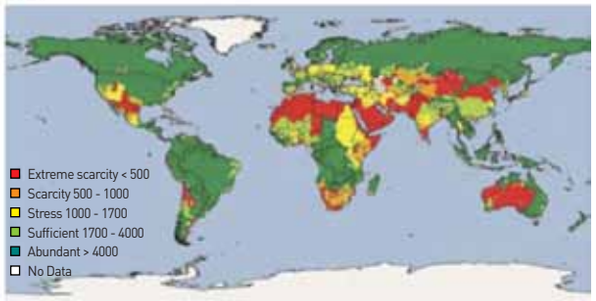
(Fuente: Comisión Europea, Water Initiative)

Este panorama plantea importantes desafíos para la gestión del agua y define zonas de alto estrés hídrico a nivel mundial, ya que la situación demanda una coordinación y gestión adecuada de los actores locales. La investigación encabezada por el World Resources Institute (www.wri.org), mapea a nivel mundial la disponibilidad del recurso hídrico y presenta zonas con importante escasez de agua. Así, el área comprendida entre el Ecuador y el Trópico de Cáncer (África del Norte, Medio Oriente, Asia Central y México), la zona poniente de Australia y el Altiplano Andino muestran disponibilidades inferiores a la demanda per cápita.

1995



2025



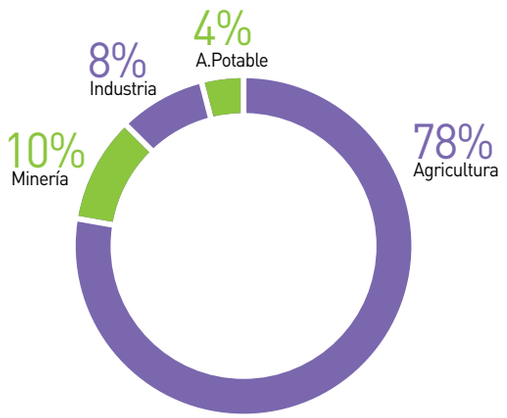
Disponibilidad anual de agua renovable por zonas y personas (Fuente: World Resources Institute, IUCN, IWMI, Ramsar, "Watersheds of the World: Global Maps", Water Resources e Atlas, 2003.

Por orden de importancia, los siguientes son los principales usos del agua por la sociedad humana.

En esta línea, Chile, con su peculiar geografía, dispone de recursos hídricos muy diversos en cada región, lo que plantea escenarios políticos y empresariales muy distintos. Según la Dirección General de Aguas (DGA), la disponibilidad del recurso desde el norte del país hasta la Región Metropolitana es de menos de mil m^3 per cápita, lo que se considera bajo de acuerdo a estándares internacionales. Desde la región de O'Higgins a la región de Los Lagos, la disponibilidad crece a entre seis mil y treinta mil m^3, lo que se considera holgado. Y a partir de la región de Aysén, la provisiónsupera los cien mil m^3, lo cual puede ser caracterizado como una disponibilidad de recursos hídricos excepcional.

Según la misma fuente, el 70% del uso del agua en el país es no consuntivo. Es decir, es devuelto inmediatamente al medio ambiente y en condición similar, y es utilizado en instalaciones de generación hidroeléctrica. El 30% del uso del agua consuntivo se concentra en la agricultura, la minería, la industria y los usos domésticos.

REPARTICIÓN DEL CONSUMO DE AGUA CONSUNTIVO



(Fuente: Datos 2008 DGA)

IMPACTO DEL CAMBIO CLIMÁTICO EN EL RECURSO HÍDRICO

Se estima que el cambio climático tenga importantes impactos sobre los recursos hídricos, tanto del punto de vista cuantitativo y cualitativo:

- Modificación de los patrones de lluvia.
- Cambio de las tasas de evaporación.
- Retroceso de glaciares y capas de hielo.
- Eventos climáticos extremos.

Estas modificaciones traen riesgos e incertidumbres sobre la disponibilidad de agua en el futuro. Ello no solo plantea desafíos importantes a las instituciones públicas, sino que también al mundo de los negocios y el desarrollo de nuevos proyectos, así como la ampliación y ejecución de actividades industriales.

3. Estrategia

Dado la situación presentada en las secciones anteriores, es necesario que las empresas tomen una posición más activa frente al tema del agua. Una compañía que quiere tener una actitud responsable en el uso del recurso hídrico, debe establecer estrategias, políticas y compromisos para mejorar su gestión del uso de este recurso.

En Chile, la disponibilidad de agua alberga un riesgo significativo para muchas industrias, sobre todo aquellas que se encuentran en el norte del país y son intensivas en el uso de este recurso, muy escaso en esta zona.

La base de una estrategia que busca mejorar la gestión del recurso hídrico al interior de una compañía debe comenzar con un fuerte compromiso de la alta gerencia para impulsar un cambio cultural en la empresa y en sus colaboradores externos. Con este compromiso, la industria puede luego evaluar e implementar diferentes metodologías y herramientas para lograr sus objetivos. Para poder mitigar los riesgos actuales y futuros relacionados con el agua, primero hay que entender cuáles son las necesidades de consumo tanto de la empresa como de la zona donde se encuentra. El futuro hídrico de la compañía no está ajeno a lo que sucede en su entorno. Por esto, es necesario considerar su relación con las condiciones locales, la población, el suministro, el futuro crecimiento, la disponibilidad, el medio ambiente y su biodiversidad, entre otros criterios.

Una de las herramientas existentes para identificar el uso de agua se denomina huella de agua y está metodológicamente alineada con los conceptos introducidos por el análisis de ciclo de vida y la huella de carbono. El objetivo de la huella de agua es reflejar los impactos de las actividades de la compañía y el producto sobre el recurso hídrico. Además, esta herramienta está alineada con los requerimientos de normas ISO14040 de análisis de ciclo de vida. La huella de agua es un indicador que refleja el consumo directo e indirecto de agua fresca asociado a un producto o servicio y corresponde al volumen de agua fresca empleado a lo largo del ciclo de vida de un producto. Por ejemplo, incluye la producción de las materias primas, su fase de producción, la cadena logística, su uso y su fin de vida. Por lo tanto, considera el uso del recurso "desde la cuna a la tumba" de un producto o servicio.

¿Cuánto gastamos?

en la producción de los siguientes artículos:

Camiseta	2.700 lt/unidad
Arroz	3.400 lt/kg
Carne	15.500 lt/kg
Manzana	70 lt/unidad
Café	140 lt/taza
Queso	5.000 lt/kg
Cabra	4.000 lt/kg
Pan	40 lt/rebanada
Hoja A4	10 lt/unidad
Leche	1.000 lt/lt
Pollo	3.900 lt/kg
Té	30 lt/taza
Cerveza	75 lt/vaso
Maíz	900 lt/kg
Oveja	6.100 lt/kg
Trigo	1.300 lt/kg
Cerdo	4.800 lt/kg
Algodón	11.000 lt/kg

Litros de agua/unidad de medida
Fuente: Water Footprint

Otra herramienta similar que aborda el uso del recurso hídrico es el balance de agua que forma parte del Global Water Tool del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Permite a las empresas mapear su uso de agua consuntivo y no consuntivo, y comparar procesos distintos y sus consumos, además de las generaciones de los riles correspondientes. Posibilita evaluar los riesgos de las distintas filiales y cadenas de abastecimiento de una empresa en el mundo. Esta herramienta facilita hacer diversos contrastes entre filiales a través de sus balances, indicadores, inventarios, métricas de desempeño y mapas geográficos.

Una vez establecido el consumo actual y las necesidades presentes y futuras, se puede desarrollar un sistema de gestión que se basa en el modelo ISO de planificar, hacer, verificar y actuar. Las empresas tienen varias formas de establecer su compromiso, sin embargo, generalmente comienzan con la definición de una política sobre el recurso hídrico. Para ello es factible utilizar políticas existentes e implementadas como parte de un sistema de gestión ambiental, según los requisitos de ISO 14.001 u otras iniciativas tales como The CEO Water Mandate del Pacto Global de Estados Unidos. Lo anterior es una iniciativa pública-privada enfocada en desarrollar estrategias y soluciones para enfrentar de buena manera la emergente crisis global del agua. Las empresas o entidades públicas se pueden suscribir a esta iniciativa para demostrar sus compromisos de coordinar esfuerzos para minimizar el impacto sobre los recursos hídricos.

El sistema de gestión de este recurso debería contemplar medidas de mitigación y adaptación a los potenciales futuros cambios relacionados con el cambio climático y su disponibilidad. Externamente, y en paralelo, la empresa debe contemplar otras herramientas tales como compensación, seguros, externalización, relocalización, desarrollo de nuevos productos, marketing sustentable y gestión de sus productos.

Conociendo los consumos actuales y futuros, y teniendo en cuenta los compromisos adquiridos, comienza el trabajo más complejo: Identificar las oportunidades de mejora que se puedan implementar en el corto, mediano y largo plazo, priorizando las que tienen retorno más inmediato. Para casi todas las compañías, sin importar su tamaño ni el rubro al cual pertenecen, algunas oportunidades de mejora se dan a través de:

- Instalación de sistemas de medición.
- Reducción de evaporación.
- Eliminación de circuitos abiertos.
- Optimización de aguas de enfriamiento.
- Recirculación y reutilización de aguas.
- Riego eficiente.
- Identificación de pérdidas o fugas en sistemas de agua.

Las mejoras identificadas deberían formar parte del plan anual de la empresa y ser parte relevante de su programa de gestión ambiental o del área responsable de la gestión de los recursos hídricos. A partir del compromiso de la alta gerencia, luego de todos los empleados y contratistas, la responsabilidad termina siendo transversal y se logra generar el cambio cultural en la empresa.

Al desarrollar un sistema de medición y reportar los resultados con una frecuencia establecida, también se crea una conciencia

:)

del consumo, lo que permite analizar tendencias, explicar y justificar los cambios y actualizar las proyecciones. Es importante que los resultados estén reportados a todos los niveles de la empresa para que sea posible tomar las decisiones que cuenten con el entendimiento y compromiso de toda la compañía.

La revisión de la gerencia es el cierre del ciclo de gestión y requiere medidas basadas en los resultados, logros, desviaciones, proyecciones y cambios internos o externos que han ocurrido durante el periodo. En relación con estos resultados, se podrá realizar una planificación adecuada para el periodo siguiente y garantizar el mejoramiento continuo.

4. Caso "Coberturas de piscinas para minimizar la evaporación"

Empresa: Compañía Minera Lomas Bayas, Xstrata Copper
Industria: Minera
Colaboradores: 1.000
www.xstratacopper.com

La Compañía Minera Lomas Bayas unió esfuerzos con dos universidades locales para estudiar las causas de evaporación de los estanques de solución de cobre y probar diferentes formas de reducir la consiguiente pérdida del recurso.

Este proyecto bienal, financiado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y el área de desarrollo tecnológico, está integrado por un equipo multidisciplinario de investigadores y profesionales de la Universidad de Antofagasta, la Universidad Católica del Norte y Xstrata Copper, convirtiéndose en una gran oportunidad para las universidades de la zona de trabajar juntos en un proyecto con importantes implicancias ambientales en el árido desierto de Atacama.

Su objetivo es desarrollar y patentar un nuevo tipo de dispositivo reductor de la evaporación para cubrir los estanques. Las opciones se extienden desde el uso de desechos plásticos hasta piedra volcánica del área. Si bien estas opciones y una alternativa disponible a nivel comercial están en la etapa de prueba en Lomas Bayas, las estaciones meteorológicas de la planta, instaladas como parte del proyecto, están recopilando información sobre niveles de radiación, velocidad y dirección del viento, presión atmosférica y otros factores que afectan la evaporación y, por lo tanto, la eficacia de diferentes tipos de cobertura. Si, por ejemplo, la radiación es el principal factor, entonces se torna importante el color de la cobertura a utilizar.

Al entender el modo en que cambian estas variables meteorológicas durante el año y su efecto sobre el régimen estacional de evaporación, se pueden implementar actividades preventivas y programas de mantenimiento de coberturas adecuados.

BIBLIOGRAFÍA

Arjen Y. Hoekstra, Ashok K. Chapagain, Maite M. Aldaya, Mesfin M. Mekonnen, "Water Footprint Manual. State of the Art 2009".

La base de una estrategia que busca mejorar la gestión del recurso hídrico al interior de una empresa debe comenzar con un fuerte compromiso de la alta gerencia para impulsar un cambio cultural en la compañía y en sus colaboradores externos.

Manejo sustentable de residuos sólidos no peligrosos: Consideraciones para una campaña de reciclaje exitosa

Isidro Pereda
Gerente General, Recupac-Tirsa

Lucía Martínez
Subgerente Marketing y RSE, Recupac - Tirsa

1. Objetivo

Presentar brevemente la situación actual de la generación de residuos sólidos no peligrosos y servir de guía para que empresas de todos los tamaños (especialmente pequeñas y medianas) puedan elaborar exitosamente sus planes de reciclaje, tomando en consideración variables de análisis y planificación del modelo, aspectos logísticos, comunicación y difusión dentro como fuera de la compañía.

Además, se presentan las ventajas de la elaboración de estrategias de reciclaje en clusters industriales, a fin de compartir mejores prácticas y posicionarse como empresa socialmente responsable frente a gobiernos locales y a la comunidad.

2. Contexto

En Chile, la generación de residuos ha crecido constantemente, pasando de 11.890.000 toneladas en el 2000 a 16.924.000 toneladas en el 2009[1]. Si bien la principal fuente de residuos corresponde a los residuos sólidos domiciliarios (RSD), la actividad industrial en su conjunto aporta con más de un 10% de la generación de ellos. Dentro de los residuos sólidos no peligrosos tenemos todo tipo de papeles y cartones, plásticos (stretch film, zunchos y PET), maderas y metales, entre otros. Muchos de estos residuos pueden ser reciclados logrando así un destino sustentable y alternativo a la disposición final en vertederos y rellenos sanitarios, con los consecuentes beneficios que ello otorga y que explicaremos más adelante.

1 Estudio "Levantamiento, análisis, generación y publicación de información nacional sobre residuos sólidos de Chile", estudio encargado por el Ministerio del Medio Ambiente a la Universidad de Concepción, 2010.

3. Estrategia

La falta de atención sobre la cantidad de residuos que genera la actividad comercial y el destino que se le da, acarrea las siguientes externalidades negativas para una empresa, independiente de su tamaño:

- Mayor costo de disposición de residuos en destino final (vertederos, rellenos sanitarios).
- Mala reputación ambiental frente a clientes y a la comunidad en general.
- Posibles sumarios sanitarios que pueden generar multas y cierres de la operación.

Todo esto, sumado a la nueva institucionalidad ambiental y el Proyecto de Ley de Residuos, el cual se espera ingrese a discusión parlamentaria durante el 2011, hace que este tema sea cada vez más relevante dentro de la operación de cualquier tipo de empresa.

MARCO NORMATIVO AMBIENTAL

El año 2010 se aprobó la nueva institucionalidad ambiental, la cual crea el Ministerio del Medio Ambiente y sus organismos relacionados, entre los cuales se encuentra la Superintendencia de Medio Ambiente. Para el 2011 se espera el ingreso al Poder Legislativo de la Ley General de Residuos, la cual postula, entre otros, algunos conceptos claves[2] tales como:

- "El que contamina paga": Quien genere residuos es responsable de internalizar y pagar los costos asociados al manejo de los mismos.
- Responsabilidad compartida: Participación conjunta, coordinada y diferenciada en la gestión integral de residuos de todos los productores, importadores, distribuidores, consumidores de materia u objeto y gestores de residuos, tanto públicos como privados.
- Responsabilidad "de la cuna a la tumba": El generador de residuos es responsable del manejo de estos desde su generación hasta su valorización y/o eliminación. Esto implica que el generador es responsable del transporte adecuado de sus residuos, sea por medios propios o a través de la contratación de terceros, y de asegurar que ingresen a una instalación de manejo autorizada.
- Separación en origen: El generador debe segregar los residuos en el sitio donde se generan para promover su valorización.

El proyecto de ley también incorpora un capítulo especial para la responsabilidad extendida del productor, la cual implica que las compañías deben hacerse cargo de los residuos que genera su actividad productiva y/o comercial (por ejemplo, los envases y embalajes del producto).

Será un deber de las empresas obedecer a la nueva institucionalidad y armar su estrategia de manejo responsable y sustentable de residuos.

2 Art 3 Anteproyecto Ley de Residuos, Taller difusión MMA Octubre 2010.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR GESTIÓN DE RESIDUOS?

La nueva institucionalidad ambiental define la gestión integral de residuos como "el conjunto articulado e interrelacionado de acciones políticas, normativas, operativas, financieras, de planificación, administrativas, sociales, educativas, de monitoreo, supervisión y evaluación, para el manejo de residuos, previo a su generación hasta su valorización y/o eliminación, en su defecto, a fin de obtener beneficios ambientales, económicos y su aceptación social, respondiendo a las necesidades y circunstancias de cada lugar"[3].

Así, la gestión responsable de residuos conlleva los siguientes aspectos claves:

- Es una actividad de tipo integral (engloba acciones de variada naturaleza, desde la operación hasta aspectos legales).
- Considera desde la generación hasta la disposición.
- Evita y reduce la contaminación tanto dentro como fuera del punto de generación.

El proyecto de ley también se conoce como "Ley 3R", ya que promueve tres actividades:

- Reducir: Disminuir la cantidad de residuos generados por la operación y/o actividad comercial.
- Reutilizar: Nueva aplicación del uso de los residuos con otros fines.
- Reciclar: Utilizar la mayor cantidad de residuos como materia prima para la fabricación de otros productos.

3 Anteproyecto Ley de Residuos, Art 3, letra c).

La instalación de una cultura de reciclaje y conciencia del medio ambiente dentro de la empresa trae beneficios como los siguientes:

El reciclaje además ayuda a mitigar los impactos ambientales de la empresa, para lo cual podemos considerar los siguientes datos de referencia:

- Mitigación de emisiones de CO_2
  - Reciclar una tonelada de papel de oficina reduce 0,78 tons. de CO_2, equivalente a la combustión de 335 litros de gasolina.
  - Reciclar una tonelada de aluminio reduce 3,70 tons. de CO_2, equivalente a la combustión de 1.590 litros de gasolina.
- Ahorro de energía
  - Reciclar una tonelada de papel de oficina ahorra 2.953 kWh, equivalentes al consumo de 21 hogares promedio al año.
  - Reciclar una tonelada de aluminio ahorra 60.481 kWh, equivalentes al consumo de 425 hogares promedio al año.
- Ahorro de recursos naturales
  - Cien toneladas de plástico reciclado evitan la extracción de una tonelada de petróleo.
  - Cada tonelada de papel reciclado evita la tala de 19 árboles.
  - Una tonelada de papel de oficina reciclado ahorra el uso de 600 litros de agua.

4. Caso "Construyendo nuestro plan de reciclaje"

Analizadas ya las consideraciones y beneficios del reciclaje como una alternativa necesaria de manejo sustentable de residuos, es importante diseñar un plan que aborde este tema dentro de la empresa.

Este programa puede ser liderado por las áreas de sustentabilidad, medio ambiente, prevención de riesgo, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), calidad, operaciones o alguna otra que tenga las competencias para dirigir el proceso.

Si bien un liderazgo fuerte es vital para la planificación e implementación de la campaña, luego de ser socios estratégicos en la elaboración de planes de reciclaje en variadas empresas, hemos llegado a la conclusión que debe haber un fuerte patrocinio de la gerencia general, siendo el líder del proyecto responsable a su vez de sensibilizar al resto de la organización sobre el tema.

Además, para la planificación de la campaña resulta clave la inclusión. En el caso de una empresa, esto se refiere a la integración de distintas áreas que son claves para el éxito del programa, tales como operaciones, servicios generales, comunicaciones, etc. Tal como en las empresas existen los comités de calidad, la creación de comités o mesas de reciclaje forman una potente base para un manejo sustentable y también sostenible en el tiempo, de los residuos.

Fotos: Gentileza Recupac-Tirsa

FASES CLAVES PARA UNA CAMPAÑA DE RECICLAJE EXITOSA

Situación Actual	Modelo y Control	Difundir Capacitar	Implementar	Controlar Certficar

1. Situación actual

La primera actividad dentro del proceso de evaluación de la situación actual es conocer y caracterizar los residuos generados, tanto en tipología, cantidad y características.

Por ejemplo, se analiza si existen residuos que, al no ser separados en origen, son contaminados por otro tipo de desechos, impidiendo la posibilidad de ser reciclados. Es el caso, por ejemplo, de cajas de cartón provenientes del casino que, por desconocimiento, son manchadas con desechos orgánicos, perdiendo así la posibilidad de dar un destino sustentable a éstas.

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESULTADOS
CONOCER	Caracterización de residuos	Maestro de residuos
RASTREAR ORIGEN	Origen de residuos	Fuentes de residuos
MEDIR	Cuantificación según tipo de residuos	Flujos de residuos
RASTREAR DESTINO	Destino de residuos	Actuales destinos

La segunda etapa es la de rastrear el origen para poder determinar los principales generadores de residuos dentro de la empresa y definirlos como áreas de trabajo prioritarios. Es importante también esta identificación, ya que en la etapa de comunicación, sensibilización y difusión (la cual será explicada más adelante), se debe poner foco en el trabajo con estas áreas.

En el proceso de medir, se cuantifican los residuos y se revisa el flujo de estos, para llegar finalmente a la etapa de rastreo de destino de residuos, en la cual se revisan los actuales destinos y su sustentabilidad. La medición, en conjunto con el análisis de destino, permite evaluar los costos por disposición final en los cuales está incurriendo la empresa, para generar a su vez un indicador tangible para la medición del programa.

2. Modelamiento y control

En esta etapa, la primera actividad consiste en definir el alcance estratégico del plan para determinar con qué áreas y cómo se trabajará. Cabe destacar que en esta fase no hay recetas probadas: Existen empresas que prefieren iniciar el proceso en las áreas de mayor generación, y otras optan por hacer marchas blancas donde haya mayor sensibilidad al tema, para ir paulatinamente internalizando este concepto en la empresa.

Así como se definen las áreas con las cuales se trabajará, también es importante determinar la secuencia de residuos a intervenir. En este aspecto, se debe tener en cuenta que los residuos peligrosos nunca pueden mezclarse con aquellos no peligrosos.

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESULTADOS
ALCANCE ESTRATÉGICO	Definir alcance estratégico del plan	Alcances en estrategia
ÁMBITO DE ACCIÓN	Definir secuencia de residuos a intervenir	Secuencia intervención
RECICLAR	Determinación de acciones para reciclar residuos	Proyectos de reciclaje
CONTROL	Determinación de indicadores de control	Proyectos de reciclaje
PLANIFICAR	Establecer programa logístico	Programa logístico

En las acciones para reciclar los residuos, revisamos el levantamiento generado en la etapa de análisis inicial, donde seguramente habremos detectado residuos que no podían ser reciclados debido al mal manejo. Pero ellos son fácilmente reciclables después del diseño y comunicación del nuevo procedimiento de manejo.

Respecto a los indicadores de control, los costos de disposición final analizados en etapas anteriores sirven como base para determinar una meta concreta del plan de reciclaje.

Hay otros residuos para los cuales existe un mercado establecido, como por ejemplo, cartones y latas. En este caso, y ya que muchos tienen un destino desconocido, es muy probable que no haya datos fidedignos para establecer una base. Por ejemplo, puede suceder que sean vendidos en el mercado informal por el personal de aseo, por otras áreas u otras personas de la empresa. En este caso, la palabra inclusión cobra una importancia vital. Si el destino de los fondos provenientes de esos residuos tienen un fin conocido, y cuyo beneficio impacta directamente en los trabajadores – por ejemplo, fondos para la fiesta de fin de año, para el sindicato, para el servicio de bienestar, etc. –, rápidamente comenzarán a operar controles cruzados que permitan que no haya fuga de este tipo de residuos.

3. Difusión y capacitación

El esfuerzo de un proyecto de reciclaje es estéril si no es comunicado y difundido dentro de la empresa.

Este proceso tiene las siguientes aristas:

- Difusión del plan a todos los niveles de la empresa, con especial sensibilización a nivel de jefaturas. En este sentido, el nombramiento de "capitanes del reciclaje" ha dado buenos resultados dado el efecto multiplicador a nivel de motivación dentro de las empresas.
- Capacitación de aquellas áreas que tienen contacto directo con los residuos (aseo, casinos, operaciones, servicios generales, etc.). Esto incluye los aspectos prácticos respecto al manejo de residuos, clave para el éxito de la campaña.
- Transparentar el destino de los fondos para los materiales con mercado establecido. Esto impacta en la motivación y compromiso de los colaboradores, tanto con la campaña como con la empresa.
- Dar a conocer las metas de reciclaje de la compañía, a fin de lograr el involucramiento de todas las áreas. Esto además le da una mayor base a la campaña, sobre todo si es complementado con la comunicación de la mitigación producto del reciclaje de la huella ambiental de la empresa.

No debemos dejar de lado la comunicación de la campaña a los gobiernos locales (municipalidades) y comunidad, lo cual redunda en buena reputación corporativa.

El esfuerzo de un proyecto de reciclaje es estéril si no es comunicado y difundido dentro de la empresa.

Gentileza Recupac-Tirsa

4. Implementación

Una vez definidos todos los aspectos claves de la campaña, viene la fase de implementación. Un punto relevante en esta etapa es la operación de la logística de acopio y de retiro. Esto implica considerar soluciones de acopio acordes con la situación de la empresa (tipo de residuo, espacio, etc) y reforzar la manipulación. Así, el personal ya anteriormente capacitado introducirá los residuos en la solución de acopio definida para ello para cumplir con el correcto proceso de segregación en origen.

Es en esta etapa en la cual se define además la frecuencia de retiro, la cual será seguramente ajustada durante el proceso de marcha blanca. Una adecuada logística de retiro permitirá un manejo apropiado de los residuos para reciclaje, evitando la sobreacumulación de estos. La logística es muchas veces el factor crítico de la campaña: Si se generan pocas cantidades no se cubrirán los costos de retiro y el plan difícilmente será sostenible en el largo plazo. En casos de empresas con poca cantidad de residuos generados, se sugiere el establecimiento de clusters o grupos de reciclaje. Se trata de un trabajo asociativo con otras compañías para lograr volúmenes de recolección que resulten interesantes para las empresas especializadas en el tema.

5. Control y certificación

Una vez puesto en marcha el plan de reciclaje, avanzamos hacia la fase de control para el cumplimiento de metas. Se debe revisar si efectivamente los residuos se están depositando separadamente en la solución de acopio determinada, y si existe una fuga a destinos desconocidos.

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESULTADOS
CONTROLAR	Controlar funcionamiento en régimen del plan	Reportes de funcionamiento
CERTIFICAR	Validar destino sustentable	Certificados + resolución

En la última etapa del proceso se certifica el destino sustentable para los residuos y el uso que se les da para elaborar materiales nuevos, cerrando así el ciclo de manejo sustentable de los desechos.

Clusters de reciclaje a nivel comunal

Cada vez es más frecuente que los municipios tomen en sus manos el tema del reciclaje dentro de la comuna y surjan pequeños puntos limpios en el territorio. El problema de estas iniciativas es que si reúnen pocas cantidades de residuos por punto, no resultan atractivas para el retiro por parte de empresas especializadas, y terminan siendo iniciativas de corta vida.

Una forma de abordar este tema es la creación de clusters de reciclaje o mesas comunales de reciclaje, los cuales enfrenten el tema de manera sistémica a nivel comunal. La inclusión de más actores vuelve factible la posibilidad de armar rutas de retiro que permitan que más entidades puedan sumarse al proceso.

BIBLIOGRAFÍA

Anteproyecto de Ley de Residuos, presentado por el Ministerio de Medioambiente en talleres de difusión en el mes de Octubre 2010.

Ecoeficiencia energética: Una realidad en Chile

Eduardo Villalobos
Subgerente Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, Chilectra

Rafael Caballero
Jefe Área Eficiencia Energética, Chilectra

1. Objetivo

Actualmente, la manera cómo se consume energía se ha transformado en un factor diferenciador de productos y servicios. Por ello, en este capítulo se ilustra la importancia del uso eficiente de la energía a nivel empresarial, entregando herramientas prácticas para su materialización.

2. Contexto

LA EFICIENCIA ENERGÉTICA Y EL SECTOR INDUSTRIAL

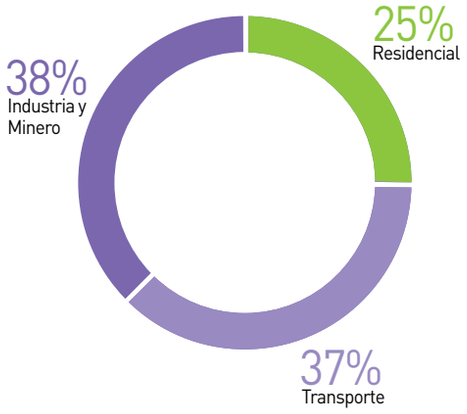
La eficiencia energética es una herramienta integral que, a diferencia del ahorro, implica cambios profundos en la forma de consumir todos los recursos energéticos, permitiendo obtener beneficios perdurables en el tiempo. Alrededor del mundo, la eficiencia energética recibe diversas denominaciones, tales como uso racional de la energía, conservación de energía o uso inteligente de los recursos energéticos.

El World Energy Council ha definido la eficiencia energética como todas aquellas prácticas o actividades que reducen la cantidad de energía utilizada para producir una unidad de bien o servicio, o para alcanzar los requerimientos energéticos asociados a un nivel dado de confort.

Esta definición asocia la eficiencia energética a la eficiencia económica, e incluye actividades que producen modificaciones tecnológicas, económicas y de la forma como se realiza el uso de la energía en las diferentes etapas de la cadena energética.

En términos industriales, eficiencia energética significa producir más, pero con los mismos insumos (o alternativamente, mantener la misma producción de bienes y servicios, pero con menos utilización de energía). Lo anterior solo es posible mediante la mejora en los hábitos de consumo, la utilización de nuevas tecnologías y la optimización del uso de todos los recursos energéticos.

ANTECEDENTES SOBRE CONSUMO DE ENERGÍA DEL SECTOR INDUSTRIAL

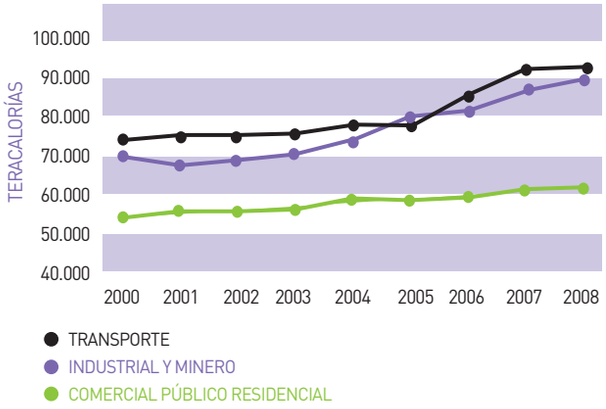


Según los datos obtenidos del Balance Nacional Energético 2008 (BNE 2008)[1], el sector industrial y minero es el que presenta

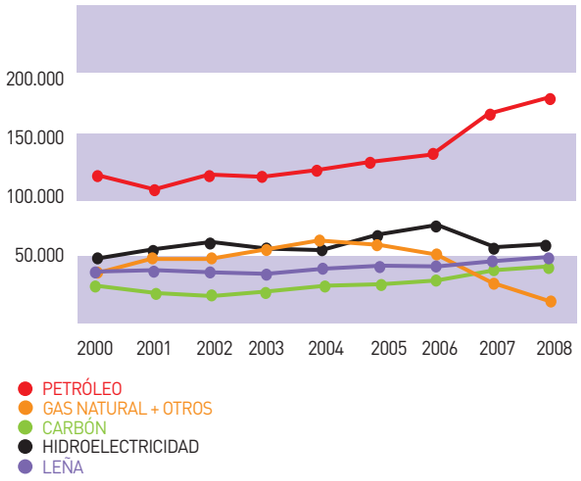
1 Balance Energético Nacional (BNE) publicado por la Comisión Nacional de Energía de Chile, año 2008.

mayor consumo de energía (38%), seguido muy de cerca por el transporte (37%) y en tercer lugar por el rubro comercial, público y residencial.

Revisando el periodo 2000-2008, los sectores industrial y minero y transporte presentaron una evolución similar en volumen y en tendencias de crecimiento.



Ambos sectores crecen más rápido que el rubro comercial, público y residencial. En efecto, en el periodo 2000-2008, estos últimos aumentaron solo un 15% en contraste con el incremento cercano al 30% del sector transporte, y del 25% del sector industrial y minero en el mismo periodo.



Del análisis de la demanda de energías primarias se desprende que el petróleo ha sido el energético de mayor consumo en los últimos años. Ello da una señal importante para encontrar potenciales de eficiencia energética de mayor impacto a nivel país. Al observar el gráfico, se observa que desde el 2004 el consumo de gas natural presenta un descenso, lo que se debe a restricciones en la oferta. La escasez de gas implicó en los sectores productivos cambios en sus procesos que se tradujeron en aumento del consumo de combustibles sustitutos, tales como petróleo, carbón y leña.

BENEFICIOS DEL USO RACIONAL DE ENERGÍA

La eficiencia energética puede entregar múltiples ventajas económicas, competitivas y sociales a las empresas que la pongan en práctica. Desde el punto de vista económico, el uso racional de la energía permite detectar y evitar consumos inútiles en la cadena de producción, lo que contribuye a la reducción de costos y al aumento de la competitividad. En el largo plazo, una empresa que utiliza ineficientemente sus recursos (energéticos o no) está condenada a ser superada por la competencia; la eficiencia energética permite utilizar mejor los recursos y generar más productos y servicios.

En términos de beneficios sociales, la eficiencia energética es una demostración concreta de las buenas prácticas asociadas a la Responsabilidad Social Empresarial. Quienes practican el uso eficiente de los recursos energéticos no solo pueden lograr beneficios privados, sino que además favorecen a toda la comunidad evitando el uso innecesario de recursos fósiles escasos y contaminantes, contribuyendo al desarrollo sustentable del país.

LA HUELLA DE CARBONO PARA EXPORTADORES

El tema de la huella de carbono será relevante en las relaciones comerciales entre países, no por tratarse de un elemento de cumplimiento obligatorio sino que por la preferencia de los consumidores por productos en los que este índice sea menor. La implementación más probable será a través de una rotulación de los artículos, que permitirá a los consumidores tomar decisiones informadas al momento de comprar sus bienes y contratar sus servicios.

No existe una definición única de huella de carbono, no obstante se entiende que se refiere a la cantidad de gases de efecto invernadero (expresada como CO2-equivalente), emitida por una unidad de producto enviada hasta un sitio de distribución o consumo. Consiste en la sumatoria de los gases invernadero emitidos – directa o indirectamente – como consecuencia

Chilectra y Clínica Dávila llevaron a cabo el proyecto solar de calentamiento de agua sanitaria más grande del país. Gentileza Chilectra

de sus ciclos de vida, comprendiendo tanto las fases de producción y proceso de un producto como las de transporte y comercialización.

El tema emerge con importancia creciente y amenaza con establecerse como una nueva exigencia de las naciones desarrolladas con impacto sobre los precios de los productos. Por ello, es vital que el país y las empresas se preparen para enfrentar este nuevo tema que afectará la competitividad de los productos que se exporten, identificando las fases críticas y la definición de estrategias de mitigación para transformar la amenaza en oportunidad.

Un tema relevante, cuando no existe una normativa de validez internacional, es la cuestión metodológica. Dado que no existe un procedimiento único de cálculo internacionalmente aceptado, lo más probable es que dos valores de huella de carbono para un mismo producto no sean comparables, debido a diferencias en los procedimientos de cálculo.

Actualmente existen diferentes sistemas a nivel mundial para este cálculo:

- PAS3 2050:2008 (www.bsigroup.com).
- GHG Protocol (www.ghgprotocol.org).
- ISO 1464 (www.iso.org).

Francia desarrolló la Ley Grenelle 2 que entró en vigor en julio de 2011 en una fase experimental de un año. Después será obligatoria. A partir de ese momento, los productos con mayor impacto ambiental – como los alimentos y derivados – deberán informar sobre las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que generó su elaboración y transporte. No habrá distinciones entre productos locales o importados, y progresivamente se extenderá a todo tipo de artículos.

No solo en Francia tomaron cartas en el asunto. Si bien en ningún otro país hay una regulación a nivel nacional, en otros estados existen iniciativas sectoriales. Por ejemplo, algunas cadenas de supermercado de Inglaterra como Tesco, anunciaron su voluntad de crear y fomentar el uso de etiquetas que informan sobre la huella de carbono de los productos que comercializan.

En Estados Unidos también hay señales similares. En el Congreso de esa nación se está discutiendo la idea de que a partir de 2020 se establezca la obligación de que los productos de importación que provengan de países que no tienen obligaciones de reducción de emisiones comparables a los de Estados Unidos, deban comprar compensaciones de reducción. Una iniciativa parecida se encuentra en el Parlamento Europeo.

Según un reciente estudio del programa de Gestión y Economía Ambiental de la Universidad de Chile, se proyecta que al 2030 la generación eléctrica pasará a depender en más de un 50% del carbón. Por ello, es necesario apuntar a una matriz menos intensa en este combustible, porque el país sabe que las exportaciones pueden ser puestas bajo tensión. También es necesario llegar a acuerdo con los transportistas y con aquellos países que van al mismo lugar de destino, para tener medios de transporte menos intensos en uso de carbono.

La discusión en el ámbito energético en Chile aún está centrada mucho en la seguridad y en soluciones para el cortísimo plazo; pero todavía queda espacio para que entren consideraciones de tipo climático y carbónico en esas decisiones.

ACTUACIONES POSIBLES

Existen muchas áreas donde las empresas pueden realizar acciones de eficiencia energética y que, en muchos casos, pueden traducirse en evitar desperdicio de energía y por tanto de dinero. La introducción de tecnologías modernas y artefactos y productos cada vez más eficientes debe complementarse con contar con personal más capacitado.

Actualmente, las empresas cuentan con múltiples herramientas que pueden utilizar para lograr aplicar la eficiencia energética adecuadamente, tales como capacitaciones, auditorías energéticas y sustitución de combustibles, entre otros.

CAPACITACIÓN

Es de vital importancia contar con recursos humanos capacitados que tengan el conocimiento y formación en torno a la eficiencia energética, para que contribuyan al uso inteligente de los recursos energéticos y que apoyen la creación de una cultura de eficiencia energética entre sus compañeros de labores.

Entendiendo la importancia que reviste para Chile contar con profesionales en esta área, Chilectra realizó en años pasados una alianza con la Universidad Mayor para desarrollar el primer Diplomado en Eficiencia Energética del país, y organizó un Diplomado en Ecoenergías con el Instituto Profesional de Providencia para 2010.

AUDITORÍAS Y ASESORÍAS ENERGÉTICAS

Para detectar potenciales de eficiencia energética dentro de una empresa, es recomendable realizar una auditoria y/o asesoría energética, en la cual agentes especializados hacen un análisis global de los consumos de energéticos y proponen alternativas de mejoras.

Es importante considerar la realización de esta asesoría energética, de modo que expertos en la materia canalicen de forma efectiva la inversión en eficiencia. Sin duda, es esencial que las asesorías sean efectivamente realizadas por personal capacitado para lograr un adecuado diagnóstico, generar un plan de acción con posibles soluciones y culminar con la implementación de medidas concretas.

En el mercado es posible encontrar empresas especialistas en este rubro. Chilectra ofrece a sus clientes la posibilidad de contactarlos con expertos en la materia para desarrollar un completo diagnóstico de las condiciones del consumo energético, detectar problemas y entregarle a la compañía recomendaciones de mejoras, e implementación de medidas correctoras para el uso eficiente de energía.

Por otra parte, para el segmento de las Pymes el Gobierno diseñó instrumentos de CORFO que permiten cofinanciar la contratación de asesorías energéticas. Estas consisten en una auditoría, un plan de implementación de medidas y un proyecto de inversión para presentar a una fuente de financiamiento. CORFO cubre el 70% del costo de la consultoría con un tope de 300 UF para empresas con ventas anuales inferiores a 1.000.000 UF. Chilectra difundió este instrumento entre sus clientes Pyme, obteniendo un buen recibimiento entre las empresas objetivo.

Más recientemente, CORFO también ha establecido instrumentos para fomentar la implementación de planes concretos de eficiencia energética. Por ejemplo, el programa "Preinversión en Eficiencia Energética", que apunta a optimizar el uso energético y reducir los costos asociados, así como generar información para la toma de decisiones de inversión en eficiencia energética.

Las actividades que contempla este programa son:

- Auditoría de eficiencia energética.
- Plan implementación medidas eficiencia energética.
- Proyecto de inversión para presentar a una fuente de financiamiento local.

Hasta 2008 se contabilizaron 200 iniciativas, entregándose por parte de CORFO $1.000 millones para estos proyectos.

SUSTITUCIÓN DE COMBUSTIBLES Y ENERGÍAS RENOVABLES

Los avances tecnológicos ponen a disposición productos y servicios que permiten acercar el uso de energías renovables al mundo empresarial e industrial, mediante la sustitución de consumo de recursos energéticos tradicionales. En particular, se presentan a continuación algunas alternativas a tener en cuenta respecto de aerotermia, geotermia y energía solar.
La aerotermia es el uso de la energía contenida en el aire exterior, la que es entregada a un proceso térmico de calefacción o calentamiento de agua y/o fluidos. Esa energía se obtiene a

En términos de beneficios sociales, la eficiencia energética es una demostración concreta de las buenas prácticas asociadas a la Responsabilidad Social Empresarial.

través de máquinas termodinámicas denominadas bombas de calor. Se trata de equipos altamente eficientes, desarrollados con tecnología de última generación que usa la electricidad para transportar la energía captada del aire exterior – incluso cuando hay temperaturas bajo cero – hacia distintos procesos de calentamiento. En términos técnicos, por cada 1 kW de consumo eléctrico, las bombas de calor entregan 3 kW de energía térmica en promedio a lo largo de todo el año.

Por otra parte, la geotermia es una solución que captura la energía contenida en la tierra y la entrega a un proceso térmico de calefacción o calentamiento de agua y/o fluidos. Esa energía se obtiene a través de bombas de calor.

El proceso de captura de la energía se desarrolla a través de un circuito de tuberías de forma cerrada o abierta, dependiendo si la fuente de energía es el subsuelo, una fuente natural de agua (río, lago, laguna) o napas subterráneas.

En el caso de la energía solar, esta también puede ser aprovechada para el calentamiento de agua o fluidos mediante paneles o colectores solares, o bien para producir electricidad mediante paneles fotovoltaicos.

La propuesta de Chilectra denominada Solar Electric es representativa como ejemplo de sustitución de energéticos e incorporación de energías renovables para el caso particular de calentamiento de agua o fluidos, utilizando energía solar. Se trata de una solución que combina colectores solares y energía eléctrica. Cabe señalar que Chilectra también ofrece soluciones que consideran la aero y geotermia.

El sistema mencionado opera en base a energía solar, y es muy rentable en los meses de verano. Además es acumulable a través de termotanques. No obstante, cuando la energía solar se reduce producto de los cambios climáticos como el invierno, es respaldada por la energía eléctrica.

Actualmente, una importante cantidad de clientes residenciales, comerciales e industriales perciben los significativos ahorros en sus cuentas de energía, producto de la implementación de la solución Solar Electric de Chilectra para el calentamiento de agua sanitaria.

3. Caso "Clínica Dávila y la solución solar térmica"

En junio del año 2010, Chilectra y la Clínica Dávila inauguraron el proyecto solar para el calentamiento de agua sanitaria más grande del país.

El proyecto, único en Chile por su magnitud, contempló la instalación de 264 colectores termo-solares, los que abarcaron una superficie total de 740 metros cuadrados, y que permiten a la clínica calentar más de 70 mil litros diarios de agua sanitaria, a través de dos energías limpias, que no generan emisiones de gases y que protegen el medio ambiente.

El sistema, que combina la energía solar y eléctrica, optimiza los consumos alcanzando ahorros considerables. En el caso de la Clínica Dávila, se estima que rondará los $98 millones de pesos anuales. "En verano, el sistema es autónomo y solo opera con la energía solar captada por los colectores instalados en el techo de la clínica. En invierno, el sistema funciona apoyado por bombas de calor con una tecnología de última generación que usa la electricidad para transportar la energía captada del medio ambiente – incluso cuando hay temperaturas bajo cero –, lo que entrega una eficiencia en relación al consumo eléctrico mayor al 300% en promedio anual", según Andreas Gebhardt, gerente comercial de Chilectra.

La incorporación de las energías renovables no convencionales (ERNC) le da la categoría de proyecto sostenible. A diferencia de las energías basadas en combustibles fósiles, éstas se renuevan constantemente y no emiten ningún tipo de contaminante, lo que implica dejar de aportar aproximadamente 167 toneladas de CO_2 al año.

Fotos: Gentileza Chilectra

BENEFICIOS DEL MIX SOLAR ELECTRIC

Dos metros cuadrados de colectores solares en un techo ubicado en la Región Metropolitana permiten asegurar en promedio entre el 50% y el 60% del agua caliente de un hogar, ítem que se lleva la mayor parte de la factura energética doméstica mensual. Cada familia que instala sistemas de energía solar en su hogar deja de liberar una cantidad importante de dióxido de carbono, equivalente al 20% de lo que emite su automóvil. Así, una vivienda unifamiliar equipada para aprovechar la radiación solar evita la emisión de 1,6 toneladas de dióxido de carbono al año.
Los sectores que ya están utilizando esta solución son el agropecuario, industria, hoteles, clubes sociales, proyectos inmobiliarios, hospitales, colegios y viviendas unifamiliares, entre otros.

BENEFICIO TRIBUTARIO DEL GOBIERNO

Con la publicación en el Diario Oficial del reglamento que establece una franquicia tributaria para las constructoras que instalen sistemas solares térmicos en las viviendas, se abre una puerta de acceso para que miles de hogares en Chile usen esta tecnología. La nueva normativa incentiva a las constructoras, ya que podrán obtener un beneficio tributario para implementar hasta el 100% de la solución solar con un tope de 32,5 UF para viviendas nuevas.

CONSEJOS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA

Existen muchas áreas en las que podemos aplicar la eficiencia energética mediante acciones que contemplen el modo de usar de la energía o la introducción de mejoras tecnológicas. A continuación, algunos consejos para aplicar la eficiencia energética en las empresas.

- Identificar los principales consumos de energía de la empresa y los posibles consumos ineficientes (fugas de energía).
- Analizar todos los consumos energéticos de la empresa tales como electricidad, petróleo, gas, agua, etc., y contar con opinión de expertos en la materia para definir las acciones más costo-efectivas.

- En electricidad:
  - Cambiar la luminaria tradicional por una eficiente.
  - Incentivar uso de luz natural, procurando mantener niveles adecuados de iluminación para la realización de actividades.
  - Privilegiar actividades diurnas.
  - Utilizar sensores de movimiento para iluminar zonas cuando efectivamente se requiera.

- En transporte:
  - Mantener toda la flota de vehículos con revisiones y afinamientos al día.
  - Optimizar recorridos.
  - Revisar el rendimiento de sus vehículos y evaluar el reemplazo por vehículos de consumo más eficiente.

- En climatización:
  - Optimizar el uso de ventiladores. No utilizarlas si no hay personas en una habitación por un tiempo prolongado.
  - Incentivar el uso eficiente de aire acondicionado procurando cerrar puertas y ventanas cuando esté encendido. Elegir una temperatura agradable pero no excesivamente baja o alta. Esta simple medida mantendrá el confort sin consumir energía demás.
  - Al elegir un sistema de calefacción, preferir aquellos artefactos que entreguen más calor con menos energía.

- En uso de maquinarias:
  - Utilizar maquinarias conforme a las especificaciones técnicas del fabricante.
  - No sobrecargar motores.
  - Realizar mantenciones periódicamente.

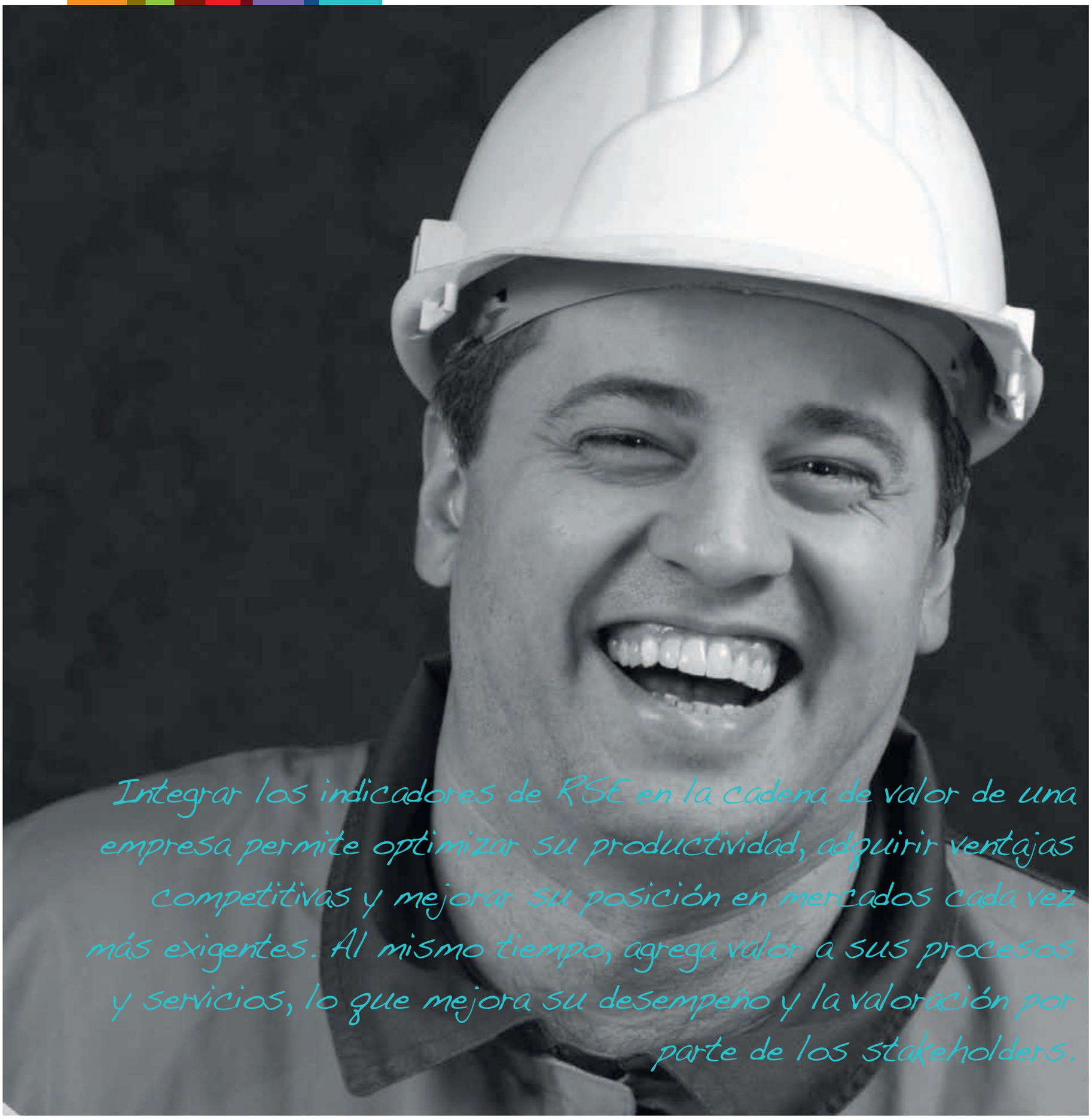
Incorporación de la RSE en proveedores

Marketing sustentable: Las nuevas exigencias del consumidor

Negocios inclusivos: Desarrollo sustentable y crecimiento transversal

El cuidado de los clientes como parte de la estrategia de sustentabilidad de la empresa

4 Clientes y Cadena de Valor



Integrar los indicadores de RSE en la cadena de valor de una empresa permite optimizar su productividad, adquirir ventajas competitivas y mejorar su posición en mercados cada vez más exigentes. Al mismo tiempo, agrega valor a sus procesos y servicios, lo que mejora su desempeño y la valoración por parte de los stakeholders.

Responsabilidad Social con clientes y proveedores

Ángel Mafucci
Gerente General Lipigas
Presidente Comité de Clientes y Cadena de Valor Acción RSE

El desarrollo sustentable llegó para quedarse. Las empresas deben sumarse a esta tendencia o pagar las consecuencias a futuro, pues las expectativas que la sociedad tiene en las compañías están cambiando.

Cada día, los consumidores son más sensibles a los atributos sociales y ambientales de los productos o servicios que adquieren y, asimismo, las comunidades de clientes toman más y más fuerza. Esta situación obliga a las empresas a reflexionar cómo sus procesos de marketing responden a este nuevo perfil de cliente. Así, las preguntas más frecuentes son: ¿Cómo promocionar un producto o servicio de manera responsable con la sociedad y el medioambiente? ¿Qué tipo de productos buscan este nuevo perfil de clientes? ¿Cómo una empresa puede controlar los riesgos derivados de la utilización de sus productos?

No obstante, para que una empresa logre satisfacer la demanda de productos y servicios sostenibles de sus clientes, debe a su vez contar con procesos productivos y de abastecimiento más sustentables. En este aspecto hay muchas cosas que las empresas tenemos que aprender: ¿Cómo gestionar responsablemente las cadenas de suministro? ¿Cómo podemos considerar variables sociales y ambientales en los criterios de selección de proveedores? ¿Cómo apoyar a los proveedores a incorporar la lógica de la responsabilidad social?

Los artículos que se muestran a continuación intentan dar algunas luces sobre estos temas. Esperamos que aporten ideas útiles a profesionales y directivos de otras empresas que estén interesados en avanzar por el camino del desarrollo sostenible.

Cada día, los consumidores son más sensibles a los atributos sociales y ambientales de los productos o servicios que adquieren y, asimismo, las comunidades de clientes toman más y más fuerza.

Incorporación de la RSE en proveedores

Andrés Dutilh Labbé
Jefe Proyecto de RSE y Sustentabilidad Tresmontes Lucchetti

1. Objetivo

Transmitir de una manera simple y básica por qué es vital para su negocio la administración de la RSE en los proveedores; los tipos de riesgos y temas que comúnmente encontramos dentro de las cadenas de suministro, y hacer un acercamiento práctico, paso a paso, para lograr enfrentarse al desafío de incorporar la RSE en este grupo de interés.

2. Contexto

El manejo y la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en los proveedores no es simplemente hacer lo correcto. Es, más bien, dar sentido a un buen negocio.

Asegurando un manejo responsable de la cadena de suministro (proveedores), se pueden reducir los riesgos y generar oportunidades para el negocio. Esto ayudará a construir más y mejores relaciones con los proveedores, sostenibles en el largo plazo y, a la vez, asegurar calidad y seguridad en el suministro.

Administrar a los proveedores en un marco de RSE implica integrar los ámbitos económicos, ambientales y sociales que surgen en la cadena de suministro, utilizando un poder adquisitivo para realizar un cambio positivo y mantener una relación en el tiempo respetuosa y justa con los proveedores. Hay que tratarlos como socios.

El manejo integral de los proveedores se ha convertido en uno de los ejes estratégicos en las empresas para la generación de valor agregado. Por esta razón, es necesario considerar a los proveedores como nuestros aliados estratégicos. Al estrechar la relación, se les da a conocer con anticipación el plan de requerimientos para que ellos se encarguen de ejecutarlos de acuerdo a las condiciones establecidas de calidad, costo, plazo y servicio postventa. Su participación será activa, por lo que las partes obtendrán beneficios mutuos a partir de la premisa "GANAR-GANAR". Para llegar a la situación comentada, es necesario generar confianza, ya que de esta manera la cadena de suministro resulta fortalecida, lo que se traduce en costos bajos y, por ende, en una mejora en competitividad.

Por otro lado, al integrar a los proveedores en la política de sustentabilidad, las empresas fortalecen sus modelos de gestión ya que también incorpora a sectores operativos – como es el área de compras y finanzas – en el desarrollo y aplicación de indicadores de RSE a la hora de seleccionar y relacionarse con sus proveedores.

¿POR QUÉ INCORPORAR LA RSE EN LA CADENA DE VALOR?

Reduce los riesgos del negocio

- Disminuye el riesgo de una mala reputación: La exposición a una práctica irresponsable en la cadena de suministro (empleo de trabajo infantil o uso de productos contaminados por parte de un subcontratista) puede causar un daño severo a la reputación de la marca y provocar perder la confianza del cliente final.

- Riesgos legales: Productos defectuosos o peligrosos debido a prácticas pobres en la cadena de suministro pueden causar gastos legales y compensatorios considerables. La incorporación de la RSE a los proveedores es un trabajo conjunto para aumentar los estándares de manera de reducir al mínimo tales gastos del negocio y promover la confianza del cliente.
- Riesgos operacionales: El funcionamiento colaborativo con los proveedores ayuda a dar continuidad en el suministro de insumos. Todos los negocios actualmente buscan caminos para reducir los gastos, pero cuando los proveedores no pueden financiar sus operaciones a través de créditos bancarios - por la imposición de pago injustos y prolongados - podría tener consecuencias no planeadas.

Genera oportunidades para el negocio

- Aumenta la lealtad de los proveedores: Tratar los como socios ayudará a aumentar el nivel de servicio. Además, un proveedor que desarrolla una innovación puede entregar una ventaja competitiva antes que al resto.
- Aumenta la participación de mercado/nuevos mercados: Los consumidores preocupados por la ética en la producción están aumentando. La elaboración de productos más éticos y sostenibles solo puede hacerse a través de un trabajo colaborativo con los proveedores. Mejorando los estándares y la reputación ética de los productos y servicios puede aumentar su participación de mercado.
- Atractivo para inversionistas: Un acercamiento responsable a la cadena de proveedores demuestra una buena calidad de administración y hace el negocio más atractivo a potenciales inversionistas.
- Posibilidad de ganar nuevos negocios: La habilidad de demostrar una excelente administración de procesos, cadena de proveedores, ambiente y estándares laborales, entre otros, puede ayudar a ganar competitividad y a ser recomendado por terceros.
- Ahorro de costos: Se reducen costos al reducir riesgos operacionales, procurando asegurar la calidad de los productos.
- Se hace atractivo trabajar y retener los talentos: Los empleados quieren trabajar en empresas socialmente responsables y generar lazos de confianza con la cadena de proveedores.
- Posibilidad de extender la política de sustentabilidad de la empresa hacia los proveedores
- Fortalece un activo intangible como es la de empresa sustentable, monitoreando las acciones de sus proveedores.
- Innovación.

¿Cuáles son los potenciales riesgos?

Hay algunos ámbitos de la cadena de valor que se deben tomar en cuenta, ya que pueden implicar riesgos importantes para la empresa.

Temas económicos

- Vulnerabilidad del proveedor: Salud financiera.
- Dependencia del proveedor: ¿Qué porcentaje me provee?
- Confiabilidad del proveedor: ¿Puedo confiar en mi proveedor en términos de calidad y plazos?
- Términos de pago injustos o no razonables.
- Diversidad de proveedores y fuentes locales.
- Soborno y corrupción.

Temas medioambientales

- Huella de carbono y otros gases de efecto invernadero.
- Contaminación accidental.
- Daños a la biodiversidad.
- El agua y el uso de otros recursos.
- Eficiencia energética.
- Escasez.
- Basura.

Temas sociales

1. Los principales aspectos sociales en la cadena de suministro incluyen los derechos protegidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
   - La libertad de asociación y negociación colectiva.
   - Trabajo forzoso y obligatorio.
   - Trabajo infantil.
   - Discriminación en el lugar de trabajo.

2. Violaciones de los derechos humanos y laborales relacionados con el empleo, así como los impactos adversos en la comunidad que pueden, a menudo, dañar la reputación de la compañía.
   - Salario: ¿Están los proveedores pagando a sus trabajadores lo suficiente para un nivel de vida adecuado?

El manejo y la incorporación de la RSE en los proveedores no es simplemente hacer lo correcto. Es, más bien, dar sentido a un buen negocio.

- Horario de trabajo.
- Condiciones de trabajo, sanidad y seguridad.
- La seguridad personal.
- Las repercusiones negativas para la comunidad como desplazamiento, daños a los medios de subsistencia, interferencia con el modo de vida e impactos a la salud debido a la contaminación.

3. Estrategia

Hasta ahora hemos explorado los problemas que pueden estar en nuestra cadena de suministro y por qué es importante para nuestro negocio hacerles frente. La próxima etapa es aplicar las medidas para enfrentar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Los siguientes pasos establecen un proceso simple para comenzar. Sin embargo, hay que recordar que esto NO es un cuadro de ejercicio de relojería. Debemos buscar soluciones adecuadas y duraderas para las causas de los problemas.

1. **Entender los drivers de mi negocio**
   Identificar por qué incorporar la RSE en la gestión responsable de la cadena de suministro es importante para la empresa y dejar que su enfoque sea la guía. Por ejemplo, ahorro de costos, regulación, reputación o una ventaja competitiva. El programa de la cadena de suministro debe tener sentido para su negocio.

2. **Realizar una revisión inicial y hacer una evaluación del riesgo**
   - Revise y analice las prácticas actuales y tómelas como línea base.
   - Evalúe los riesgos y oportunidades los que en la cadena de suministro, dependerán de los impactos económicos, sociales y ambientales.

3. **Dar prioridad a las zonas de acción y segmentar a los proveedores**
   No se puede hacer todo al mismo tiempo, así que escoja las áreas a trabajar y segmente a sus proveedores. Para una aproximación estratégica, seleccione áreas que tengan una alta evaluación de riesgo. Por ejemplo, donde los derechos humanos básicos no se cumplen o cuando existen oportunidades para obtener una ventaja competitiva. La asignación de prioridades dependerá de la naturaleza del producto o servicio en cuestión, los drivers de su empresa, la localización del proveedor y el nivel de influencia que pueda tener.

4. **Recabar información de los proveedores sobre los riesgos identificados**
   Es necesario recopilar información directamente de los proveedores sobre sus políticas, procedimientos y resultados. Nuestro objetivo es ver dónde se deben hacer los cambios y también aprender sobre las mejores prácticas. Debemos tratar de acercarnos de manera que se reflejen los drivers del negocio y los riesgos identificados. Los proveedores pueden ser reacios a compartir esta información, por lo que debemos comunicar con claridad por qué la requerimos.

5. **Desarrollar una política**
   Una vez que esté decidido qué temas son importantes para nuestro negocio y cuáles son los estándares o normas que se quieren conseguir, se deben establecer con claridad en la política de empresa. Esto proporcionará una correcta orientación al equipo de compras, y los proveedores sabrán qué se espera de ellos.

6. **Establecer objetivos para la mejora**
   El ejercicio de análisis de riesgo, junto con la información

que obtendremos del diálogo con los proveedores, permitirá identificar dónde no están cumpliendo con los estándares definidos y dónde deben ser establecidos los objetivos. Incluso donde las normas mínimas se cumplen es posible que desee fijar nuevos objetivos para lograr la mejora continua.

7. **Construir la capacidad de su gente**
   Las políticas y las metas deben ser vividas para ser eficaces. Los responsables de adquisiciones necesitan tener conocimientos de los temas y ser motivados para incluir estas consideraciones en su evaluación y selección de proveedores. Esto se puede hacer a través de:
   - Conocimientos y capacidades.
   - Incentivos.

8. **Integrar todo el proceso de adquisición**
   Además de gestionar los riesgos y oportunidades actuales en la cadena de suministro, puede ser más fácil y eficaz integrarlos responsablemente en el proceso de licitación y en la selección de proveedores, a través de:
   - Definir las necesidades del negocio.
   - Realizar una pre-licitación donde se pregunte sobre estándares laborales y medioambientales para conocer mejor a los proveedores.
   - Desarrollar una post-licitación para hacer un seguimiento del desempeño de los proveedores después de la selección y asegurar que las mejoras o buenas prácticas sean sostenidas en el tiempo.

9. **Reportar externalidades e internalidades**
   Elaborar informes internos ayudará a compartir las buenas prácticas en toda la empresa, y realizar reportes externos mejorará la relación con nuestros stakeholders en la medida que los incluyamos en nuestro proceso de incorporarlos responsablemente a nuestra cadena de suministro.

Demostración de siembra de trigo candeal realizada por el convenio de investigación Lucchetti-INIA. Gentileza Tresmontes Lucchetti

Caso 1: "Programa de desarrollo de proveedores de trigo para Tresmontes Lucchetti"

Desde 1988, Lucchetti apoya el desarrollo del cultivo de trigo candeal y, a través de él, a un conjunto de aproximadamente 400 agricultores ubicados entre las regiones Metropolitana y del Biobío. El programa tiene como pilar fundamental un convenio firmado con el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA).

El objetivo del proyecto es fomentar la investigación de trigo candeal a través de:

- Creación y selección de material genético adaptado a las zonas productoras y con la calidad requerida por la industria.
- Conducción de ensayos regionales de variedades.
- Establecimiento de siembras demostrativas.
- Realización de actividades de divulgación. (apoya a los agricultores con charlas técnicas, jornadas de transferencia de tecnología o "días de campo", reuniones técnicas.)

Entre los principales logros de este proyecto, desde su inicio hasta finales del 2009, se destacan:

1. Mejora de material genético: Se logró crear nuevas variedades de trigo candeal resistentes a enfermedades, con mejor calidad, color, contenido proteico y mayor rendimiento, entre otros avances. Esto ha permitido que su cultivo sea económicamente más rentable para los agricultores proveedores de Lucchetti.
2. Desarrollo de los agricultores-proveedores: Gracias al apoyo tecnológico brindado por el INIA, más las nuevas y mejoradas variedades de trigo candeal, los agricultores han logrado asegurar la compra de su trigo, mejorar el rendimiento y disminuir el nivel de rechazo del producto.

Los agricultores han sido protagonistas de los avances del proyecto. Por ejemplo, cuando se expandió el cultivo de trigo candeal a la región del Biobío, se les escuchó de forma tal que el INIA pudo recoger sus necesidades e incorporarlas en el desarrollo de las nuevas variedades. Los resultados favorables para los agricultores partícipes del programa se reflejan en que sobre un 90% del total de productores que partieron con el proyecto se mantienen en el programa.

Caso 2: "Programa de desarrollo de proveedores para toda la cadena de reciclaje" (Gerdau AZA)

En virtud de su política de sostenibilidad, Gerdau AZA inició durante el año 2006 un proyecto junto a FUNDES y CORFO, donde se diagnosticaron 260 proveedores de chatarra que entregan directamente a Gerdau AZA. Luego, se diseñó un "Programa de Desarrollo de Proveedores", cuyo objetivo principal era generar competencias y capacidades en las empresas proveedoras de chatarra que permitan desarrollar buenas prácticas de gestión, cumplir con los protocolos de la industria (en materia de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente) y contribuir a la entrega de chatarra en el tiempo y volumen requerido.

De las 86 empresas con que se comenzó el trabajo, 56 llegaron al final después de tres años de programa. Los resultados fueron muy satisfactorios, ya que más de 82% de ellas lograron la formalización a través de permisos ambientales, municipales y comerciales. Además, este grupo de proveedores triplicó su entrega de chatarra a Gerdau AZA, cumpliendo así a cabalidad con las expectativas de la empresa.

Asegurando un manejo responsable de la cadena de suministro (proveedores), se pueden reducir los riesgos y generar oportunidades para el negocio.

Marketing sustentable: Las nuevas exigencias del consumidor

María Inés Urquieta
Supervisora de McCann Love
(unidad del Grupo McCann Erickson especializada en Marketing con Causa)

1. Objetivo

Mostrar cómo el consumidor ha ido sofisticando sus exigencias a las marcas y, hoy en día, no solo pide precio y calidad, sino también que los productos y/o servicios que la empresa desarrolla consideren aspectos sociales y medioambientales. Esto permitirá entender cuál es el contexto en el que surgen prácticas como el marketing sustentable y con causa, y dimensionar cuál es el aporte que estas nuevas formas de hacer marketing ofrece al negocio.

Finalmente, se entregarán algunos instrumentos que permiten llevar a la práctica estas nuevas formas de conceptualizar la oferta de valor de una empresa y se describirá un caso que permitirá conocer cómo llevar el marketing sustentable de la teoría a la práctica.

2. Contexto

EL CONTEXTO

Claudia podría ser una compradora promedio del grupo socioeconómico ABC1, que recorre los pasillos del supermercado con el fin de lograr el perfecto equilibrio precio-calidad en los productos que adquiere para su canasta familiar del mes.

Podría serlo, pero no lo es. No solo se preocupa – como toda madre – por adquirir productos saludables, sino que también quiere limitar la cantidad de pesticidas que se utilizan en su producción. Por lo tanto, todas las verduras y frutas que consume son orgánicas.

También está preocupada de disminuir la huella que ella y su familia generan en el planeta y por eso va al supermercado de conveniencia que queda cerca de su casa con una bolsa de género, evitando con ello usar el auto y agregar más bolsas de plástico al medioambiente (pues sabe que aunque oxi-biodegradables éstas no desaparecen del todo porque no son compostables).

Por último, si puede elegir prefiere productos locales (que no han tenido que recorrer largas distancias para llegar a su destino, contaminando en el trayecto) y si los encuentra siempre opta por aquellos certificados con estándares de comercio justo.

Los consumidores conscientes son un fenómeno que día a día se abre espacio en los mercados más desarrollados, alcanzando también a Latinoamérica y Chile.

Un ejemplo de esto es la industria orgánica. Según estimaciones del sector, en promedio, esta crece en Chile un 20% anual, con ventas aproximadas de 200 mil dólares mensuales a nivel nacional[1].

Algo similar ocurre en los países desarrollados con iniciativas como el comercio justo. Sus ventas en todo el mundo se han multiplicado entre el 2004 y el 2008, desde los 832 hasta los 2.900 millones de euros, según las cifras de productos certificados por

1 Imposible más sano: Industria local de productos orgánicos crece 20% anual. Jueves 19 de junio de 2008, El Mercurio.

la Organización del Sello de Comercio Justo (FLO por sus siglas en inglés)[2].

¿A qué se debe este fenómeno? Varios elementos empujan el tema del consumo responsable. Por ejemplo la globalización, que aumenta el acceso a información instantánea de prácticamente cualquier parte del mundo, y que posibilita además que por primera vez en la historia cualquiera con un mínimo acceso a la tecnología y conocimientos básicos pueda poner a disposición del mundo su punto de vista u opinión.

Un clásico es ya el caso de Dave Carroll, un músico que luego que United Airlines rompiera su guitarra durante un viaje, y molesto por la indiferencia con que la compañía trató su caso, decidió transformar su reclamo en una canción que hoy es vista en todo el mundo por Youtube.

Pero no solo se trata de poder reclamar por un mal servicio o producto. En muchos casos, tiene que ver con personas que en su rol de ciudadanos se preocupan de los estándares sociales y medioambientales de los productos y servicios que consumen, y donde las organizaciones sin fines de lucro y los medios de comunicación juegan un rol fundamental.

DEFINICIÓN DE MARKETING SUSTENTABLE

El marketing tiene mala fama. No es raro que cuando alguien se quiere referir a una situación que no tiene base en la realidad, habitualmente utilice la frase "es puro marketing". Puede que algo de esta reputación sea culpa de algunas prácticas negativas, pero sin duda el marketing es una poderosa herramienta que no conviene olvidar o no utilizar cuando se busca alcanzar un objetivo como el desarrollo sustentable.

2 El comercio justo se asoma al capitalismo. 20 de agosto del 2009. El País.

Para lograr esto, sin embargo, se necesita antes que nada que lo que se comunica sea fruto de una rigurosa implantación de la RSE al interior de la compañía, y de un profundo análisis de cómo los temas medioambientales y sociales impactan y son impactados por la empresa. De otra forma, se corre el riesgo de quedar más expuesto y que las acciones de marketing lleven a la compañía a una situación compleja o incluso a ser acusada de lavado de imagen.

Desde la década de los 70 han ido apareciendo distintos conceptos de marketing relacionados con una nueva forma de entender al consumidor y que incluye su valoración de los temas ambientales y sociales. El primer concepto es el marketing social que, según Alan Andreasen, se refiere a la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planeamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo, en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad[3].

Surgen después otros conceptos como el del marketing responsable, que luego se amplió como marketing sostenible y que considera "el proceso de planificar, implementar y controlar el desarrollo, precio, promoción y distribución de productos en una forma que satisfaga los siguientes criterios: Satisfacer las necesidades de los consumidores y atender las metas de la organización de una manera que sea compatible con el ecosistema[4]".

Esta forma de entender el marketing no solo se limita a un manejo ético de las herramientas del marketing (por ejemplo, publicidad que no discrimine), sino que involucra una mirada que suma a los aspectos tradicionales del marketing (precio, producto, promoción y plaza) temas sociales (people) y ambientales (planet).

Un primer efecto de esto es la innovación. Al ampliar la mirada más allá de la funcionalidad típica de un producto o servicio y comenzar a considerar también los impactos sociales y ambientales que produce, se logra algo nuevo y diferenciador. Un ejemplo de esto es la industria automotriz y las tecnologías

3 Andreasen, Alan - Marketing Social Change - Jossey-Bass Publishers - San Francisco, 1995
4 Donald Fuller, Sustainable Marketing, Managerial-Ecological Issues, 1999

El marketing sustentable permite a las marcas una vinculación emocional con sus empleados, clientes, consumidores y sociedad, sobre la base de valores compartidos que mejoran la reputación, pero también la lealtad hacia la marca.

híbridas o eléctricas. Estas surgen de un dilema del desarrollo sostenible y de cómo continuar el actual ritmo de desarrollo que ofrece un transporte motorizado lidiando con los problemas de escasez que enfrentaremos en el corto plazo respecto de los combustibles fósiles.

A ello se suma que esta forma de hacer marketing permite a las marcas una vinculación emocional con sus empleados, clientes, consumidores y sociedad, sobre la base de valores compartidos que mejoran la reputación, pero también la lealtad hacia la marca. Un ejemplo de esto es el programa "A comer bien", desarrollado por Nestlé, y dirigido a sus más fieles consumidores. Centrado en temas de nutrición y bienestar, se materializa en el envío de una revista a más de 440 mil hogares, un website y el envío mensual de un newsletter electrónico personalizado a más de 110 mil usuarios.

Esta nueva forma de hacer marketing ofrece además nuevas oportunidades de mercado, porque al igual que en el tema de los productos y servicios, permite observar con una mirada renovada a mercados que antes no eran foco de las empresas. Un caso ejemplar es el de Cemex. Esta empresa descubrió que casi el 20% de los casi doce mil millones de dólares que los inmigrantes mexicanos en Estados Unidos enviaban a sus hogares en México, se destinaba a la construcción. Para aprovechar esta oportunidad ideó un sistema llamado Construmex, a través del cual los trabajadores mexicanos podían ir a una oficina de Cemex en Los Ángeles, recibir asesoría y pagar por un proyecto específico ejecutado en México[5].

3. Estrategia

Es importante entender que no se trata aquí de reemplazar el marketing normal por un marketing sustentable, sino que de volver a hacer foco en el consumidor y entender cuáles son sus exigencias ambientales y sociales respecto de nuestros productos y/o servicios. Para esto resulta fundamental elaborar una agenda de sustentabilidad para la empresa.

Los temas verdes o sociales funcionan de la misma manera que el tema de calidad, precio o marca y, al igual que éstos, no son percibidos o valorados de igual forma por todos los segmentos, ni tienen el mismo peso en todas las industrias.

Michael E. Porter y Mark R. Kramer en su artículo "Strategy and Society: The Links Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" ofrecen una práctica tipología de temas, que permite orientar la decisión respecto de la agenda de sustentabilidad de la empresa, más allá de un tema de preferencias personales o de beneficios sociales y ambientales de la causa.
Los autores proponen tres tipos de temas. El primer tipo se refiere a "Temas Sociales Genéricos", causas que sin duda tienen importantes beneficios sociales o ambientales, pero que no

5 Innovar en Mercados Emergentes: El paradigma de la T Grande. Harvard Business Review América Latina.

son afectadas por el negocio de la empresa ni tampoco pueden influenciar el entorno competitivo de la organización. En el caso de una industria de retail, puede ser la asociación con una organización que combate la diabetes.

Sin embargo, ese mismo tema (la diabetes) puede ocupar una posición totalmente distinta si hablamos, por ejemplo, de asociarlo con una empresa farmacéutica que produce medicamentos para esta enfermedad. Esto, porque lo que haga o deje de hacer la empresa con su negocio, impacta directamente en la causa.

A esta descripción corresponde la segunda tipología de temas, denominados por Porter y Kramer, "Impactos Sociales de la Cadena de Valor". Se trata de tópicos que son afectados por el normal curso del negocio. Aquí se pueden colocar desde temas de packaging hasta temas de uso de energía en las instalaciones de la empresa, o conocimiento generado a través de las capacitaciones a nuestros empleados.

Finalmente, los autores hablan de un tercer tipo de temas, denominado "Dimensión Social del Contexto Competitivo". A diferencia de los anteriores, que se refieren a las acciones de la empresa que impactan en el entorno, la "Dimensión Social del Contexto Competitivo" se refiere a factores del entorno que afectan a la empresa ¿De qué tipo de temas estamos hablando? Por ejemplo, del tamaño y sofisticación de la demanda local, vale decir, las exigencias medioambientales y/o sociales que los consumidores hagan a las empresas. Son este tipo de factores los que explican por qué era tan lógico que una empresa como Natura surgiera en un país como Brasil, donde la conciencia por el medio ambiente es un tema muy importante.

A partir de esta tipología, los autores plantean la idea de dos tipos de RSE: Una reactiva, que apunta a mitigar; y otra estratégica que, como toda estrategia busca dar con una posición exclusiva, hacer las cosas en forma diferente de los competidores para reducir costos o satisfacer mejor un conjunto particular de necesidades de los clientes. Los temas ubicados en "Impactos de la Cadena de Valor" y en la "Dimensión Social del Contexto Competitivo" tienen el potencial necesario para aportar a la Responsabilidad Social Empresarial Estratégica.

MARKETING CON CAUSA

Una vez seleccionado el tema o los temas sobre los que se construirá esta posición exclusiva, se hace necesario revisar una serie de consideraciones que impone el hacer marketing en torno a una causa.

Para entender cuáles son, exploraremos en el concepto de marketing con causa, entendido como "una mirada estratégica y una herramienta de marketing que vincula a la compañía o marca a una causa o tema social relevante, por un mutuo beneficio"[6].

En síntesis, estamos hablando del desarrollo de una de las "P" del marketing asociada a la promoción del producto, y donde resulta fundamental dar con un territorio que encaje con la marca, un tema para el cual la marca tenga propiedad para hablar. Estos son los temas que afectan positivamente en el comportamiento del consumidor[7].

6 Cause Related Marketing, Who Cares Wins, Sue Adkins, Butterworth Heinemann, UK, 2005.
7 The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility On Consumer

Ejemplos de campañas que recogen la tendencia de un consumidor más consciente. Gentileza McCann Erickson

Aquí resulta fundamental la cercanía con el "core business" del negocio que logramos gracias al análisis de la agenda de sustentabilidad de la empresa.

Para comenzar, como toda actividad de marketing, se requiere de una planificación previa. En esta parte, según lo señala Sue Adkins en su libro "Caused Related Marketing", se decide si la empresa hará frente al tema directamente o en conjunto con una organización de la sociedad civil (OSC) experta. En el primer caso, el beneficio está en que la causa queda claramente vinculada a la imagen de la compañía. En el segundo caso, el beneficio está en términos de credibilidad y en contar con una organización con considerables grados de experiencia en temas que suelen ser complejos.

Si se define que se trabajará en conjunto con una organización de la sociedad civil, la primera tarea que es necesaria enfrentar, es cómo se seleccionará la organización que trabajará con nosotros. Las alternativas, según señala Sue Adkins, son varias, desde la recomendación de contactos hasta la pregunta a públicos interesados o consumidores.

Sin embargo, antes de decidir la asociación es necesario entender los objetivos y valores de la otra organización. Este es uno de los aspectos más cruciales, pues el marketing con causa involucra muchas veces puntos de vista diametralmente opuestos respecto a ciertas temáticas sociales o ambientales. Pero no solo las temáticas pueden ser un punto de conflicto. Según Sue Adkins, también resulta muy importante clarificar los objetivos de la asociación entre las partes e involucrar también a los públicos interesados. Puede ser que el director de la organización no gubernamental esté dispuesto a apoyar el lanzamiento de un determinado producto de la empresa, pero que sus financistas no vean con buenos ojos esta acción. Entender qué involucra la asociación y hasta qué punto, sobre todo en términos de reputación, resulta vital.

Aunque los objetivos y valores en relación al tema estén alineados y se haya definido qué busca la asociación hay, en opinión de Adkins, algunos aspectos a considerar también en la etapa de planificación. Uno de ellos tiene que ver con la estructura de la organización, su distribución geográfica, su relación con empleados, voluntarios, donantes y beneficiarios, y el proceso de decisiones. Esto tanto para dimensionar qué puede hacer la organización como para entender cuán complejo puede resultar trabajar con una determinada institución. Junto con esto, resulta relevante también definir el rango de la operación, es decir, la duración de la sociedad y cómo se dará fin a la asociación y tener claro qué presupuesto hay para esta y qué fondos o apoyos de otros departamentos es posible considerar.

Una vez superada la etapa de planificación, entramos en una segunda fase: Negociar la asociación. Aquí lo esencial, como señala Adkins, es tener en mira un acuerdo que permita que

Behavior. Karen L. Becker-Olsen y Ronald Hill. Working Paper Series, Paper 27. University of California, Berkeley. 2005

ninguna de las partes se sienta explotada. Para ello resulta vital que ambas pongan sobre la mesa los activos que están aportando. En el caso de la empresa puede ser el aporte económico o el voluntariado corporativo, y en el caso de la OSC puede ser su reputación o su capital humano especializado.

En esta etapa también resulta importante definir la naturaleza de la actividad, es decir, cuál es la idea, qué beneficios traerá a cada una de las partes, cuáles serán los mensajes a los públicos relacionados y cómo se dará fin al programa. Junto con esto, para Adkins es importante valorar los riesgos y oportunidades. Además, también lo es comprobar el balance del programa en términos de beneficios para ambas partes con un tercero. Y además se debe pensar en lo impensable en términos de riesgos para la reputación, la logística y las finanzas, evaluando los riegos desde la perspectiva de un "periodista acucioso".

Una vez clarificados los objetivos, el procedimiento y las responsabilidades, es necesario formalizar el acuerdo y para ello resulta fundamental contar con apoyo legal y considerar las restricciones de la legislación vigente.

Finalmente, los objetivos de la asociación deben traducirse, como afirma Adkins, en indicadores que permitan monitorear, medir y evaluar el éxito del programa y la asociación. La medición puede implicar recaudación de fondos, efecto en las ventas y reputación, aparición en los medios, satisfacción del consumidor, los empleados u otros públicos, e impacto en la sociedad.

4. Caso "The Body Shop"

Un caso que me ha llamado siempre la atención durante todos los años que llevo en temas de responsabilidad social empresarial es el The Body Shop y Anita Roddick.

Y la razón es simple: La mirada visionaria e innovadora que la fundadora de The Body Shop le imprimió a su empresa – a mediados de la década de los 70 – al abrir una tienda de productos cosméticos en la costa sur de Inglaterra, basados en ingredientes naturales y toda un filosofía inspirada en el respeto a las personas y el planeta.

Una idea inspiradora que pasó de ofrecer una veintena de productos para el cuidado de la piel y el cabello a transformarse en una mega empresa de belleza con más de dos mil productos cosméticos distintos, que el año 2006 fue comprado por L'Oréal[8].

Gran parte del éxito de esta empresa estuvo basado en una promesa diferenciadora, donde temas de sustentabilidad como el respeto del medio ambiente, la defensa del comercio justo y

8 http://www.elmundo.es/mundodinero/2006/03/17/portada/1142581466.html

la protección de los animales, formaron parte de la propuesta de valor que le permitió a la empresa posicionarse en la mente de sus consumidores.

Después de todo, al adquirir un artículo de The Body Shop no solo se compra un producto de belleza, sino que se realiza una acción para apoyar a una empresa que fomenta la reutilización o el reciclaje de sus envases; promueve relaciones comerciales justas con las comunidades necesitadas y realiza campañas activas en contra de la experimentación en animales por parte de la industria cosmética. Es decir, una compañía que me representa, con la cual comparto valores.

Si se analizan una a una las acciones que realiza la empresa desde el punto de vista de la tipología presentada por Michael E. Porter y Mark R. Kramer, claramente se ubican en "Impactos Sociales de la Cadena de Valor" porque apuntan a minimizar o terminar con acciones de la industria de la belleza que impactaban al medioambiente o la sociedad (exceso de packaging, comercio no basado en criterios de justicia y testeo de animales).

Pero también apuntan a una realidad externa que tiene que ver con vincularse con un grupo de consumidores que buscaban más que una solución de belleza y que le permitieron a The Body Shop desarrollarse y crecer.

Negocios inclusivos: Desarrollo sustentable y crecimiento transversal

Sergio Desmadryl
Director Ejecutivo, Fiesta y Regalos

1. Objetivo

Muy poca es la gente que conoce el concepto de negocios inclusivos (NI). Por ello, el propósito de este trabajo es difundirlo y lograr que más ejecutivos, empresarios, gente de gobierno, universidades, ONGs, consultoras y agencias de desarrollo también lo conozcan. Y que, de igual manera como me ha sucedido a mí, descubran que en la medida que este concepto se masifique y se lleve a la práctica, puede transformarse en un vehículo muy potente de desarrollo de un nuevo modelo de negocios que además de ser un negocio en sí, tenga el efecto de ayudar a la superación de la pobreza.

2. Contexto

DEFINICIÓN DE NEGOCIOS INCLUSIVOS (NI)

Son negocios rentables, sostenibles, ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos de mercado para mejorar la calidad de vida de las personas de bajos ingresos (base de la pirámide), incorporándolos en alguna de las fases de la cadena de valor de las empresas.

DEFINICIÓN DE BASE DE LA PIRÁMIDE (BDP)

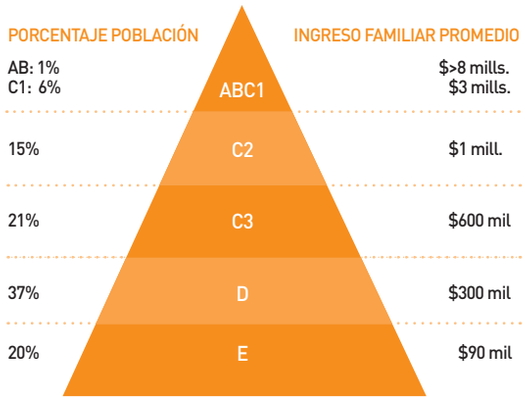
La base de la pirámide económica (BdP) es el sector de la población de escasos recursos económicos. En el caso de personas, la BdP se refiere a aquellas de nivel socio económico en los segmentos DE y, en el caso de empresas, a las microempresas. La inclusión de la base de la pirámide económica es el factor clave para que un negocio sea inclusivo.

La incorporación de la BdP puede hacerse en distintos puntos de la cadena de valor.

- Adquisiciones: El NI demanda productos o insumos de pequeños empresarios proveedores.
- Distribución: El NI tiene una red de distribuidores independientes pero apoyados por la empresa central.
- Desarrollo de productos: El NI ofrece productos atractivos, asequibles y de calidad para clientes de la BdP.
- Estrategia: La compañía se asocia con una pequeña empresa para desarrollar el NI.

En Chile, si se consideran los segmentos D y E, se observa que la base de la pirámide abarcaría el 57% de la población. No considerar este grupo como un nicho de potenciales clientes, proveedores o socios, significaría para las empresas cerrarse a buenas oportunidades de negocios.

Hablamos de negocios inclusivos cuando las empresas involucran a personas u organizaciones de la base de la pirámide en su cadena de valor.



En Chile, los NI están en una fase primaria, sin embargo en el mundo existen muchos negocios que se han desarrollado bajo este modelo.

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS?

1. No son filantrópicos ni representan caridad.
2. Generan rentabilidad financiera.
3. Generan valor social.
4. Buscan contribuir a la superación de la pobreza.
5. Incluyen e integran a la BdP en los negocios, creando valor para todos.
6. Puede realizarse en cualquiera de las instancias de la cadena de valor (aprovisionamiento-producción-distribución-ventas-clientes).
7. Son iniciativas de mediano a largo plazo.

LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS PUEDEN INCORPORAR DIFERENTES ACTORES

Actores directos

1. Empresas grandes: Tienen mayores recursos y capacidad de gestión, acceso a diversos mercados, invierten cantidades importantes en I+D.
2. Empresas pequeñas: Tienen mayor proximidad a la BdP, tienen ingenio y pasión.
3. Población de menores recursos (BdP): Individuos, comunidades, microempresas.

Actores de apoyo y difusión

1. Gobiernos: Deben dar apoyo, promoción, fomento, infraestructura, regulación y financiamiento.
2. Intermediarios (ONGs y Consultoras): Aportan con vínculos, asistencia técnica, capacitación, apoyo organizacional.
3. Universidades y Agencias de Desarrollo: contribuyen a la difusión conceptual, vínculos, financiamiento, sistematización de casos.

¿POR QUÉ ES UNA BUENA PRÁCTICA INTEGRAR EL CONCEPTO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS EN LAS EMPRESAS?

Porque representa una gran oportunidad para ellas como podemos ver a continuación.

1. Llegar a mercados inexplorados. La competencia hace que cada vez sea más difícil para las empresas crecer sin sacrificar ganancias. Gradualmente, el segmento de personas con menores ingresos se convierte en un territorio a conquistar por las compañías, ya que los grupos de mayores rentas son cada vez más competitivos y de menores márgenes.
2. Desarrollar nuevos e innovadores modelos de negocios, creando ingresos, empleos y riqueza. La generación de riqueza es positiva para la empresa, ya que posibilita el crecimiento del mercado.
3. Adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
4. Capitalizar la infraestructura existente.
5. Realizar una inversión que luego resulta en un beneficio económico para la empresa, más que un gasto de limitada generación de valor (como lo son algunas acciones de responsabilidad social filantrópicas).
6. Promover la sostenibilidad de la compañía ya que genera vínculos con la comunidad.
7. Generar un ambiente laboral motivado, al ver que la organización tiene real interés en la RSE.
8. Interesante enlace con el concepto de RSE que está en auge, posibilitando a la empresa estar a la vanguardia.
9. Que el slogan sea "Hacer el bien, haciéndolo bien, en lo que sé hacer bien".

Porque es una oportunidad para el modelo de mercado.

1. La sociedad tiene la oportunidad de incorporar población de la BdP dándoles la posibilidad de ser empresarios, y con esto validar el modelo SOCIAL de MERCADO.
2. Oportunidad de desarrollar un capitalismo inclusivo, convirtiendo al sector privado en un pilar para el desarrollo, y de esta forma ir revirtiendo la idea que las desigualdades sociales solo pueden ser resueltas por los gobiernos.
3. Oportunidad de demostrar que el crecimiento económico es clave para superar la pobreza y que las empresas son el motor principal de la creación de riqueza.

Oportunidades para la población de la base de la pirámide.

1. Población vulnerable puede adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
2. Población de base de la pirámide puede aumentar el poder adquisitivo. Los sectores de bajos ingresos pagan más por ciertos productos de marca (principalmente alimentación). En general, las empresas no llegan con sus propios distribuidores y la cadena de intermediaros hace que el precio de los productos alcance niveles más altos que en otras zonas (estudios indican que se paga hasta 1,50 veces más por una marca líder).
3. Aumentar la autoestima. Este es un intangible muy valorado en el segmento de bajos ingresos, debido a que las personas tienen que hacer grandes esfuerzos para ser valoradas.
4. Adquirir sentido de pertenencia.
5. En el caso de una microempresa, incrementar su capacidad productiva (al participar en una actividad económica como proveedor o distribuidor).

3. Estrategia

¿CÓMO LOGRAR LOS RESULTADOS ESPERADOS?

Es difícil determinar metodologías y estrategias, entregar recomendaciones y transmitir políticas y buenas prácticas que hayan sido desarrolladas. Por el hecho de ser un concepto nuevo y poco llevado a la práctica aún, son difíciles de encontrar.

Así, como en cualquier práctica nueva, se hace presente el desafío de construir un marco teórico que pueda ser comprendido globalmente por todos los actores involucrados. Hoy existen demasiadas generalidades y los casos no son aún suficientes como para cuantificarlos y establecer denominadores comunes, que permitan crear modelos que puedan ser aplicados a nuevas y más modernas prácticas de negocio.

Teniendo claras las oportunidades que los negocios inclusivos le brindan a las empresas y a la base de la pirámide, y analizando las debilidades y amenazas, es posible identificar algunos elementos para diseñar estrategias exitosas para implementar negocios inclusivos.

DEBILIDADES

1. Falta de información y escaso conocimiento del concepto de negocio inclusivo en el sector privado.
2. Poco conocimiento y acercamiento directo a la base de la pirámide por parte de las empresas.
3. Limitaciones del marco jurídico y de las políticas públicas.
4. Ciertas características de las microempresas:
   - Baja capacidad de gestión.
   - Mínimo acceso a la tecnología.
   - Dificultad para acceder al crédito formal.

AMENAZAS

1. Que el concepto no "prenda" y no se logre incorporar a la empresa.
2. Que no se logren superar las desconfianzas históricas (lucha de clases), y los actores sean incapaces de asociarse en forma efectiva.
3. Que los gobiernos no crean en el concepto y no den las facilidades que permitan su implementación.
4. Diferencias en los tiempos y ritmos en la toma de decisiones de los distintos actores involucrados.
5. Que falte "escala" (volumen suficiente).
6. Que la inversión inicial para su implementación sea muy alta.

En la medida que los negocios inclusivos se masifiquen, pueden transformarse en un vehículo muy potente para desarrollar un nuevo modelo que, además de ser un negocio en sí, tenga el efecto de ayudar a la superación de la pobreza.

ALGUNAS CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN LA CREACIÓN DE NI

1. De acuerdo al modelo de negocio y cadena de valor de la empresa, es necesario identificar procesos principales y secundarios que permitan evaluar alternativas de desarrollo de negocios inclusivos, con la correcta dimensión de los riesgos.
2. El desarrollo de un NI es un innovación en sí mismo y, en consecuencia, de alta envergadura. Un requisito para el éxito de un programa de NI es que cuente con el compromiso del directorio y del gerente general. Estos deben establecer una declaración de principios específica.
3. Hay que estudiar y conocer muy bien las prácticas, culturas, costumbres y códigos de este segmento de la población (BdP). Si esto no se hace, las probabilidades de fracaso son altísimas.
4. Adaptarse al mercado: Adecuar la oferta a este público en forma específica.
5. La comunicación es un aspecto muy importante, genera credibilidad y confianza. Es imprescindible comunicar a este grupo en particular de una manera simple y directa.
6. Rentabilidad. Es común que las empresas más grandes desarrollen esta clase de proyectos a través de los departamentos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Pero esto adolece de una falta de visión de rentabilidad del negocio imprescindible para que los proyectos perduren en el tiempo. Por ello, conviene que sean desarrollados de manera conjunta entre las áreas de marketing y RSE. Los NI, en general, son creadores de nuevos mercados, y en este sentido la visión de mediano y largo plazo para efectos de medición de la rentabilidad no siempre es la misma utilizada en los proyectos más comunes o tradicionales.
7. ¿Cómo medir el riesgo? Es un gran dilema para las entidades financieras y las cadenas de venta a crédito que quieren embarcarse en el microcrédito para ampliar su base de clientes. La alta informalidad vuelve inútiles los sistemas de medición de riesgos tradicionales. Hay que buscar las fórmulas pertinentes para evaluar el riesgo al trabajar con las BdP.
8. La lógica ganar-ganar debe ser clara y tangible para todos los actores involucrados, al igual que el compartir los riesgos.
9. Aliarse con una ONG. La alternativa de unirse con una organización no gubernamental tiene ventajas. Como en general este tipo de instituciones conoce muy bien la base de la pirámide, ya que hace muchos años que se dedican a la ayuda social, es lógico evaluar tal alianza para aprovechar su expertise y vínculos de confianza con quienes forman parte de este segmento.

:)

REQUISITOS BÁSICOS PARA INCORPORAR EL CONCEPTO DE NI EN UN MODELO DE NEGOCIOS

Partiendo de la premisa que los NI deben lograr la inclusión de la BdP en su modelo de gestión, se debe enfatizar la capacidad de involucrarla e insertarla en la cadena de valor de manera que logre capturar valor para sí misma, y con ello mejorar sus propias condiciones de vida.

Tener una cultura de adaptabilidad (transformación) y un cambio de mentalidad, la capacidad de innovar, establecer alianzas, motivar y – por cierto – hacer de este un modelo sostenible en el tiempo. Para que lo sea, tiene que ser rentable. Todas estas características resumen los elementos centrales que definen un NI y que deben distinguir las estrategias empresariales focalizadas en la BdP.

4. Caso "Masisa: BdP como clientes"

Los negocios inclusivos de Masisa buscan generar o patrocinar el microemprendimiento en el sector de la mueblería, así como desarrollar productos y servicios adecuados a las necesidades estratégicas de habitabilidad de los grupos de menores recursos.

Tras un largo proceso de pilotos en todos los países donde la empresa está presente, en el 2009 se definió un modelo de negocio en el que se profundizará para lograr su escalabilidad y consolidación. Los sectores de menores ingresos se insertan en la cadena de valor de la producción de muebles como productores, instaladores, vendedores y/o consumidores, los cuales se relacionan en algunas de estas etapas con Masisa.

Como ejemplos, en Masisa Venezuela existe la Cooperativa de Mueblistas Armefácil (modelo de negocio de mujeres emprendedoras de sectores populares, que comercializan y distribuyen muebles multifuncionales, fabricados por una cooperativa productiva). En Masisa Brasil, está el proyecto Casa Melhor, donde mueblistas venden sus creaciones a grandes tiendas para que clientes de bajos ingresos puedan adquirirlos. En Argentina, se comercializa la línea de mueble Enkastrable y en Chile, mobiliario para la vivienda social.

Fuente: http://www.masisa.com.

El cuidado de los clientes como parte de la estrategia de sustentabilidad de la empresa

Sofía Moreno
Gerente de Asuntos Corporativos, Enjoy

Marcela Salas
Jefe de RSE, Enjoy

1. Objetivo

Profundizar en el concepto de cuidado del cliente y su importancia para la empresa actual, como una oportunidad que contribuye a la sustentabilidad de la organización, develando además los aspectos a considerar en la aplicación de iniciativas de estas características al interior de la organización.

2. Contexto

Los clientes son un actor fundamental para la sustentabilidad y éxito de la empresa en el tiempo. Los pensamientos y decisiones de una compañía se ven cruzados en el corto y largo plazo por las expectativas, necesidades y opiniones de este público de interés, permeando el quehacer de toda la organización.

Para poder subsistir, la empresa necesita clientes que adquieran sus productos y/o servicios. Lo anterior se vuelve un tremendo desafío, considerando la existencia de un mercado altamente competitivo, en el cual es cada día más difícil desarrollar, conservar y potenciar aspectos diferenciadores. Además, este escenario está marcado por clientes que cambian constantemente, incorporando preocupaciones sociales y ambientales al decidir muchas veces por un producto y/o servicio. También integran redes y comunidades sociales, virtuales y presenciales, en las cuales es cada vez más fácil compartir y difundir información que se propaga a gran velocidad.
En este escenario, la compañía necesita encontrar ventajas competitivas que sean sustentables, que permitan diferenciarla y que sean estratégicas para el negocio. Asimismo, deben contribuir a blindarla en un contexto caracterizado por una creciente exposición de su comportamiento. La empresa está siendo constantemente evaluada a partir de ámbitos de gestión que antes eran impensados, y donde una mala actuación implica asumir costos financieros y reputacionales frente a sus diferentes públicos de interés.

Considerando la importancia de los clientes para la sustentabilidad corporativa y las características actuales del escenario de las compañías, cuidarlos se transforma en una tarea prioritaria que es necesario atender y que puede convertirse en un importante capital de diferenciación. Integrarlos de manera coherente y consistente en la compañía, se transformará en un buen negocio para todos. En el caso de las empresas que tienen como clientes a usuarios finales de sus productos y/o servicios, esta tarea se vive de forma continua, y los impactos de hacerlo bien o hacerlo mal se evidencian en forma inmediata, siendo muy sensibles para la comunidad en general.

DEFINICIÓN

Cuidar de los clientes puede implicar varias acciones. Está la opción de entregar un "buen servicio", lo que impacta directamente en la experiencia, en los niveles de satisfacción y en la re-compra y recomendación de un producto y/o servicio.

Considerando la importancia de los clientes para la sustentabilidad corporativa y las características actuales del escenario de las empresas, cuidarlos se transforma en una tarea prioritaria que es necesario atender y que puede convertirse en un importante capital de diferenciación.

También está la alternativa de implementar un programa de gestión del cliente que recoja, resuelva y genere mejoras al interior de la organización a partir de sus reclamos y sugerencias, lo que contribuye a la construcción de confianzas y aporta al mejoramiento continuo e imagen de la empresa. Asimismo, existen acciones orientadas a resguardar su salud y seguridad, ya sea a través de una correcta rotulación de los productos o informando de sus riesgos potenciales, como también el contar con un servicio de post venta, que se haga cargo del producto y/o servicio luego de producirse la transacción. Todas estas acciones concuerdan con una definición de cuidadado entendido como asistir, conservar y resguardar.

Por otro lado, la ISO 26. 000 nos plantea que "las organizaciones que proporcionan productos o servicios a consumidores y clientes tienen responsabilidades hacia ellos". (...) "Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, usando procesos de mercadotecnia y de contratación que son justos, transparentes y útiles, y promover el consumo sostenible. También incluyen minimizar los riesgos por el uso de productos y servicios, mediante el diseño, fabricación, distribución, entrega de información, servicios de apoyo y procedimientos de retirada de productos. Muchas organizaciones obtienen o manejan información personal y tienen la responsabilidad de mantener la seguridad de dicha información y la privacidad de los consumidores" (pg. 83, ISO/DIS 26000; septiembre 4 de 2009).

Para efecto de este artículo, entenderemos por cuidado del cliente todas aquellas acciones desplegadas por la empresa, tendientes a construir y mantener una relación sólida y a largo plazo que sea beneficiosa para ambos. La gran cantidad de actividades consideradas aquí, hace fundamental poder distinguir dos niveles de cuidado al cliente.

PRIMER NIVEL

Contempla todas aquellas acciones orientadas a velar por la confidencialidad de su información, programas y políticas que persiguen resguardar su salud y seguridad en términos de las exigencias legales. Además, incluye las iniciativas y metodologías que permiten el mejoramiento continuo a través de canales que recogen sus inquietudes y reclamos. También abarca la conformación de equipos de trabajo con foco en el cliente, incorporando sus necesidades y expectativas así como una gestión de servicio que asuma la responsabilidad con ellos más allá del momento en el que se realiza la entrega del producto y/o servicio.

SEGUNDO NIVEL

Aquí se encuentran todas aquellas acciones orientadas al cuidado del cliente que abordan riesgos asociados al consumo de los productos y servicios de la empresa, y que consideran la entrega de información y/o herramientas para que pueda hacer un buen uso de estos. Un ejemplo es la campaña "Consumo Responsable CCU", la cual persigue promover hábitos de consumo de alcohol responsables, con programas específicos para padres, jóvenes, clientes, consumidores, trabajadores de CCU y comunidad en general[1]. Muchas acciones de este segundo nivel corresponden a iniciativas de vanguardia, que son interesantes de investigar

1 http://www.ccu.cl.

en tanto representan acciones de RSE vinculadas con lo que se encuentra en el corazón del negocio, que son los productos y servicios de la empresa.

A partir de todo lo anterior, cuidar a los clientes tiene que ver justamente con el hecho de conservarlos, de mantenerlos en el tiempo y de aumentar su fidelidad y su decisión y opción de compra con la compañía, lo cual tiene claros beneficios para ambos actores. En este sentido, algunas de las principales ventajas para la empresa son:

- Favorece la fidelidad de parte de los clientes.
- Contribuye con las ventas.
- Reduce los riesgos de reclamos y de molestia por parte de los clientes.
- Incrementa el atractivo hacia los clientes.
- Permite captar nuevos clientes.
- Contribuye a la imagen corporativa.
- Evita publicidad negativa e imagen pública dañada.
- Reduce los peligros de litigios y sanciones.

En tanto, para los clientes, estos beneficios pueden ser:

- Mejor y más agradable experiencia de compra.
- Sentimiento de ser atendido o reconocido.
- Permite sentirse escuchado y contenido por la empresa.
- Un consumo seguro.

3. Estrategia

Dado lo amplio del tema, es difícil entregar una receta para todas las empresas. Sin embargo, es posible proporcionar algunas claves para implementar acciones orientadas al cuidado del cliente.

1. Diagnosticar el impacto positivo y/o negativo de su actividad que pueda afectar a sus clientes.
2. Seleccionar el problema o tema que abordará el programa de cuidado al cliente. Una vez que se identificaron los impactos, hay que definir sobre cuál o cuáles de estos impactos se actuará. Por ejemplo, seguridad de los productos, confidencialidad de la información, privacidad de la misma.
3. Contar con el compromiso gerencial para la implementación de un programa concreto, el cual debe ser transmitido a la organización en su conjunto.
4. Realizar una correcta planificación en la que se identifiquen todas las tareas a desarrollar y el presupuesto asignado a cada una de las fases.
5. Formalizar el programa, por ejemplo, a través de una política. Lo ideal al momento de implementar una iniciativa, es que esta sea formalizada y socializada con las personas que se ven afectadas ya sea directa o indirectamente. En este documento, que puede tomar la forma de una política, se deben definir los objetivos tanto de ésta como del programa, así como los roles y responsabilidades de cada una de las partes, además de las áreas que ven afectadas sus funciones por su implementación. Es muy importante considerar en la construcción de la política la opinión de todas las áreas involucradas.
6. Comunicar: La comunicación es clave para el éxito de una iniciativa. Por ello, se debe poner énfasis en la importancia estratégica del programa para el negocio, y el porqué se aborda una acción de cuidado al cliente con este foco en particular. Los medios de comunicación pueden ser muy diversos y dependerán sobre todo de las características particulares de la empresa. Es muy importante considerar los medios adecuados para transmitir el mensaje.
7. Retroalimentación y mejora: Es fundamental establecer indicadores que permitan ir monitoreando la evolución del programa a lo largo del tiempo, además de incorporar espacios de escucha para recoger la opinión de los clientes y de los propios trabajadores de la organización.

Gentileza Enjoy

4. Caso "Jugados por Ti"

Para Enjoy es fundamental contar con una cartera de clientes que sea saludable, en el entendido de lo beneficioso que esto resulta para él y para la empresa. Las personas que visitan y hacen uso de los distintos servicios que Enjoy pone a su disposición y lo pasan bien en las instalaciones de la empresa, probablemente sean el mejor marketing para la compañía. Con seguridad repetirán su visita e invitarán a otros a pasarlo bien.

La empresa está consciente de los impactos de su actividad, y es en este marco que reconoce que existen distintas maneras de entretenerse. Están los clientes que buscan pasarlo bien, que son la mayoría, pero también existe una proporción menor de personas que buscan en la entretención una forma de evadirse de sus dificultades y ponen en riesgo su bienestar. Para estas personas, a fines del año 2008 se dio inicio al programa "Jugados por Ti", orientado a la prevención de conductas adictivas de alcohol y juego.

Este programa pone a disposición de los clientes folletos informativos para prevenir y educar en una entretención sin excesos; un equipo de "consejeros" (colaboradores de Enjoy que han sido seleccionados para cumplir este rol) destinado a contener y responder las preguntas de clientes acerca del funcionamiento de "Jugados por Ti"; un servicio de orientación telefónica atendido por profesionales expertos en el tema de adicciones; y un formulario de autoexclusión, a través del cual es posible solicitar voluntariamente que se restrinja el acceso a las salas de juego.

"Jugados por Ti" se implementó en todas las unidades de negocio de Enjoy, realizándose previamente a esta etapa un proceso de sensibilización interna mediante charlas informativas en todas las operaciones de la compañía. Posteriormente a su implementación, se ha realizado un trabajo continuo que considera reforzamiento de la comunicación, capacitación y supervisión al equipo de consejeros, espacios de escucha con los colaboradores para indagar en el conocimiento que tienen del programa, reforzar las ideas principales e identificar aspectos a mejorar. También incluye talleres gerenciales dirigidos a la primera línea de las unidades de negocio para fortalecer el compromiso con esta iniciativa, entre otras actividades relevantes. En el segundo semestre del año 2010, se implementaron además espacios de escucha con los clientes, lo que nos permitió indagar en su conocimiento y valoración del programa y, por sobre todo, identificar oportunidades de mejora, desde la mirada de este importante grupo objetivo.

APRENDIZAJES

El principal aprendizaje en la implementación de "Jugados por Ti" ha sido el instalar en la agenda de áreas estratégicas en la compañía la importancia de contar con un programa de estas características para la sustentabilidad de Enjoy. Para esto, ha existido todo un trabajo de reconocer y transmitir un mensaje que haga sentido y permita alcanzar su compromiso, y de buscar siempre vías alternativas para lograr un resultado cada día mejor.

REFLEXIONES FINALES

El concepto de cuidado al cliente nos lleva a reflexionar hasta dónde llega nuestra responsabilidad como compañía, y de qué manera los riesgos asociados a un determinado producto y/o servicio pueden representar una fuente de oportunidad para la empresa.
Resulta importante plantearse las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los riesgos asociados a mi empresa o industria para los clientes? ¿Cuáles son los riesgos que el consumo de los productos o servicios de mi empresa pueden tener para ellos?

Sentarse a pensar en estas preguntas resulta fundamental si uno quiere adelantarse a futuras regulaciones que están siendo cada día más estrictas en estas materias. Muchas de las cuales son además promovidas y presionadas por movimientos ciudadanos y de organizaciones sociales.

Adelantarse a lo anterior, con iniciativas concretas orientadas al cuidado del cliente en un segundo nivel, representa un importante capital, que puede llegar a transformarse en una fuente de ventaja competitiva para la compañía.

Relaciones comunitarias y comunidades indígenas

Cómo crear y mantener activa
una comunidad en internet

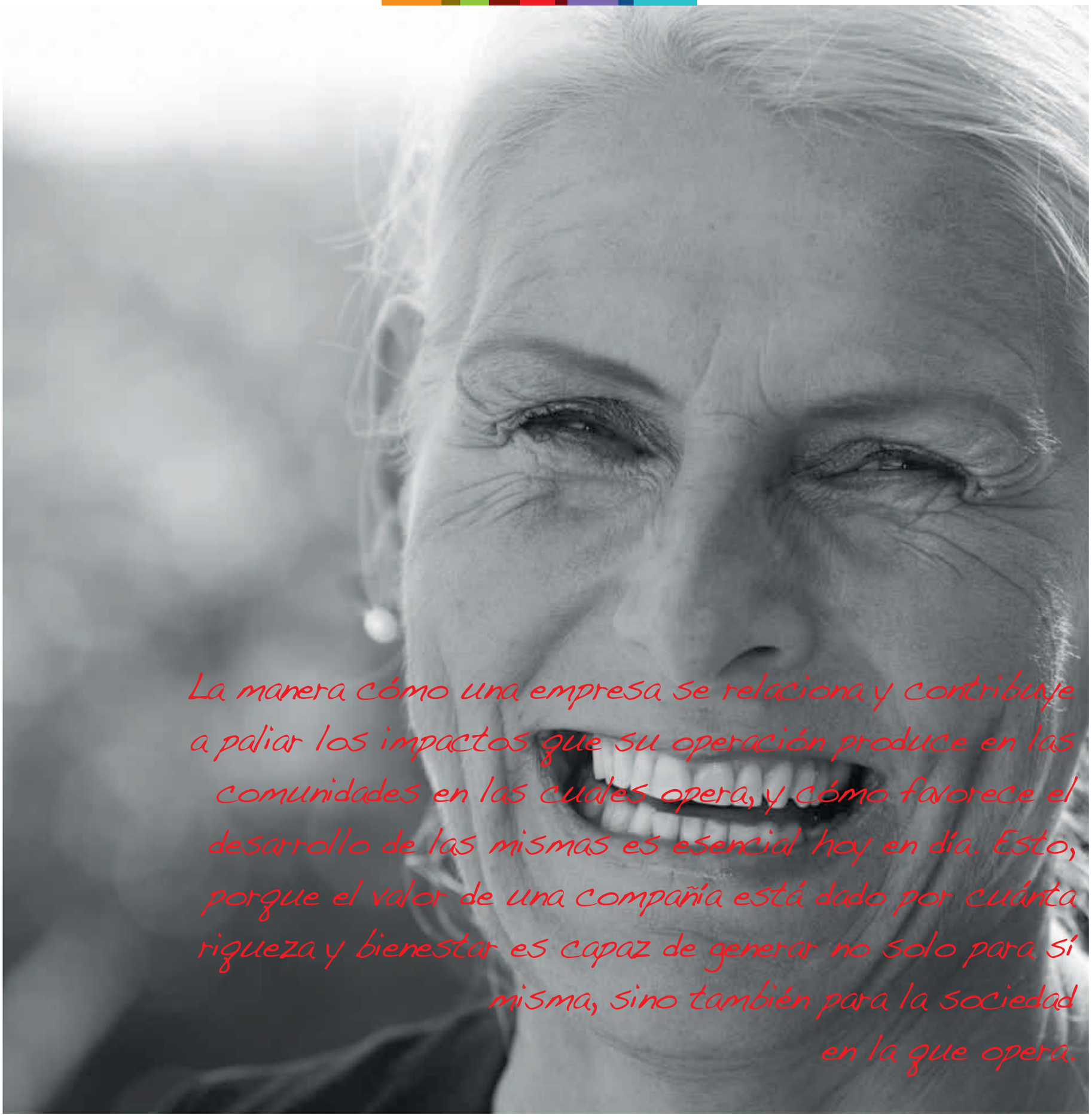
La importancia de un plan de
relaciones con la comunidad

Relación con la comunidad en tiempos de crisis

Consejos para una fundación empresarial exitosa:
Un aporte a la reflexión desde la experiencia

Prevención y transformación de conflictos:
La opción inteligente

5 Comunidad



La manera cómo una empresa se relaciona y contribuye a paliar los impactos que su operación produce en las comunidades en las cuales opera, y cómo favorece el desarrollo de las mismas es esencial hoy en día. Esto, porque el valor de una compañía está dado por cuánta riqueza y bienestar es capaz de generar no solo para sí misma, sino también para la sociedad en la que opera.

¿Amigo o enemigo?

Luiz Marcelo Marrey
Gerente General Microsoft
Presidente Comité Comunidad Acción RSE

Hoy las comunicaciones entre consumidores y comunidades tienen la capacidad de presionar gobiernos, movilizar grupos de interés y cambiar la relación con las marcas. Todo esto ha impulsado a empresarios y ejecutivos a preguntarse cuál es el real significado del rol social de la empresa y cómo medir el impacto de todo lo que se hace.

Las discusiones acerca de la Responsabilidad Social y la relación con las comunidades han evolucionado mucho en la última década, y casi no se pueden comparar los escenarios del pasado con lo que ocurre hoy, resultado del cambio de las empresas, personas y de nuestra sociedad.

Si miramos una década atrás, el concepto de impacto social tuvo sus raíces en la vocación filantrópica de dueños o ejecutivos de empresas; o fueron motivados por el impacto creciente del marketing institucional asociado a la Responsabilidad Social. Pero el mundo evolucionó y hoy las comunicaciones entre consumidores y comunidades tienen la capacidad de presionar gobiernos, movilizar grupos de interés y cambiar la relación con las marcas.

Del lado de las empresas, la necesidad de balancear las crecientes expectativas de empleados y comunidades en armonía con los intereses de los accionistas, pone a los ejecutivos en el tope de sus desafíos gerenciales y de liderazgo. Los jóvenes aún más exigentes en el mercado laboral ya no quieren trabajar en cualquier lugar. Los avances en leyes ambientales y de protección del consumidor presionan a las organizaciones para tener una actitud diferente, y los gobiernos son hoy mucho más activos en exigir de las empresas compromisos más allá de su rol comercial. Todo esto ha impulsado a empresarios y ejecutivos a preguntarse cuál es el real significado del rol social de la empresa y cómo medir el impacto de todo lo que se hace.
En los últimos 18 meses, tuve la oportunidad de compartir en Acción RSE las inquietudes de líderes empresariales y trabajar con sus equipos en buscar una mirada nueva y más ordenada de este escenario. Nuestro aprendizaje tuvo dos objetivos. En primer lugar, definir qué es una comunidad; y después aportar a las organizaciones experiencias y medidas de éxito para el trabajo con estas, con avances importantes.

A partir de la visión y experiencias de profesionales directamente involucrados con las comunidades, logramos desarrollar un consenso: "Una comunidad puede definirse como un grupo de personas con un interés común que se comunican entre sí y tienen conciencia de la existencia y los impactos de una empresa, industria, producto, servicio o, incluso, algún componente en particular".

Las reuniones de trabajo también fueron ricas en avanzar en la segunda inquietud de nuestros ejecutivos: Cómo definir y medir el éxito de un trabajo con la comunidad.

Estoy seguro que este aprendizaje responde a muchas de las inquietudes de nuestra sociedad. Vivimos un momento único y tenemos la oportunidad de ayudar a las empresas a encontrar el verdadero sentido de existencia, más allá de atender a los accionistas o consumidores. Podemos demostrar que es posible el desarrollo de productos y servicios con impacto social positivo, que permitan obtener rentabilidad a sus accionistas, orgullo y fidelización a sus empleados y satisfacción a sus clientes y socios. Esperamos que disfruten de las experiencias compartidas en las próximas páginas donde casos prácticos pueden mostrar los avances, recomendaciones y aprendizajes que por cierto son compartidos por muchos ejecutivos en el ambiente empresarial de Chile y del mundo.

Relaciones comunitarias y comunidades indígenas

Claudia Brito
Desarrollo Sostenible, Endesa Chile

Rodrigo Rivas
Director de Asuntos Corporativos, Barrick Chile

Javier Zulueta
Gerente General, Gestión Social

Andrea Castro
Especialista Senior en Desarrollo Sostenible Empresarial, Endesa Chile (hasta febrero de 2011)

1. Objetivo

Entregar nociones preliminares de los criterios de relación con comunidades indígenas que las empresas debieran tener en cuenta a la hora de realizar actividades en sus territorios. Para ello, se presenta inicialmente una descripción general de los pueblos originarios y comunidades indígenas en Chile. En segundo lugar, se esbozan algunos consejos para toda empresa que busque entablar relaciones pertinentes y armónicas con estos pueblos. Y, por último, se desarrollan dos casos de estudio de relaciones empresariales con comunidades indígenas de Endesa Chile y Barrick Chile.

Dada la limitada extensión de este capítulo, esta importante temática ha sido abordada solo de manera general, toda organización que busque gestionar estos programas necesitará una mayor profundización en el asunto.

2. Contexto

PUEBLOS ORIGINARIOS Y COMUNIDADES INDÍGENAS

Las personas que declaran su pertenencia a pueblos indígenas en Chile representan un 4,6% de la población, según el último censo de 2002. De acuerdo a la Ley N° 19.253 son reconocidos nueve pueblos indígenas cuya identidad territorial es muy marcada y acorde con su cosmovisión. El Estado reconoce como etnias indígenas de Chile a los pueblos, de norte a sur, Aymara, Atacameño, Quechua, Colla, Diaguita, Rapa Nui, Mapuche, Kawashkar o Alacalufe y Yagán. Dentro del pueblo mapuche existen varias identidades territoriales establecidas y reconocidas por la sociedad chilena, como son la Ñagche, Wenteche, Pewenche, Huilliche y Lafquenche.

Si bien cada etnia es independiente y posee una particular cosmovisión, todas ellas se basan en una estrecha relación con el entorno físico ancestral que habitan. Más aún cuando en esos lugares se encuentran espacios sagrados y de alto valor religioso y cultural.

Por ejemplo, dentro de la cosmovisión mapuche, la persona es un elemento más de la cadena circular de la cual se compone el wallmapu o mundo. La relación que existe entre cada uno de esos elementos es muy estrecha. Por tanto, al ser alterado cualquiera de ellos, se produce un desequilibrio que es atribuido principalmente a la persona, la que debe velar por la armonía y equilibrio del wallmapu. El cuidado del entorno natural es una responsabilidad de toda la comunidad, y la defensa del territorio no se traduce solo a la superficie de tierra sino que a los recursos naturales que están en ella y al valor cultural que se le asigna.

Esto ayuda a entender que, toda vez que se desarrollan proyectos o actividades en estos territorios, no solo se estará afectando a las personas indígenas que allí viven, sino también a toda su comunidad y cultura.

La legislación del proceso de radicación de las comunidades a través de la entrega de títulos de propiedad comunitaria se dicta en 1866 y comienza en 1884 con la entrega del primer

"Título de Merced" en Ercilla, extendiéndose hasta la segunda década del 1900. En el período que va desde esos años hasta los tiempos modernos, se puede aseverar que las comunidades indígenas fueron entendidas por la sociedad y las autoridades como campesinos, sin reconocer sus etnias y su cultura como característica. A fines del siglo pasado, en la década de los 80, la legislación fue modificada y el territorio indígena fue definido a través de divisiones de las comunidades en forma de títulos de propiedad individual, provocando la pérdida de la comunidad original, lo que acentúo el conflicto de tenencia de la tierra.

Si bien los procesos de reivindicación de tierras han sido permanentes y han existido liderazgos muy activos, la estructura política entre las comunidades indígenas es autónoma, lo que dificulta un liderazgo único y representa un problema para los gobiernos de turno a la hora de negociar y buscar acuerdos.

Hoy en día, los pueblos indígenas han ido adquiriendo mayores derechos en el plano de su reconocimiento y protección, impulsados por la adhesión del Estado chileno a normativas internacionales, y la creación de una legislación nacional que resguarda su continuidad como pueblo de acuerdo a los derechos a su propia autodeterminación.

Es así como en 1993 fue promulgada la Ley Indígena 19.253, que permitió dar institucionalidad al desarrollo de esta temática. Gracias a esta ley, se sucedió la formación de la CONADI, organismo público encargado de promover, coordinar y ejecutar la política pública indígena. Ella se ha enfocado principalmente a la restitución de tierras y derechos de aguas, al fortalecimiento cultural y al desarrollo de los pueblos indígenas.

El 15 de septiembre de 2009 entró en vigencia en Chile el Convenio Nº 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes (1989). A grandes rasgos, establece tres estándares prioritarios: Consulta previa libre e informada, participación de los pueblos en los beneficios que generen los proyectos y compensación por daños.

Para dar cumplimiento a este convenio, se intentó crear el denominado "Código Indígena" o Código de Conducta Responsable para Inversiones Públicas y Privadas en Tierras y Áreas de Desarrollo Indígena, el cual pretendía ser un instructivo, en una primera instancia, obligatorio para la inversión pública y voluntario para la inversión privada. Sin embargo, la iniciativa presentó una fuerte oposición por parte de los grupos indígenas, del empresariado y de otros actores involucrados. Dado esto, y para cumplir con las exigencias necesarias para que el Convenio 169 entrara en vigencia, se dictó el Decreto 124 o "Reglamento de Consulta", el cual es mandatorio para el Estado y no para los privados. El mismo decreto define en su último artículo transitorio, que una vez se promulgue éste, se debe dar inicio "a un proceso de consulta a los pueblos indígenas acerca del procedimiento para llevar a cabo los procesos de consulta y participación", etapa en la cual, al momento de escribir este capítulo, nos encontramos próximos.

Hoy en día, los pueblos indígenas han ido adquiriendo mayores derechos en el plano de su reconocimiento y protección, impulsados por la adhesión del Estado chileno a normativas internacionales, y la creación de una legislación nacional que resguarda su continuidad como pueblo de acuerdo a los derechos a su propia autodeterminación.

CONVENIO Nº 169 SOBRE PUEBLOS INDÍGENAS Y TRIBALES EN PAÍSES INDEPENDIENTES

Este convenio fue adoptado por la OIT en 1989 y entró en vigor dos años más tarde. Se trata de un tratado internacional obligatorio de cumplir para aquellos estados que lo ratifican. Está orientado específicamente a los pueblos indígenas y entró en vigencia en Chile el 15 de septiembre de 2009. Surgió como respuesta a la tendencia que se ha dado en muchos países de intentar asimilar a los pueblos indígenas con las culturas de las respectivas razas dominantes. Junto con esto, se observaba que en muchos países estos pueblos no gozaban de los mismos derechos y oportunidades que el resto de la población, siendo víctimas de diversos tipos de discriminación.

Contiene una serie de derechos para los pueblos indígenas que abarcan temas políticos, de tradiciones, tierras, territorios y recursos naturales, y también derechos relativos a empleo, educación, seguridad social y salud.

El convenio se organiza en diez partes, las que abordan tanto las temáticas antes mencionadas, como las disposiciones para su cumplimiento. En su primera parte se desarrolla la política general, estableciendo para los pueblos indígenas el reconocimiento y respeto a sus instituciones, el derecho a la participación y a la consulta y el derecho a definir sus prioridades. Junto con ello, se define que los sistemas jurídicos nacionales deberán considerar las costumbres o el derecho tradicional de los pueblos indígenas.

Luego se desarrollan aspectos referidos a tierras, definiendo que éstas deben contener a su vez el concepto de territorios, los cuales cubren la totalidad del hábitat de los lugares que los pueblos indígenas ocupan o utilizan. Se insta a los gobiernos a reconocer la importancia de la tierra para las culturas indígenas y reconocer el derecho colectivo de propiedad basado en títulos ancestrales y establece el deber del Estado de protegerlos, resaltando el derecho a que estos pueblos no sean arbitrariamente trasladados.

También considera el derecho de utilización, administración y conservación de los recursos naturales, dejando establecido el derecho de los pueblos indígenas de ser consultados por la utilización de sus recursos naturales, y de participar en los beneficios que correspondan.
En torno a derechos de empleo, educación, seguridad social y salud, se establece que los Estados deben tomar medidas que aseguren acceso, no discriminación, protección y participación de los pueblos indígenas.

El Convenio Nº 169 define normas mínimas respecto de los derechos de los pueblos indígenas, sin embargo en cada país se deberán aplicar aquellas mejores normas que existan en sus respectivas constituciones.

Gentileza Endesa Chile

3. Estrategia

CLAVES PARA EL RELACIONAMIENTO CON COMUNIDADES INDÍGENAS:

A continuación se presentan consideraciones iniciales que las empresas debiesen tener en cuenta a la hora de desarrollar actividades en territorio indígena.

- **Confianza**. Al establecer relaciones con comunidades indígenas se requiere considerar tiempos largos, ya que resulta gravitante invertir en la creación de confianza y, junto con esto, poder contar con líneas base sociales profundas y fehacientemente validadas.

- **Relación directa**. Las relaciones comunitarias deben llevarse a través de personas que sean parte de la compañía o la representen formalmente; es decir, evitar mediadores toda vez que no se asegure que el capital de confianza sea traspasado a la empresa mandante. Además, idealmente se requiere que las personas se encuentren físicamente de manera estable en el área de intervención.

- **Interlocución doble**. Respetar y validar los organismos e instituciones que las propias comunidades indígenas se han dado en su representación. Al respecto, se deben considerar tanto a los líderes ancestrales como administrativos, siendo ambos de alta relevancia. Es importante que esta validación de líderes se realice en forma participativa en la comunidad idealmente en asambleas y de acuerdo a sus protocolos.

- **Credibilidad**. La transparencia en la información entregada oportunamente es clave para lograr relaciones de mutuo beneficio en el largo plazo. A este respecto, es necesario enfatizar que los acuerdos de palabra generados con las comunidades indígenas son tan importantes como los escritos. Asimismo, la empresa debe ser la primera en informar respecto de impactos negativos de su proyecto porque, si lo hacen terceros, puede perder su capital de credibilidad.

El modelo participativo implementado por la Fundación Pehuén ha sido muy exitoso. Fotos: Gentileza Endesa Chile

- **Expertise**. El trabajo de relaciones comunitarias y de desarrollo sustentable orientado a indígenas debe ser guiado y/o ejecutado por profesionales con probada pertinencia en trabajo con pueblos originarios, que sean capaces de reconocer los territorios espaciales y culturales de cada comunidad. La correcta validación de un experto pasa también por la compresión de la lengua, único medio transversal a todas las generaciones, líderes y territorios.

- **Negociación cercana**. No rigidizar o burocratizar las relaciones entre la empresa y las comunidades indígenas. El extremo formalismo, representado por ejemplo por las áreas legales de las empresas, puede constituirse en una barrera que genere desconfianza.

- **Estrategia para los acuerdos**. Evitar crear falsas o desmedidas expectativas sobre los beneficios que puede traer un proyecto de inversión. Respetar los tiempos y los liderazgos que cada comunidad indígena tiene para definir sus posturas. Se debe cuidar de no exponer a sus dirigentes a emitir declaraciones públicas inoportunas y se debe evitar generar políticas comunicacionales externas donde la comunidad indígena aparezca como un mero receptor de programas o beneficios.

Caso 1 "Endesa Chile y Fundación Pehuén"

Empresa: Endesa Chile
Industria: Eléctrica
Período del caso: 1992-2010
Actores implicados: Seis comunidades pehuenches del Alto Biobío en Chile, Municipalidad, IFC Banco Mundial, organizaciones con presencia en el Alto Biobío.
Cuestiones clave: Impacto social de la empresa en áreas habitadas por comunidades indígenas. Efectividad de la creación de una organización basada en la participación y el cogobierno.
www.endesa.cl

A principio de la década de los 90 se construyó la central hidroeléctrica Pangue en el Alto Biobío, la primera de una serie de centrales de este tipo contempladas como parte del plan de capacidad de generación de electricidad de Chile.

La central se construyó con el apoyo financiero del IFC (Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial), estableciéndose una serie de compromisos ambientales y sociales que debía asumir la empresa, como parte de las condiciones establecidas para el otorgamiento del crédito. Uno de esos compromisos consistió en la creación de una fundación que apoyara a las comunidades pehuenches de la zona que se vería influenciada por la construcción y operación de la central. Este apoyo debía tener como foco la participación de las comunidades en la toma de decisiones, el cuidado de la identidad y la preservación de las costumbres pehuenches en su operación.

GRUPOS DE INTERÉS INVOLUCRADOS

La principal área de influencia del proyecto era una localidad habitada por comunidades indígenas pertenecientes a la etnia pehuenche. También involucró en un comienzo a la Municipalidad de Santa Bárbara y luego, tras su creación, a la Municipalidad del Alto Biobío. Al sumarse una segunda instalación en la zona (central hidroeléctrica Ralco), se aumentó la zona de influencia incorporándose dos comunidades más a las cuatro identificadas, por lo que quedaron como beneficiarias de la Fundación Pehuén seis comunidades pehuenches: Ayín Mapu, Callaqui, El Barco, Quepuca Ralco, Pitril y Ralco Lepoy.

PLAN DE ACCIÓN

La principal característica de la fundación es su modelo de gestión participativo, manifestado desde la composición de su directorio. Este se encuentra compuesto por siete directores pertenecientes y representantes de las comunidades pehuenches y seis representantes de la empresa. También

incluye la toma de decisiones en los ámbitos de inversión de las diferentes comunidades, las cuales se resuelven en asambleas por comunidad donde participan abiertamente sus integrantes.

En un principio, de 1992 al año 2000, el trabajo de la fundación tuvo un fuerte componente de ayuda social, determinado por las condiciones de extrema pobreza de las familias, su vulnerabilidad social y sus carencias materiales. Principalmente, se centró en proyectos vinculados a la satisfacción de necesidades básicas, de habitabilidad y enseres.

A partir de un segundo período en el 2001, se privilegiaron los programas de largo plazo orientados a establecer condiciones de mayor sustentabilidad en las comunidades. Por ejemplo, el desarrollo de programas asociativos, la gestión orientada al uso sustentable de los recursos naturales y el territorio, la promoción de la cultura pehuenche y la generación de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.

RESULTADOS Y APRENDIZAJES

Los resultados del trabajo de la Fundación Pehuén tienen diversas aproximaciones. En materia del impacto vinculado a la superación de la pobreza y sustentabilidad de las familias pehuenches, la tarea no ha sido sencilla. Aún cuando se ha trabajado en mejorar la calidad de vida de las comunidades beneficiarias, se ha avanzado de manera lenta en la labor de superar su condición de pobreza de manera definitiva. Principalmente, porque la vulnerabilidad de las familias y su propio sistema, hacen difícil establecer un continuo de desarrollo clásico.

Sin embargo, la vinculación de la fundación con las comunidades y el territorio ha sido exitosa. Su modelo participativo es altamente valorado, por lo que las comunidades la sienten como una organización propia. Esto ayuda a lograr armonía social en la zona pero, al mismo tiempo, complejiza instalar un enfoque que genere empoderamiento y deje capacidades instaladas en los beneficiarios (la opción más recomendada por los expertos en el tema) por sobre los proyectos asistenciales. Muchas veces, las comunidades privilegian el asistencialismo (existe una problemática ligada al aprendizaje que estas comunidades han tenido respecto de la ayuda del Estado, la cual fue durante largo tiempo netamente asistencial). Resulta entonces el principal desafío adecuar el foco de los proyectos, a través de un proceso en el que se encuentra abocada actualmente la fundación y los principales líderes pehuenches representantes de la comunidad.

Caso 2: "Barrick y las comunidades diaguitas"

Empresa: Barrick Gold Corporation
Industria: Minería
Período del caso: 2000-2010
Actores implicados: Comunidades diaguitas del Valle del Huasco, Región de Atacama
Cuestiones clave: Impacto social de la empresa en áreas habitadas por comunidades indígenas.
www.barricksudamerica.com

Pascua-Lama es el primer proyecto minero binacional del mundo y consiste en desarrollar una mina de oro a rajo abierto, ubicada a más de cuatro mil metros de altura en la frontera de Chile con Argentina. Por el lado chileno, Pascua se ubica en la provincia del Huasco, Región de Atacama; mientras que por el lado argentino, Lama se sitúa en la provincia de San Juan. Se proyecta una inversión estimada de entre los US$3.300 y US$3.600 millones y una vida útil de 25 años. Cuenta con reservas comprobadas de 17,8 millones de onzas de oro y 671 millones de onzas de plata. El proyecto inició su construcción en octubre de 2009.

GRUPOS DE INTERÉS INVOLUCRADOS

Según consta en la línea base social del primer estudio de impacto ambiental (EIA) presentado sobre Pascua-Lama y aprobado el año 2001, se hace un reconocimiento explícito a la pervivencia de descendientes de los antiguos habitantes originales de Chile que pertenecían a la etnia diaguita, situación no considerada en la Ley Indígena N°19.253 del año 1993.

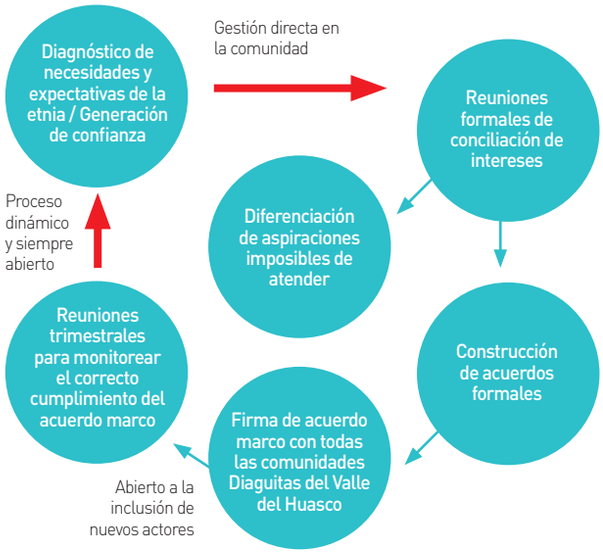
PLAN DE ACCIÓN

Desde antes de su reconocimiento legal, la empresa mantuvo una relación permanente con la etnia diaguita de la comuna de Alto del Carmen, muy provechosa por el intercambio de visiones e inquietudes ligadas a Pascua-Lama. Durante el año 2005, los dirigentes indígenas del Centro Cultural Diaguita del Huasco Alto conocieron en terreno el lugar y la forma en que se construirán las faenas. Asimismo, vieron los trabajos de cierre ambiental de la Mina El Indio (Región de Coquimbo). En abril del año 2006, visitaron las faenas de Barrick en Perú: Pierina y Lagunas

Norte, donde pudieron ver las labores de la empresa y cómo se relaciona con comunidades indígenas cercanas a sus faenas.

El modelo de relacionamiento de la empresa con las comunidades diaguitas se puede ver en el siguiente diagrama:

RESULTADOS Y APRENDIZAJES



Luego de concluida la etapa de establecer un primer piso de confianza, se construyó un plan de trabajo conjunto. Para ello se desarrolló un diagnóstico participativo de necesidades y aspiraciones, las que se dividieron en tres grandes ejes: Recuperación cultural, desarrollo económico con identidad y fortalecimiento institucional.

RECUPERACIÓN CULTURAL

Para la etnia resultaba trascendental impedir que sus contenidos culturales continuaran su proceso de disolución. Plantearon para ello desarrollar un programa que se llamó "Talleres de Recuperación de Técnicas Diaguitas Ancestrales". Se desarrollaron 14 talleres, en los que 221 personas accedieron a clases prácticas de telares, cerámica, curtiembre y culinaria. En el 2007 se desarrolló una investigación que se tradujo en un libro que puso en valor el camino recorrido por los diaguitas hasta lograr su reconocimiento legal como etnia. En noviembre del año 2008, el libro "Etnia Diaguita" fue declarado material de consulta pedagógica por la Seremi de Educación de la Región de Atacama.

DESARROLLO ECONÓMICO CON IDENTIDAD

Dentro de los compromisos adquiridos por Barrick con la etnia diaguita, se consideró el apoyo al surgimiento de actividades turísticas asociadas al Sendero de Chile. Los habitantes del valle El Tránsito se asociaron para generar un producto turístico comunitario con carácter étnico-cultural, la llamada "Ruta de Los Naturales". Se realizaron talleres de apoyo a la formalización de sus actividades turísticas en materia de planes de negocio, facturas, etc. Otra iniciativa desarrollada en conjunto es el llamado "Programa de Colaboración Silvo Agropecuario". Este ya ha beneficiado a más de 74 miembros de la etnia diaguita y sus familias. Por último, en el contexto de la beca "Ilustre Municipalidad de Alto del Carmen", se han entregado 45 becas de estudio a alumnos pertenecientes a la etnia.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Barrick ha desarrollado desde el año 2005 en adelante un programa de asesoría legal gratuita, en que se ha beneficiado a 152 miembros de la etnia diaguita. Esta asesoría legal se vincula a temas como acreditación de calidad indígena individual, regularizaciones de títulos de dominio, posesiones efectivas y otros. Barrick, antes de la entrada en vigencia del Convenio 169, ya ha asegurado el acceso irrestricto a todas las áreas de veranadas de pastoreo tradicionales para todos los crianceros diaguitas y no diaguitas, por medio de un proceso de acreditación que ha respetado el uso consuetudinario que los pastores altoandinos del valle del Huasco hacen desde siglos de rutas, vegas y pasturas, asegurando así la continuidad de su modo de vida y la utilización de los espacios.

ÚLTIMAS NOVEDADES

Producto de los avances logrados en el reconocimiento de la etnia diaguita, están surgiendo un número importante de comunidades diaguitas. A la fecha, ya hay constituidas nueve, y otras están en proceso de acreditación. Este escenario plantea un intenso trabajo de coordinación. En el año 2010 todas las comunidades diaguitas se agruparon en el llamado Consejo Regional Diaguita. Actualmente Barrick está propiciando acercamientos con esta nueva institucionalidad indígena.

Cómo crear y mantener activa una comunidad en internet

Violeta Arévalo
Gerente de Relaciones con Audiencias Técnicas, Microsoft Chile

1. Objetivo

Comprender en qué consiste una comunidad virtual y conocer las distintas alternativas para crear una, aprovechando las posibilidades que entregan internet y las redes sociales en la actualidad.

Además, reconocer la mejor alternativa entre las redes sociales, cuáles son las características que las diferencian, y cuál es la más adecuada para generar una interacción según las necesidades de comunicación que tenga la empresa con su audiencia (clientes, socios, etc.). También es importante entender la importancia que una vez creada, es igual o más relevante mantener viva y con movimiento permanente la comunidad virtual mediante una participación activa de sus miembros o usuarios. Por último, comprender y reconocer el valor que entrega esta nueva forma de relacionamiento para la compañía y sus clientes, usuarios, seguidores.

2. Contexto

Se denomina comunidad virtual a aquel grupo cuyos vínculos, interacciones y relaciones tienen lugar no en un espacio físico sino en uno virtual como internet.

Este tipo de comunidades comenzaron a aparecer de forma exponencial con el acceso cada vez más masivo a internet, a partir de la década de los 90.

Quizás el concepto de comunidades virtuales parezca algo muy reciente, o de los últimos años, dado el surgimiento y la adopción masiva de las redes sociales. Sin embargo, incluso desde antes de la masificación de internet existía ya una manera de participar en interacciones virtuales a través de los BBS (Bulletin Board System).

Un BBS era un sistema que funcionaba mediante acceso por módem a través de una línea telefónica a una central, y permitía entablar conversaciones, publicar comentarios, intercambiar archivos, etc. Una especie de internet pequeña, acotada, con un grupo específico de personas, por lo que cada BBS funcionaba como una comunidad independiente.

Lo cierto es que hay muchos canales distintos a través de los cuales puede formarse una comunidad virtual, algunos de ellos son: Email y grupos de correo electrónico, foros de discusión, grupos de noticias, video conferencias y chat.

Todos estos medios tienen en común que permiten comunicarse, compartir opiniones en torno a un tema, discutir, compartir información, hacer preguntas o recibir respuestas, y finalmente generar relaciones, aunque sean virtuales.

En la actualidad, las redes sociales (como Facebook, Twitter, LinkedIn) facilitan mucho más este tipo de interacción y cuentan con gran cantidad de usuarios en Chile, por lo que resultan muy atractivas para la creación de una comunidad.

Sea cual sea el tipo de usuario, clientes y audiencia en general a la que se enfoca su empresa, es muy probable que la gran mayoría de ellos estén presentes en una red social hoy en día.

Una comunidad virtual se asienta sobre dos pilares fundamentales: La comunicación y un deseo de relación entre los miembros con intereses comunes.

Esto, dado que Chile es un país con gran cantidad de usuarios y consumidores de tecnología, y el acceso (a tecnología, conectividad) es mucho mayor que otras naciones. Por ejemplo, la mayoría de los chilenos tiene acceso al menos a un computador y a un teléfono móvil. Además, actualmente más de la mitad de la población del país tiene acceso a Internet,con 8.300.000 usuarios. (Fuente: www.internetworldstats.com)

REDES SOCIALES DE HOY

Es muy probable que con la velocidad que cambia y evoluciona la tecnología, las redes sociales de mayor adopción también lo vayan haciendo. Sin embargo, hoy claramente hay algunos sitios líderes, que agrupan a la mayoría de los usuarios de internet del mundo.

Facebook (www.facebook.com) comenzó como un sitio web para una sola comunidad, los estudiantes de una universidad, y se fue expandiendo hasta llegar a ser lo que es hoy, uno de los sitios más visitados de internet en el mundo, con más de 500 millones de usuarios. Una de las características más interesantes es que permite crear grupos y páginas en torno a un tema o marca, con lo que se transforma en una excelente plataforma para una comunidad virtual.

En Chile, Facebook tuvo un crecimiento acelerado de usuarios cuando se lanzó la plataforma en español en 2008, pasando de cien mil usuarios a cuatro millones en muy corto tiempo. Hoy somos uno de los países con mayor densidad de población en esta red social con más de siete millones y medio de chilenos. (Fuente: www.socialbakers.com)

Twitter (www.twitter.com) es un sitio web de microblogging que permite a sus usuarios enviar y leer "microentradas" de texto de una longitud máxima de 140 caracteres, denominados "tweets". El envío de estos mensajes se puede realizar desde la web, como mensaje corto desde un teléfono móvil o bien desde una aplicación tanto en computadores como en equipos móviles, lo que lo distingue como un sistema de interacción mucho más rápido y directo incluso que Facebook. Es una excelente plataforma para la retroalimentación, recibir preguntas, responder inquietudes o generar un sondeo. Dada su velocidad es más efímera que otras redes. Sin embargo, tiene un mayor efecto de "viralidad" que otras, ya que creó el término "Re-tweet" o RT que permite repetir un mensaje para apoyarlo o difundirlo.

Finalmente, esta red social tiene otra característica muy particular y propia, y es el haber introducido el concepto de "hashtags". Corresponde a una especie de "etiqueta" de una palabra precedida del símbolo "#", y que permite leer todos los tweets o mensajes agrupados en torno a una sola temática. De esta manera es factible generar un hashtag para un evento o un tema; podemos leer y permitirle seguir un tema a quien quiera hacerlo y ver qué opinan las personas. Ejemplo: #temblor #elecciones, etc.

LinkedIn (www.linkedin.com) es una red con un objetivo más acotado ya que se considera una red "profesional" puesto que los objetivos de quienes tienen una cuenta en este sitio son mostrar y compartir su experiencia laboral, logros y recomendaciones de sus colegas, reconectarse con antiguos amigos y colegas, y generar nuevos contactos. LinkedIn también cuenta con el formato de grupos, lo que permite unir a ciertas personas aunque no estén en la misma red ni se conozcan en el mundo real.

Flickr (www.flickr.com) y YouTube (www.youtube.com) son redes para compartir contenidos como fotos o videos. A pesar de que cumplen un objetivo más específico, cuentan con espacio para recibir comentarios, marcar favoritos, compartir con otros, etc., por lo que también generan bastante interacción. Por otro lado son interesantes de explorar ya que, por ejemplo, generar un video permite que en poco tiempo podemos dejar perfectamente claro el mensaje y hacerlo más atractivo. Es una forma mucho más directa y efectiva de compartir información.

Un punto importante es que todas estas redes hoy en día se pueden interconectar y usar en conjunto. Por ejemplo en nuestra cuenta de LinkedIn podemos elegir que se publiquen automáticamente nuestros mensajes de Twitter, o de Facebook. Y lo mismo de Twitter hacia Facebook o vicerversa.

3. Estrategia

Más allá del canal o la tecnología a utilizar para la creación de una comunidad virtual, es importante tener en cuenta primero los objetivos que se quieren lograr, tener una idea del perfil de la audiencia y a través de cuál de estos canales podremos llegar a la mayoría de ellos.

Cuando las comunidades se generan espontáneamente, los propósitos habitualmente son, entre otros: Intercambiar información, ofrecer o solicitar apoyo, conversar y socializar de manera informal y/o debatir.

Esto es importante de considerar, ya que una comunidad no se genera siempre alrededor de los fines tradicionales de las empresas, como son el marketing, las ventas o la publicidad.

Sin embargo, contar con una comunidad virtual con sus socios, clientes, usuarios o audiencias tiene muchísimos beneficios para la empresa, en cuanto a comunicación, cercanía y percepción.

¿CÓMO SE CREAN?

Una comunidad virtual se asienta sobre dos pilares fundamentales: La comunicación y un deseo de relación entre los miembros con intereses comunes.

Por lo tanto, al crear una comunidad en internet ésta puede ser presentada como un nuevo canal de comunicación entre la empresa y los miembros de la comunidad que está por formarse. Probablemente no sustituya las formas de comunicación que mantenga la empresa tradicionalmente, como correo electrónico, boletines, call center o eventos, etc., sino que busca una comunicación diferente, con una interacción mucho más rápida y directa.

Lo interesante de las redes sociales es justamente su característica de "red". Al utilizar canales como Facebook, Twitter o LinkedIn, basta con comenzar a invitar a algunos miembros para que la comunidad se expanda naturalmente, ya que los círculos de contactos de cada uno de ellos se informan de la comunidad y se suman voluntariamente. Todo esto, suponiendo que el contenido y objetivos de la comunidad tengan sentido y sean de interés para sus miembros.

Es importante plantear desde un principio cuál va a ser el objetivo de este nuevo espacio: Compartir, recibir comentarios/críticas, solucionar problemas, ser un canal abierto de contacto.

Hay casos puntuales donde Twitter se usa como una herramienta de servicio al cliente, como una alternativa a un call center por ejemplo, para recibir cualquier pregunta, duda, reclamo.

ALGUNAS RECOMENDACIONES

Contenido valioso

Es muy importante nutrir de contenido valioso para la comunidad el sitio donde se concentrarán. Al comienzo, la participación puede ser escasa debido a que los integrantes van uniéndose pero no se expresarán si no hay algo interesante que comentar, destacar o difundir y, por lo tanto, compartir con los demás.

En general la gran mayoría de los usuarios son más bien consumidores de contenido que generadores del mismo. De todas formas, como nuestro objetivo primario es generar una masa de participantes al comienzo, la mejor forma es entregarles contenido valioso para comentar o compartir con otros.

Autogestión

Otro elemento importante a considerar es que conviene fomentar la autogestión, es decir, que no dependa de la empresa o de algunas personas de la empresa, la actividad y existencia de la comunidad. Es importante que se fomenten las respuestas por parte de los mismos integrantes de la comunidad para que se constituya en una verdadera comunidad, y no en una segunda alternativa de página web institucional que tenga información unilateral.

Control

Al generar esta nueva forma de interacción, hay que asumir que estará bastante fuera de nuestro control, puesto que la gente publicará sus opiniones libremente. Esto es importante para que sea una verdadera comunidad, ya que no podemos controlarla como lo haríamos con una página web o hasta con un blog institucional, donde podemos filtrar los comentarios.

En las redes sociales también hay alternativas de borrar, bloquear y demás. Pero solamente debieran ser utilizadas para evitar spam y actitudes irrespetuosas para toda la comunidad. No hay espacio para la censura en este tipo de comunidades. Si se trata de una opinión que no es completamente positiva para la empresa, lo mejor es entregar una respuesta, pero dejarla a la vista de todos los demás integrantes. De forma natural muchas veces la propia comunidad defiende a la compañía de tales ataques.

Por otra parte, hay que considerar lo valioso que es estar recibiendo un tipo de feedback que pocas veces tenemos oportunidad de escuchar.

Dedicación y rapidez

Es fundamental dedicarle tiempo a la comunidad. Más allá de no tener que gestionarla totalmente – que sería lo ideal –, sí es importante saber qué está ocurriendo, si hay alguien preguntando algo que no ha sido respondido, si hay algún comentario que compartir o retwittear, ya que para generar relaciones hay que participar con el ritmo al que están acostumbrados los miembros de la comunidad.

Si no podemos responder nosotros a determinada duda o pregunta, es importante buscar a alguien que sí lo pueda hacer. Lo peor que puede ocurrir es que los usuarios comiencen a no verle valor al sitio y a la comunidad.

No repetirse ni hacer spam

Relacionado con el tema del contenido valioso, es importante no utilizar la comunidad virtual para pasar mensajes repetitivos que son más de interés de la empresa que de sus miembros.

Por otro lado, a pesar de que muchas veces son bastante efímeros los mensajes en las redes sociales, no es buena idea repetir muy seguido un mensaje.

Centralizar

La posibilidad de crear diversas páginas o grupos para cada producto de la empresa o para cada tipo de cliente, podría tentarnos a querer segmentar demasiado. La experiencia dice que es mucho mejor centralizar todo en una sola comunidad ya que es mucho más difícil mantener activas varias comunidades pequeñas que una más grande, a menos que se tenga un motivo específico para separar a sus miembros.

Otro tema es que es probable que quieran aprovechar varias de estas tecnologías o sitios simultáneamente. La recomendación es que uno de ellos sea siempre el principal y los demás se alimenten de ese. Gracias a aplicaciones que conectan las redes es factible por ejemplo usar solo Twitter y que los mensajes se publiquen además en LinkedIn y en Facebook, o viceversa.

¿CUÁL ES EL VALOR PARA LA EMPRESA QUE CUENTA CON UNA COMUNIDAD VIRTUAL?

- Mayor comunicación con clientes, socios, usuarios o la audiencia que se determine.
- Retroalimentación inmediata respecto a cualquier tema o iniciativa, lo que permite reaccionar rápidamente también y realizar cambios.
- Información interesante respecto a círculos de contactos, gustos, etc., de nuestra audiencia.
- Una mejor percepción e imagen en términos de cercanía y de transparencia para la empresa por parte de la comunidad.
- Simplificación en compartir la información. Ya no es necesario esperar a actualizar el sitio web corporativo para compartir una noticia, una foto, un evento.
- Conectar con una audiencia más amplia que no es la habitual, la que ya puede estar suscrita a alguna comunicación de la empresa.

4. Caso "Microsoft Chile y sus comunidades técnicas"

Empresa: Microsoft Chile
Industria: Tecnología, software
Colaboradores: 120 en Chile, 90.000 en el mundo
www.microsoft.com/chile

Microsoft es una empresa multinacional que se dedica a la producción y comercialización de software, con muchísimas áreas de producto diversas y una gran inversión permanente en diseño, innovación e investigación. Además de sus aplicaciones más conocidas por el consumidor, hay una serie de tecnologías dirigidas a las empresas, y quienes administran, instalan y utilizan estos productos fundamentalmente son los profesionales de informática o los programadores/desarrolladores.

Esta audiencia es de gran relevancia para Microsoft, y por eso cuenta con áreas y recursos especialmente dedicados a generar contenidos, capacitaciones, eventos, videos y mucho más. Todo gratuito para apoyar a estos profesionales a crecer en sus conocimientos y carreras.

Por tratarse de un público masivo, la comunicación permanente con todos ellos se hace difícil. Se calcula que en Chile pueden llegar a sumar cien mil personas.

La comunicación con este grupo era, hasta hace un par de años, totalmente unilateral, ya que se realizaba a través de correos electrónicos, boletines, páginas web oficiales y no había un real sentido de comunidad. La audiencia está compuesta por personas que leían las comunicaciones anónimamente o que asistían a nuestros eventos, pero la empresa no recibía mayor retroalimentación fuera de los canales formales para esto como encuestas de satisfacción.

Por esta razón, y tomando en cuenta la enorme revolución que ocurrió en el año 2007 en Chile con la llegada de Facebook en español, es que se creó una página en esta red social, dirigida a estas audiencias técnicas, llamada Comunidades Técnicas Microsoft en Chile.
Los objetivos detrás de esta acción eran mejorar la agilidad para compartir informaciones, fotografías y recursos, mejorar la comunicación, la cercanía y descubrir a nuevos miembros de la audiencia técnica en Chile que no conocieran la comunidad y los recursos que la empresa ofrece.

CREACIÓN DE LA PÁGINA

En principio, la página en Facebook de Comunidades Microsoft llegó rápidamente a unos 300 integrantes, que en su mayoría eran las personas más cercanas y participativas de las actividades que la empresa venía realizando. Sin embargo, luego vino un crecimiento más lento pero permanente, con muchos contactos nuevos que gracias a este canal de comunicación se enteraron de las actividades y recursos que ofrecía la empresa.

Al comienzo, este espacio en las redes sociales requirió de una dedicación enorme, de diversas personas revisando y publicando diariamente contenidos.

Se transformó de inmediato en el repositorio más común para todas las fotografías y videos, así como la difusión de los eventos de una forma alternativa (además del habitual email que se enviaba). Este tipo de difusión es mucho más efectiva, ya que cuando una persona por ejemplo acepta una invitación a un evento en Facebook, todos sus contactos se enteran y tienen la opción de leer sobre el evento y participar si quieren.

En corto tiempo los miembros de la comunidad comenzaron a comentar, opinar, aprobar y difundir muchos de estos contenidos, hasta que varios espontáneamente comenzaron también a crear nuevos contenidos y publicarlos.

RESULTADOS Y APRENDIZAJES

La página en Facebook hoy se ha transformado en una interesante comunidad con casi siete mil personas, de las cuales al menos el 50% participa activamente mes a mes.

Por otro lado, se ha observado y medido que al menos un 25% de las personas que participa en la actualidad de las comunicaciones y eventos tradicionales son nuevas, lo que sin duda se está logrando a través de este canal.

A través de una encuesta que se lleva a cabo dos veces al año se percibió, además, la positiva respuesta en cuanto a la percepción de cercanía con la empresa. Para una multinacional, muchas veces vista como impersonal y lejana, esto significa un gran logro.

A FUTURO

A pesar de que la red social principal que Microsoft Chile sigue utilizando como canal de comunicación con sus audiencias técnicas es Facebook, ya se ha probado también Twitter para hitos específicos como eventos, puesto que permite a los asistentes opinar y difundir en tiempo real lo que está ocurriendo. Además, genera la viralidad y difusión que es bienvenida para cualquier evento.

Finalmente, existe un proyecto en LinkedIn para utilizar un grupo de la comunidad y comunicar ahí todas las oportunidades laborales que surjan tanto de ellos mismos como de los socios de Microsoft. También se creará un programa de reconocimiento y beneficios exclusivo para los integrantes más participativos de la comunidad, para ir motivando una mayor participación por parte del resto.

La importancia de un plan de relaciones con la comunidad

María Paz Epelman
Vicepresidenta de Asuntos Públicos y RSE, VTR

María Jose Fuentealba
Subgerente de RSE, VTR

Loreto Wahr
Jefa Departamento de Integración, Metro

1. Objetivo

Las empresas que han comprendido la importancia de establecer y mantener relaciones con comunidades impactadas por sus operaciones a lo largo de la vida, y no solamente durante la fase inicial de un proyecto, alcanzan una mejor gestión del riesgo y resultados más positivos en terreno. El presente artículo busca orientar a la compañía en la construcción de una estrategia de relaciones con la comunidad, contemplando ingredientes claves en la mirada y proceso que deben tomar en cuenta al desarrollar un plan de largo plazo.

2. Contexto

Una comunidad es un grupo o conjunto de individuos que comparten elementos como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, estatus social, roles, etc. Por lo general, en una comunidad se crea una identidad común mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades, que es compartida y elaborada entre sus integrantes y socializada. También puede constituirse bajo la necesidad o meta de un objetivo en común.

Las empresas se desarrollan insertas en diferentes comunidades de individuos que se ven impactados positiva o negativamente por el despliegue de su negocio. Establecer canales de comunicación y relación con las comunidades vinculadas al negocio toma especial relevancia en un mundo altamente globalizado, que exige compañías capaces de desenvolverse garantizando un equilibrio económico, social y ambiental.

Las relaciones con la comunidad deben ser planteadas teniendo en cuenta las características peculiares de la misma: Principales líderes, intereses, necesidades, problemas y anhelos. Generar un plan de relaciones con la comunidad ayuda a la compañía a reducir sus frentes de riesgo, a construir un círculo virtuoso de defensores de la empresa, mejorar su reputación y a maximizar las oportunidades de desarrollo local e individual.

3. Estrategia

El entorno público en el cual operan las compañías hoy, no solo en Chile sino que en el resto del mundo también, es muy diferente al que existía veinte años atrás. Hoy es clave al momento de definir una actividad o proyecto, incorporar en el proceso de instalación y operación una estrategia para relacionarnos con las comunidades. A lo largo del tiempo, la sociedad civil ha tomado un rol relevante en la participación en las comunidades en las que están insertas, experimentando cambios dramáticos e inalcanzables en sus expectativas, que influyen en la manera que una empresa puede operar.

Las expectativas cambiantes de la opinión pública presentan significativas oportunidades económicas para las compañías. Aquellas que están posicionadas favorablemente en la comunidad son tratadas con respeto y deferencia. Los tiempos y gastos necesarios para obtener los permisos son más cortos y baratos. Y las equivocaciones en las que incurren tienen el beneficio de la duda.

Cada vez más nos encontraremos ante consumidores que son atraídos hacia empresas que promueven su buen trabajo y los empleados prefieren trabajar en aquellas que tienen una reputación positiva. En otras palabras, lo que una compañía hace en la comunidad y cómo lo hace puede convertirse en una ventaja competitiva en el mercado.

Una empresa exitosa debe alcanzar dos metas:

1. Rediseñar sus prácticas comunitarias y operacionales de manera tal que respondan a las expectativas de la comunidad que crecientemente hoy influye en cómo una empresa debe operar.
2. Tomar ventaja frente al cambio de actitud de los públicos de interés y diseñar un programa de involucramiento en la comunidad que contribuyan a las metas del negocio y mejoren su ventaja competitiva.

A continuación, propondremos estrategias basadas en el principio de que las empresas necesitan posicionarse en comunidades como activos deseables, confiables y respetados, lo que constituye un requisito para cuidar la licencia para operar de la compañía.

CONSULTAS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Para diseñar un plan de relaciones con la comunidad es fundamental tener claridad respecto a las expectativas y preocupaciones que puedan tener los principales grupos de interés. Por ello es recomendable realizar un proceso de consulta que permita obtener respuestas claras y que desde un comienzo permita ahorrar tiempo, reducir los costos y ayudar a controlar las expectativas.

La Asociación Internacional para la Participación Pública (www.iap2.org) declara ciertos principios a considerar en un proceso de consulta o participación pública:

1. Las personas deben tener voz en las decisiones que afectan su vida.
2. La participación pública propicia las decisiones sostenibles, pues a través de ella se reconocen y transmiten las necesidades e intereses de todos los participantes, incluidos los encargados de tomar decisiones.
3. El proceso busca y facilita la participación de aquellos potencialmente afectados.
4. Involucrar a los participantes en la definición de cómo van a intervenir.
5. Brinda a la comunidad toda la información que necesita para participar de una forma significativa.
6. Comunica a los participantes la forma en que sus opiniones han afectado la decisión.

Tener presente estos principios contribuirá a comprender la importancia del proceso y a desarrollar una consulta multistakeholder adecuada.

Algunos aspectos a considerar en el proceso de consulta:

- La estrategia, forma y canales de consulta utilizados deberán responder a los tiempos y realidad local. Además se deberá informar oportuna y transparentemente a las personas de este proceso de consulta, y divulgar la información en un formato fácil de comprender y con técnicas apropiadas para la comunidad que se aborda. La consulta debe contemplar mecanismos bidireccionales, de tal manera que garantice que ambas partes puedan intercambiar opiniones, escucharse mutuamente y plantear sus inquietudes.
- Es importante estar dispuesto a hacer modificaciones al proyecto o a la estrategia de relación con la comunidad luego del proceso de consulta. Sin esta voluntad de cambio, el proceso de consulta no tendrá sentido y deslegitimará a la empresa frente a sus grupos de interés.
- Es recomendable documentar el proceso de consulta: Objetivos, cómo se desarrolló, cuántas personas participaron, temas tratados, dónde se realizó, y cuáles fueron sus principales resultados. Esto constituirá una herramienta útil para demostrar que las opiniones de las personas afectadas y de los líderes más influyentes han sido consideradas en las estrategias operacionales y de relación con la comunidad.
- Las comunidades a veces resienten que las empresas realicen procesos de consultas, porque nunca más vuelven a saber de ellas ni de sus resultados. Es recomendable informarles a los grupos de interés consultados cuáles son las principales conclusiones del diálogo y cuáles serán los próximos pasos del proceso. Esto permitirá verificar la información y afinar las estrategias e iniciativas de mitigación antes de llevarlas a la práctica.

HACIA UNA CONVIVENCIA SUSTENTABLE

Una empresa debe involucrarse con las comunidades en que está inserta. Entender cómo se organiza y toma decisiones, quién se involucra y porqué, cuáles son sus necesidades y cuán urgente son, permitirá influir en las decisiones que toma y planificar con éxito prácticas y programas comunitarios. Igual de relevante resulta el ser sensible a la cultura y valores de la comunidad donde la empresa opera.

En definitiva, las compañías deben aspirar a generar una convivencia sustentable, entendida como un proceso participativo, dinámico, voluntario y de largo plazo, que permita desarrollar un sistema cultural donde los individuos, organizaciones, instituciones y otros agentes sociales conforman un sistema fundado en los lazos de confianza y colaboración, ligados a un sentido de identidad y tendientes al desarrollo común.

A continuación entregamos algunos principios de involucramiento con la comunidad que debe considerar toda organización:

- La empresa es un actor más en la comunidad.
- Debe respetar y promover el derecho de las personas a incidir en las decisiones que les afectan.
- La compañía requiere conocer la historia de la comunidad y de su relación con ésta.
- La empresa necesita valorar el aporte de la comunidad como socio.
- Debe velar por la sustentabilidad de sus iniciativas.

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

1. Diagnóstico inicial

- La empresa debe delimitar el área de influencia: Física, geográfica, virtual. Es el área donde pueden ser esperados impactos directos o indirectos atribuidos a la implementación y operación del proyecto.
- Identificar y analizar a los actores claves (stakeholders): Deben representar las opiniones e intereses de la gente en nombre de quien dice hablar. Los grupos de interés o stakeholders son personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una empresa (u otra organización).
  Los grupos de interés abarcan una amplia variedad de actores, tales como:
  - La comunidad financiera (accionistas, inversores, agencias de calificación).
  - Empleados y sus representantes.
  - Clientes y los consumidores.
  - Comunidades nacionales y locales.
  - Autoridades públicas (gobiernos, instituciones regionales y locales, organizaciones públicas e internacionales).
  - Sociedad civil (ONG, asociaciones, miembros y redes de organizaciones).
  - Proveedores.
  - Comunidades virtuales.
  - Otros: Medios de comunicación, consultoría.

- Una vez que las organizaciones han tomado conciencia de los diversos públicos que interactúan con ellas, es importante categorizarlos en función de las expectativas, problemas, zonas geográficas, su impacto en la actividad de la empresa y viceversa.
- Identificar los impactos (económicos, sociales, y ambientales) que puede tener la compañía en la o las comunidades abordadas.
- Analizar la información general de la comunidad y su mapa de actores, sus principales potencialidades, oportunidades de desarrollo y sus brechas, entre otros.
- Desarrollar un perfil de la comunidad.
- Realizar un diagnóstico de la relación, necesidades y expectativas de las partes.

2. Creación de espacios de diálogo

- Pre identificar las líneas de trabajo y actores relevantes: Priorizar quienes tienen alto impacto y alta influencia, invitar también a los opositores, e identificar los temas de interés común. La participación de la comunidad trae beneficios, ya que tiene un alto conocimiento de su realidad, lo que muchas veces permite incorporar mejoras a las distintas iniciativas empresariales en las diferentes etapas.
- Articular la gestión local y la visión de desarrollo en el área de influencia.
- Generar confianzas, construir acuerdos y alianzas: Es vital identificar metas comunes y complementariedad entre las partes.

3. Plan de interacción con la comunidad

- Diseño en conjunto.
- Negociación.
- Acuerdos y convenios.

- Implementación.
- Seguimiento.
- Evaluación.
- Actualización del plan.
- Sistematización de la experiencia.

Es fundamental que tras desarrollar el plan de relaciones comunitarias, la empresa pueda convertirse en un "vecino de preferencia".

¿Por qué?

Fundamentalmente, existen dos razones. La primera es que el contrato psicológico – que son aquellas expectativas implícitas que las empresas y comunidades tienen sobre ellas – ha cambiado. Esta transformación no es reconocida por muchas empresas y ello afecta la manera en que toman decisiones ya que no cuentan con la información necesaria. El resultado es que terminan reaccionando a eventos o circunstancias, en lugar de darle forma y definiciones a sus planes de acción.

En segundo lugar, ya no son los grupos económicos los que determinan la licencia o libertad para operar de una empresa, sino que ahora son las comunidades y vecindarios.

Para convertirse en un vecino de preferencia, la empresa debe crear un legado de confianza a través de:

- La construcción de una relación positiva y sustentable en su comunidad con individuos, grupos u organizaciones claves.
- Demostrar sensibilidad frente a las preocupaciones y temas de la comunidad: La empresa es un vecino más.
- Consolidar canales de comunicación expeditos y permanentes, tanto para las contingencias, pero aún más importante, para resolver problemas cotidianos. La tecnología es un gran aliado para la comunicación más cotidiana.
- Diseñar e implementar programas comunitarios que mejoren la calidad de vida de la comunidad y promover las estrategias y metas de largo plazo de la empresa.

Algunas consideraciones

- Establecer con antelación puentes de comunicación con las comunidades.
- Ser transparente y estar abierto a conversar es fundamental para establecer buenas relaciones con la comunidad. Para ello es necesario entregarle información que sea significativa y asegurar accesibilidad a los canales de comunicación, considerando que esta debe ser clara y entendible para los representantes comunitarios.
- No esperar a que surja un conflicto para interactuar con las comunidades. Hacerlo con antelación puede ser un capital social importante, especialmente en tiempos difíciles.
- Adoptar una visión de largo plazo. Las empresas que lo hacen, toman en serio las expectativas y preocupaciones de sus comunidades, y tratan de resolverlas oportunamente estableciendo puentes de confianza, de esta manera desarrollan una mayor capacidad de escucha y aprendizaje frente a la comunidad.
- Es recomendable trabajar con ONGs y organizaciones comunitarias que sean representativas y puedan rendir cuentas.
- Es importante tener presente que las situaciones son dinámicas y que los actores sociales y sus intereses pueden cambiar con el tiempo.
- Considerar a los empleados como un buen canal de comunicación. Muchas de estas personas viven o son parte de estas comunidades, por lo que pueden contribuir a detectar problemas y aclarar las dudas de la comunidad. Cuanto más informados estén los trabajadores del proyecto, mejor podrán representar a la empresa y contribuir a fortalecer los lazos de confianza.
- Es importante dar a la gente la información que necesita para participar con conocimiento de causa. Es preferible informar antes de que ocurran los eventos, no cuando ya se ha gatillado un conflicto o cuando no existe el tiempo suficiente para el diálogo.
- Es recomendable que, antes de cualquier intervención, la empresa actúe de forma estratégica e identifique quiénes serán las personas con las que se ha de interactuar y por qué razón. Esto puede contribuir a ahorrar tiempo y dinero.
- Desarrollar al interior de las empresas las competencias de los colaboradores que se vincularan con la comunidad. Es relevante desarrollar una alta capacidad de escucha y templanza para tender puentes de relación.

- Considerar que el gobierno y las autoridades locales son parte interesada fundamental en el plan de relaciones con la comunidad. Es importante mantenerlas informadas sobre los proyectos operacionales que implementará la compañía, ya que el apoyo de estas partes puede ser fundamental para el éxito del proyecto. Muchas veces son las autoridades locales las que sostienen relaciones fluidas con las comunidades afectadas, por tanto, pueden ayudar a facilitar las conversaciones entre la empresa y los representantes de la comunidad.

4. Caso "Buenos Vecinos de Sierra Gorda: Inserción social armónica"

Sierra Gorda es un poblado ubicado en la Región de Antofagasta, a 150 kilómetros al noreste del puerto del mismo nombre a una altura aproximada de 1.300 metros sobre el nivel del mar.

El poblado, perteneciente a la comuna de Sierra Gorda, está emplazado en plena pampa, con una historia ligada a la explotación del antiguo yacimiento de Caracoles y posteriormente al salitre. Alrededor de este poblado, habitado por cerca de mil personas, actualmente se encuentran importantes yacimientos de cobre como lo son las mineras Spence, El Tesoro y Esperanza. Estas firmas iniciaron su construcción a fines de los años noventa, entrando en operación a principios de esta década. A esta actividad se suma la de la planta de tratamiento de minerales Cerro Dominador y de la firma de exploraciones mineras Quadra.

EQUIPO DE BUENOS VECINOS

El equipo de Buenos Vecinos nace en mayo de 2006 como una instancia de diálogo entre los vecinos de la comunidad de Sierra Gorda y las empresas mineras de la zona (Minera Spence, El Tesoro y Cerro Dominador).

De esta manera, se concretó la idea de crear un espacio donde, mediante acciones consensuadas entre la comunidad, las compañías mineras y las autoridades locales, se abordara en forma conjunta proyectos, acciones, anhelos, sueños y necesidades colectivas conducentes al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la localidad de Sierra Gorda. Ellos han ido aumentado su participación junto a más actores sociales, más vecinos, la autoridad municipal y otras empresas ligadas a la minería.

Ello ha derivado en el empoderamiento de los representantes de la comunidad de esta instancia de diálogo, que favorece la toma de decisiones y la asignación de recursos. El equipo no solo se ha transformado en un lugar para resolver temas medioambientales, sino que también para la interacción social y el trabajo conjunto en la búsqueda del desarrollo social del poblado y de la convivencia armónica entre vecinos que comparten un territorio.

Se trata de una iniciativa pionera en Chile para el sector minero, tanto por la cantidad de empresas involucradas como por el enfoque que se le ha dado a la iniciativa, que dice relación con que sea la propia comunidad quien lidere su desarrollo.
Los intereses particulares de cada actor social se entremezclan y confluyen para hacer de los Buenos Vecinos un espacio para el crecimiento sustentable y la puesta en práctica de la Responsabilidad Social que se concibe a partir del respeto a las personas, la comunicación y el trabajo cooperativo.

UNA VISIÓN DISTINTA

La innovación principal está asociada con la estrategia de trabajo conjunto sobre una población común, que busca alejar su accionar del paternalismo y clientelismo propios de otras fuentes de recursos. Desde la puesta en marcha del equipo, queda muy claro que para lograr el éxito se debe realizar un trabajo conjunto, donde la pieza principal de este engranaje son los propios habitantes del pueblo. Sin su trabajo, esfuerzo y compromiso, los proyectos no se concretarían. Es así como también se logra traspasar la responsabilidad de la conducción de los encuentros a los líderes locales para que ellos sean los dueños de este espacio y puedan sentirse orgullosos de los logros.

Este tipo de iniciativa puede ser replicada en cualquier porción de territorio donde existan empresas que, independientemente de su giro, interactúen sobre comunidades locales, que posean niveles de organizaciones reconocidos y presencia de líderes de opinión. La experiencia demuestra que son ellos quienes logran percibir en forma prematura la importancia de estas formas de trabajo y las mejoras que se pueden llegar a lograr en tiempos relativamente cortos.

ALGUNAS ACTIVIDADES

Dentro de las actividades emprendedoras impulsadas por este equipo destacan:

- Instancia para el conocimiento mutuo de los actores sociales y la identificación de las necesidades en forma conjunta.
- Diálogo, comunicación y coordinación permanente para el tratamiento de materias medio ambientales y comunitarias.
- En el seno de los Buenos Vecinos se generan las actividades y proyectos entre empresas, comunidad y municipio en ámbitos de desarrollo productivo, educación, salud, medio ambiente, entre otros.
- Rescate de la tradicional celebración de la Semana de la Minería, con actividades sociales y comunitarias donde participan los trabajadores de las empresas y toda la comunidad.
- Campañas de aseo comunitario con la participación de las empresas, el municipio y la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Burke Edmund M., "Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbor of Choice". The New Expectations for Today's Corporation.
- Abogabir, Ximena y Fernández, Bernardita. "Prevención y Transformación de Conflictos: La opción inteligente".
- Corporación Financiera Internacional, IFC, "Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes".
- www.iap2.org, "IAP2 Core Values of Public Participation".

Relación con la comunidad en tiempos de crisis

Liliana Orellana
Encargada RSE British American Tobacco

Rodrigo Díaz
Gerente Relación Comunidad y RSE, Essbio

Matías Aylwin
Jefe Comunicaciones Externas, Transelec

1. Objetivo

El objetivo principal es mostrar cómo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en su aspecto de vinculación con la comunidad, le permite a una empresa enfrentar una crisis (entendida como una situación de colapso mayor e incontrolable) y salir airosa. Se parte del supuesto básico que las crisis son inevitables.

Los objetivos específicos son mostrar que las empresas también pueden prepararse y anticiparse a las crisis y que ese entrenamiento permite mitigar sus efectos. También, mostrar que las relaciones de confianza creadas antes de las crisis les permiten ser creíbles, facilitan la petición de ayuda y permiten contar el real estado de la compañía.

2. Contexto

Crisis es una palabra latina que proviene del griego κρίσις (krisis), que significa una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada, pero inestable y sujeta a evolución. Esto significa que una crisis puede ser individual o social, económica, política, militar, ambiental o una combinación de todas ellas.

En forma más extensa, se considera una crisis como un período de incertidumbre, emergencia o prueba, sea para una persona, una empresa o una sociedad.

De acuerdo a lo postulado por Seege, Sellnow y Ulmer, las crisis son por esencia algo inesperado y no eventos rutinarios. También pueden ser una serie de eventos con capacidad de generar un alto nivel de incertidumbre y amenaza, real o encubierta, para la organización.

De esta manera, se pueden distinguir al menos tres características de una crisis: Es inesperada, capaz de generar incertidumbre y una amenaza para los objetivos importantes de la organización.

Venette añade que "la crisis es un proceso de transformación, donde ya no puede mantenerse el antiguo sistema". Por lo tanto, se agrega una cuarta característica a este término: La necesidad de un cambio, porque si no se produce, ya no hablamos de crisis, sino de fracaso.

Desde el punto de vista de la empresa, la principal connotación de crisis es económica, ya sea externa, una brusca transición a una recesión económica o interna, en que la viabilidad en el mercado de la empresa está en dificultades.

Un claro ejemplo de ello es la crisis financiera internacional que se experimentó entre 2008 y 2010. En ella se produjo una abrupta caída del valor accionario de los bancos expuestos a la crisis subprime, lo que terminó afectando a otras grandes empresas y finalmente a toda la economía mundial.

Sin embargo, también otras crisis pueden dañar a la empresa como una catástrofe, un terremoto o un huracán, en que los

agentes de incertidumbre pueden afectar a gran parte de los actores de la sociedad entre los cuales la empresa se encuentra inmersa.

3. Estrategia

Desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Empresarial, la compañía debe asumir que la crisis es parte inevitable de su devenir en una sociedad. Por lo cual, todos sus integrantes, incluyendo sus principales ejecutivos, deben estar preparados y conscientes de su ocurrencia.

Entendemos por crisis el colapso total o parcial de las redes que sustentan a la compañía, ya sean otras empresas proveedoras o asociadas, los clientes o, incluso, el propio Estado, con sus compañías, entes reguladores y organismos de supervisión y control.

Esta crisis puede afectar a algunas o todas las áreas de la empresa o circunscribirse a una área específica del territorio, como sucede cuando se enfrenta una catástrofe natural.

Entre las premisas de trabajo de una compañía está el descartar considerar como una crisis la ocurrencia de episodios aislados de dificultades o problemas en alguna área, como puede ser una huelga sindical, la quiebra de una empresa proveedora o cambios en las condiciones de mercado. En esos episodios aislados, no se hablará de crisis propiamente tal, sino que se tratará de las circunstancias habituales que debe enfrentar una organización.

Otra premisa que se incorpora a este análisis es que el Estado puede no estar disponible para el fiel cumplimiento de todas sus obligaciones con las empresas, debido a que está siendo, a su vez, afectado por una crisis económica, social, política, ambiental o de otro tipo.

Esto significa la posibilidad de que no pueda cumplir todas o parte de las labores que se consideran esenciales en un Estado de Derecho. En este caso, la compañía, a consecuencia de esto, puede verse entorpecida o imposibilitada de cumplir con sus propias tareas.

CONSTRUYENDO RELACIONES

Durante una crisis, es de vital importancia la política de Responsabilidad Social que haya mantenido la empresa durante su historia y la reputación que posee en esta materia.

Dependiendo de estos factores, la organización tendrá mayor o menor ventaja competitiva para enfrentarla. Puede ser posible que la crisis afecte gravemente la motivación, compromiso y productividad de sus trabajadores, por lo que es fundamental la labor previa.

Finalmente, el desempeño de la empresa durante la crisis y la calidad de las relaciones que haya podido construir tendrá importancia para la forma en que será percibida por sus accionistas, inversionistas, socios, pares, entidades financieras, clientes, competidores, medios de comunicación, Gobierno y por la comunidad donde opera.

GESTIÓN DE LA CRISIS

Pueden identificarse tres momentos en relación a la política de responsabilidad social de una compañía y su relación con la crisis: Antes, durante y después.

ANTES DE

- Mapeo stakeholders.
- Vulnerabilidades externas e internas.
- Evaluación de agentes conflictivos.
- Elaboración plan de contingencia.

DURANTE LA CRISIS

- Diagnóstico de efectos producidos por crisis.
- Escuchar a stakeholders.
- Comunicar a empleados y colaboradores.

DESPUÉS DE

- Plan reconstrucción.
- Comunicar a stakeholders que terminó crisis.
- Estudios post crisis.

a) Antes de la crisis

Antes de la crisis se deben realizar las acciones esenciales para permitir que la empresa actúe en forma ética y con sentido de Responsabilidad Social. Entre estas acciones se encuentran:

- El mapeo de los "stakeholders". Freeman (1984) postula que los stakeholders son "quienes pueden afectar o ser afectados por las actividades de una empresa". Esto significa que deben ser identificados con el mayor detalle posible los principales interesados en la organización, los que incluyen a sus propietarios (accionistas), acreedores, clientes, directores, empleados, Gobierno (con todos sus servicios y empresas), proveedores, sindicatos y la comunidad de la cual la empresa obtiene sus recursos.

- El diagnóstico de las vulnerabilidades propias y externas. Esto tiene relación con analizar aquellas áreas en que la empresa todavía se encuentra en etapa de consolidación, incluyendo proyectos en etapa de desarrollo o iniciativas que aún no terminan de materializarse, y que pueden comprometer la buena voluntad de algunos actores externos.

- La evaluación de aquellos agentes que mantienen algún grado de conflicto con la empresa, por las razones que sean, de manera de tener acotadas esas dificultades.

- Elaborar un plan de contingencia antes de la crisis que detalle acciones internas y externas, identificando a los responsables de su ejecución. Este plan debe incluir actores del gobierno local, regional o nacional, según sea necesario por la dimensión de la crisis que se enfrente.
  - Engagement con stakeholders.
  - Sistema de gestión de stakeholders.
  - Ganar credibilidad (evaluable).

b) Durante la crisis

Uno de los momentos de mayor complejidad en una crisis surge cuando esta se activa, ya que requiere detectarla inmediatamente por parte de los tomadores de decisiones de la empresa, activar los protocolos de seguridad y tomar las medidas para mitigar los hechos críticos que se están y estarán produciendo.

Durante la crisis debe operar el procedimiento que se detalló previamente, es decir, los protocolos de seguridad necesarios para ser ejecutados por los responsables.

El liderazgo de la empresa deberá ser capaz de constituir un comité de crisis que se ha asignado con anterioridad por cargos y responsabilidades. Se trata de un procedimiento que requiere la flexibilidad necesaria para que el equipo pueda trabajar en condiciones adversas o incluso riesgosas.

La primera tarea es realizar el diagnóstico de los efectos en la empresa y/o en su cadena productiva, así como en su entorno en relación a la situación en que se encuentra durante la crisis. Esto incluye informar a los stakeholders correspondientes (directorio, gobierno, proveedores, clientes, comunidad), resguardando información que no sea confirmada por la empresa, las condiciones en que se encuentran las instalaciones, equipos, producción y trabajadores, que les permitan actuar en consecuencia.

Esta comunicación se da por niveles, es decir, dependiendo de la relevancia del stakeholder es la importancia del que comunica. De esta manera, se resguardan los voceros claves y se facilitan los flujos de comunicación en base a la relación que existe entre ambas partes.

Escuchar los requerimientos de stakeholders y comprometerse con aquello que es factible, son tareas que se deben cumplir durante el desarrollo de la crisis.

Cabe destacar que durante todo el proceso hay que decir la verdad. Esta comunicación debería incluir los daños y pérdidas sufridas por la empresa y sus trabajadores, perjuicios que existen y también la incertidumbre o ausencia de información con la que se cuenta en esos momentos por las características propias de estos momentos.

Es importante que durante la crisis, la empresa desarrolle acciones de comunicación dirigidas específicamente a sus empleados y colaboradores. Cuidar el frente interno constituye una de las obligaciones esenciales a cumplir en esta etapa, ya que puede generarse angustia y desorientación al interior de la propia empresa.

Saber que se puede contar con una red de protección interna, puede ayudar a que el trabajo durante la crisis se desarrolle en forma más ordenada y eficiente.

El pedir ayuda forma parte también de las obligaciones de la empresa durante esta etapa. Además, puede ser catastrófico para la compañía permitir que los daños se propaguen o se profundicen las consecuencias negativas de la crisis por no contar con las capacidades internas para enfrentar el problema.

En esta fase conviene actuar con franqueza ante las autoridades y colaboradores, y solicitar ayuda en caso que sea necesario.

También puede requerir flexibilidad para asignar distintas tareas de contención de daños a los distintos miembros del comité de crisis y sus equipos, específicamente para abarcar en paralelo los problemas que se van generando.

Durante una crisis es posible que no funcionen los medios de comunicación que habitualmente utiliza la empresa con sus stakeholders. Los teléfonos fijos o móviles, internet y otros sistemas basados en telecomunicaciones pueden estar fuera de servicio.

En estos casos, es imprescindible mantener la comunicación con nuestros grupos de interés con los medios que sea posible. Esto incluye la comunicación presencial, con visitas directas a las personas o la utilización de otros canales alternativos, como las radiodifusoras y otros medios que estén disponibles.

En algún momento de la crisis es posible que se produzca alguna mejoría en las condiciones y que los procesos más complejos puedan recuperar, al menos parcialmente, su normalidad.

Es una etapa en que también es necesario comunicar a los stakeholders que la empresa "ha salido de la Unidad de Cuidados Intensivos" para ingresar a la "Unidad de Cuidados Intermedios". En este sentido, la actitud del buen vecino es uno de los elementos fundamentales a cuidar. La empresa debe considerar que su entorno físico inmediato también tiene que ser atendido, incluyendo temas de seguridad o suministro de servicios básicos. La ayuda al vecindario debe ser oportuna y proporcional a las capacidades disponibles y a la magnitud de la crisis.

c) Después de la crisis

Casi tan importante como lograr diagnosticar y comunicar la existencia de una crisis es tener la capacidad de determinar el momento en que el período crítico ha terminado, por lo que se puede iniciar el proceso de normalidad en una empresa, incluyendo sus relaciones con sus stakeholders.

Se debe informar a estos agentes externos que la empresa ha superado la etapa crítica y puede seguir cumpliendo sus metas en las condiciones en que se encuentra.

Esta comunicación debe ampliarse al resto de la comunidad cuando los efectos de la crisis hayan sido de conocimiento público, de modo que será necesario acudir a los medios de comunicación sociales para entregarles la información que sea necesaria.

Es posible que se requiera elaborar un plan de normalización e incluso de reconstrucción de las instalaciones que resultaron dañadas o destruidas durante la crisis. Esta planificación debe incluir en forma clara las metas y plazos a cumplir.

Durante una crisis, es de vital importancia la política de RSE que haya mantenido la empresa durante su historia y la reputación que posee en esta materia.

Dentro de este plan se deberá realizar un análisis de los efectos que la crisis tuvo en el equipo de trabajadores que la enfrentó. Es posible que sea necesario requerir asistencia médica o psicológica para las personas. Además, dependiendo de las dimensiones de la empresa, es recomendable que este apoyo se extienda hacia los colaboradores indirectos que resultaron afectados, dando facilidades y ayudando para que ellos puedan también normalizar sus relaciones de negocios con la empresa. Por ejemplo: Los proveedores que tienen dificultades para entregar los suministros a la compañía deberían ser apoyados en esta etapa.

Finalmente, la plana ejecutiva de la empresa debe encomendar los estudios necesarios para evaluar la experiencia de la crisis, determinar las debilidades que quedaron en evidencia e incorporar las lecciones aprendidas dentro de las prácticas de la empresa y de los futuros planes de contingencia para potenciales crisis.

4. Caso "Los aprendizajes del 27/F"

El 27 de febrero de 2010 a las 3.34 AM se registró uno de los terremotos más violentos que han golpeado a Chile en su historia moderna. Con una intensidad 8.8 grados Richter, afectó al 80% de la población nacional entre Valparaíso y Temuco. Aunque las regiones que sufrieron la mayor cantidad de víctimas y daños fueron Maule y Biobío, específicamente en Talcahuano, Arauco, Lota, Chiguayante, Cañete y San Antonio.

Se considera este sismo como el segundo más fuerte que ha sacudido a Chile desde que existe registro sismográfico, solo superado por el terremoto de Valdivia de 1960. A nivel internacional es uno de los cinco más fuertes registrados en el mundo.

Luego del terremoto se experimentó un fuerte tsunami que azotó a las costas chilenas, destruyendo pueblos y ciudades completas.

Para las empresas de servicios eléctricos y sanitarios, este evento significó una de las crisis más importantes que han debido enfrentar durante los últimos años. La violencia del movimiento telúrico hizo colapsar parte de las instalaciones que, aunque en más de un 90% resistieron los efectos del sismo, tuvieron un porcentaje de fallas que significó la suspensión del servicio.

Además, nunca antes en la historia de este tipo de compañías en el país se habían registrado fallas en sus instalaciones en la cantidad y extensión territorial que tuvieron durante el terremoto. En el caso de las empresas de transmisión eléctrica, las fallas correspondieron a la caída de torres y postes debido al movimiento.

En las empresas sanitarias se produjeron daños en redes de agua potable, alcantarillado, estanques de almacenamiento de agua y algunos sistemas de tratamiento de aguas servidas, producto de la fuerza inusitada con que el movimiento removió el subsuelo.

Las buenas relaciones con proveedores, colaboradores, comunidad y el resto de la industria fueron claves para que las empresas de servicios eléctricos y sanitarios pudieran superar rápidamente una de las crisis más importantes de los últimos años. Gentileza Essbio

Fuente: ReliefWeb

La forma de enfrentar la crisis para las empresas de servicio fue similar. En las primeras horas los esfuerzos se enfocaron en evaluar la situación y el estado de las infraestructuras, luego en controlar los daños y asegurar a los trabajadores y sus familias.

Posteriormente, se centraron en reestablecer los servicios básicos a través de un plan de contingencia elaborado para esta catástrofe. Una vez superada la crisis del terremoto, se procedió a crear un plan de reconstrucción para así comunicar a sus stakeholders el fin de la crisis.

Todo este proceso incluyó la solicitud de ayuda a las autoridades de Gobierno para mantener resguardo policial y militar de sus instalaciones, ya que durante las primeras semanas después del terremoto existía el riesgo de saqueos y desmanes, como efectivamente se produjo en algunos sectores de las grandes ciudades.

En esta etapa, se constituyó un equipo de crisis que, ante la ausencia de telecomunicaciones, debió recurrir a visitas directas en terreno para llevar a los especialistas necesarios y planificar el proceso de normalización de los servicios.

Se trabajó en forma estrecha con los comités de crisis que estableció el Gobierno, incluyendo los delegados militares, para definir las prioridades respecto de qué servicios y entidades debían ser atendidos en forma prioritaria para darles suministro: Bomberos, hospitales, escuelas, albergues, Fuerzas Armadas y de Orden.

A pesar de que funcionaban muy pocos medios de comunicación, la coordinación con ellos era vital, ya que la comunidad debía saber el estado de estos servicios. Entre los medios que se utilizaron durante este periodo se encuentran radios locales que no interrumpieron sus transmisiones, cuentas de Twitter y call centers, entre otros.

La normalización del suministro se realizó en forma notablemente rápida, superando otras experiencias internacionales de desastres de magnitud similar. Tal es el caso de Japón, que en 1995 sufrió un terremoto de magnitud de 6,6 grados y donde la restitución del servicio sanitario demoró diez semanas. En cambio, a la Región del Biobío solo le tomó cuatro semanas volver a contar con un 95% de agua potable en el Gran Concepción.

Las buenas relaciones con proveedores, colaboradores, la comunidad en general y con el resto de la industria fueron claves para superar la crisis post terremoto, lo que demostró la importancia de las políticas de RSE de las diferentes empresas para enfrentar estas situaciones.

La evaluación final mostró la necesidad de revisar las debilidades que tenían las compañías. Superar esto requerirá de nuevas inversiones y de mejorar la capacidad de las vocerías para comunicar en forma adecuada al resto de la comunidad el funcionamiento de todas las áreas de una empresa de servicio.

Consejos para una fundación empresarial exitosa: Un aporte a la reflexión desde la experiencia

Francisca Tondreau
Fundación San Isidro, MASISA

María Luisa Ayala
Fundación para la Infancia Ronald McDonald, McDonald´s

Petri Salopera
Director Ejecutivo Fundación Minera Escondida, BHP Billiton

1. Objetivo

Conocer y entender el origen y el objetivo estratégico de las fundaciones empresariales, la definición de sus ámbitos de acción, las distintas formas de financiamiento a las que pueden acceder y la relación con la empresa de la que surgen. Además, comprender y reconocer el valor agregado que su obra aporta tanto a la empresa como a la comunidad y al entorno, y conocer las herramientas para medir ese impacto.

Muchas compañías se cuestionan si la existencia de una fundación como organización jurídicamente distinta a ellas es una buena estrategia de RSE, o si resultaría mejor asumir las tareas desde el interior de la organización. No existe una única respuesta, ya que depende de la realidad y cultura de la empresa.

2. Contexto

Las fundaciones se reconocen de origen empresarial, vinculadas a una o más compañías, con una misión orientada hacia los campos de educación, salud, servicios sociales, desarrollo, cultura, comunidad y medio ambiente

Las fundaciones empresariales presentan en la práctica una variedad de motivaciones, estructuras, formas de acción y orientaciones temáticas. Tal como se señala en la publicación de Fundación PROhumana, "Mapeando las Fundaciones en Chile"[1], su creación por parte de las compañías es bastante reciente.

La experiencia ha demostrado que las fundaciones empresariales exitosas son aquellas que son capaces de sumarse a actores externos de la compañía, teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad en la que la compañía está inserta.

Una fundación empresarial no debe ser creada para hacerse cargo de la Responsabilidad Social y ambiental que le corresponde a la empresa (ya que ello dilatará el proceso de instalación de la cultura de desarrollo sostenible), y evitará que las distintas gerencias de la organización asuman sus responsabilidades.

1 Teixido, S. y Chavarri, R. "Mapeando las Fundaciones en Chile" Fundación PROhumana, 2000.

La experiencia ha demostrado que las fundaciones empresariales exitosas son aquellas que son capaces de sumarse a actores externos de la compañía, teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad en la que la compañía está inserta.

3. Estrategia

¿CÓMO SE ORIGINAN?

Entre muchos factores, las fundaciones empresariales surgen para hacerse cargo de una necesidad de desarrollo social y de interés, donde la compañía puede no poseer los conocimientos o capacidades requeridas. O bien, responden a una necesidad latente de la comunidad, o a la iniciativa conjunta de los grupos de interés (stakeholders), mejorando de paso la relación con ellos.

Asimismo, pueden surgir a partir de la filantropía que la empresa tuvo en sus inicios, y que no se relaciona con una estrategia de negocio, sino que con una intervención solidaria y vinculada al público al que impacta.

Recomendación:
-Idealmente que surja en acuerdo con otros actores (personas externas a la compañía pueden, por ejemplo, participar del directorio).
-En ciertas áreas económicas puede ser importante crear una fundación para dar un mensaje de compromiso o de permanencia en una determinada comunidad o zona. Por ejemplo, para industrias que manejan recursos naturales no renovables.

¿CUÁL ES EL VALOR QUE GENERAN PARA LA EMPRESA QUE LAS ORIGINA?

- Autonomía en la relación comunitaria.
- Mirada a largo plazo.
- Reputación corporativa más profunda en lo valórico, más allá de la imagen de marca.
- Eficiencia y efectividad en la inversión comunitaria a través de la especialización del equipo.
- Llegada a stakeholders diversos (gobiernos, ONGs, organizaciones comunitarias, etc.).
- Separa la relación comunitaria del desarrollo comunitario.

¿CÓMO SE DEFINE EL ÁMBITO DE ACCIÓN DE ESTAS FUNDACIONES?

La estrategia de intervención conlleva un dilema: Si las empresas son o no ejecutoras directas de los programas. Esta forma de intervenir tiene implicancias profundas sobre la estructura organizacional. Existen argumentos para una u otra estrategia y, en ocasiones, se hace necesario combinar ambas.

Es clave que ellas definan en qué áreas y cómo actuarán, respondiendo a las necesidades que la comunidad ha detectado e, idealmente, que surja en acuerdo con otros actores.
Según un estudio realizado por la Fundación Ford, existen distintos enfoques o estilos de gestión de las fundaciones. Un enfoque es social-asistencial, y otro, más desarrollista. En el primero, la problemática social se define en términos de cómo insertar a los grupos marginales, mientras que el segundo se centra en cómo lograr alianzas con entidades sin ánimo de lucro, instituciones del Estado y la propia comunidad.

Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Políticas públicas con énfasis local.
- Aspectos geográficos.
- Áreas de influencia.
- Stakeholders.
- Mirada temporal/proyección.

En la Fundación de Masisa en la localidad de Cabrero (VIII Región), se desarrollan capacitaciones a mueblistas, nivelación escolar y alfabetización digital. Gentileza Masisa

Una fundación empresarial no debe ser creada para hacerse cargo de la Responsabilidad Social y ambiental que le corresponde a la empresa (ya que ello dilatará el proceso de la instalación de la cultura de desarrollo sostenible), y evitará que las distintas gerencias de la organización asuman sus responsabilidades.

¿CÓMO SE FINANCIAN?

Generalmente, el financiamiento proviene en gran parte de la empresa, quien provee de capital humano, recursos operacionales y redes institucionales que ayudan en la gestión y administración de la fundación.

Sin embargo, resulta importante buscar otros aportes, por ejemplo, del Gobierno o de los beneficiarios para lograr un mayor involucramiento, al igual que con otros actores como proveedores, clientes, colaboradores y otras empresas, generando con ello una causa común. La fundación es de todos, la empresa impulsa la solidaridad, inclusión, redes, pertenencia, etc.

¿CÓMO SE RELACIONAN CON LA EMPRESA?

Este tema es complejo ya que se requiere de una coordinación permanente para que los programas de la fundación estén alineados y no sean contradictorios con las definiciones estratégicas y operativas de la empresa. Esto es especialmente importante cuando el público de interés es el mismo para la compañía y para la fundación. De esta forma, los empleados se alinean y se comprometen con las obras de la fundación pasando a conformar un voluntariado corporativo, lo que provoca un sentimiento de pertenencia y de tener un fin en común.

RECOMENDACIONES

- Definir qué miembros de la empresa participan del directorio.
- Definir si participarán en el directorio personas ajenas a la compañía.
- Procurar que exista una coordinación permanente con la gerencia de asuntos corporativos.
- Por otra parte, la fundación debe mantener una cierta autonomía que le permita operar ágilmente y que, tal vez, esté explicitada en términos legales, estructurales y de equipo operativo.
- Finalmente, que la fundación esté alineada a la estrategia de RSE y no necesariamente al giro del negocio.

¿CÓMO SE MIDE EL IMPACTO DE SU ACCIONAR?

Medir el impacto de los programas de la fundación en las comunidades con las que trabaja es clave, pero difícil. Se genera impacto y eso se debe demostrar, remarcando que no se trata de filantropía. Existen diversas metodologías, que tienen altos grados de complejidad. Pero como lo importante es mantener en mente el "make it simple", es relevante crear un instrumento para medir la percepción: Qué hacemos y cuáles son los resultados.

Asimismo se debe calcular el beneficio que le reporta a la empresa su existencia: Generación de capital reputacional= buscar el beneficio de calcular este capital.

Es importante medir permanentemente, de lo contrario, se cuestionará la entrega de presupuesto, la pertinencia de los aportes por parte de terceros y la necesidad de permanencia de la fundación.

4. Caso "Fundación Minera Escondida"

Esta empresa considera que una de las variables que va a determinar el éxito del negocio es su política de Responsabilidad Social. Es así como la educación, el desarrollo social y las comunidades indígenas son los principales ámbitos de acción de Fundación Minera Escondida, que se creó en 1996 con el objetivo de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la región de Antofagasta, ubicada a 1.200 kilómetros al norte de la capital de Chile.

La visión y desarrollo del trabajo de esta fundación escapa absolutamente a una lógica asistencial y paternalista, convirtiéndose en uno de los casos más emblemáticos para la realidad nacional. Aquí la idea es que los mismos participantes detecten sus necesidades y trabajen con recursos propios y de la fundación para superarlas. En este sentido, el directorio de la organización está formado por seis representantes de la empresa y cinco integrantes de la comunidad, quienes están encargados de dar la aprobación final a los proyectos que la organización financia.

Prevención y transformación de conflictos: La opción inteligente

Ximena Abogabir
Presidenta Ejecutiva Fundación Casa de la Paz

Bernardita Fernández
Gerente de Asuntos Corporativos, Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi

1. Objetivo

Un buen plan de involucramiento desarrollado antes de empezar a interactuar con sus actores relevantes (y no solo cuando se desata un conflicto), le permitirá a la empresa conocer las distintas percepciones, prejuicios y temores que existen sobre sus impactos reales, potenciales o percibidos, y gestionarlos adecuadamente en toda su zona de influencia, construyendo una relación colaborativa. De esta manera, podrá crear un capital de confianza para los tiempos de dificultades y evitará encontrarse envuelto en un conflicto que derive en crisis, la que se sabe cuándo y cómo comienza, pero no cómo finaliza. Ni menos, los costos humanos, financieros y reputacionales que puede tener.

Este artículo contiene una propuesta metodológica para abordar los conflictos, así como recomendaciones para convertirlos en oportunidades de sentar las bases de una relación fructífera con sus actores relevantes.

2. Contexto

La única receta en estas materias es la inexistencia de recetas. Sin embargo, hay algunas palabras claves:

1. **Escuchar**: Antes de tomar una decisión o llevar a cabo una acción, es recomendable establecer un canal de comunicación de doble vía con los actores relevantes – que puedan ser afectados o que puedan afectar – y abrirse humildemente a que haya otras visiones.

2. **Dependencia**: Es imposible predecir o dirigir un proceso social. Son demasiadas las variables externas que influyen. Por lo tanto, es recomendable mantenerse abierto a evaluar y rediseñar. Una relación de dependencia asistencialista es muy distinta a una de conflicto manifiesto. Acuerdos no cumplidos en el pasado – aunque sean ajenos a usted –, siguen penando. Cambian los involucrados. Es decir, lo único que podemos asegurar es que todo evoluciona.

3. **Participación**: En el diseño, en la ejecución, en la evaluación y en la sistematización de los aprendizajes. Todo lo invertido en involucrar a los actores en las decisiones que les afectan, se recupera con creces.

4. **Alianzas**: Identificar organizaciones públicas o sociales que puedan tener objetivos compartidos total o parcialmente y beneficios complementarios para ambos y construir con ellas relaciones de colaboración y confianza.

5. **Acuerdos**: Identificar ámbitos de mutuo interés que permitan elevar el debate y avanzar juntos paso a paso. Si existe consenso, formalícelo y cúmplalo. Si no hay consenso, identifique alternativas e impleméntelas.

LOS CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES

Según la definición de Casa de la Paz, un conflicto socioambiental es "un proceso de interacción colectiva caracterizado por una dinámica de oposición y controversia entre grupos de interés que resulta de sus incompatibilidades, reales o percibidas, en torno al control, uso y/o acceso a elementos materiales o simbólicos así como al control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos".

Frente a un conflicto, las posiciones pueden variar de intensidad y actitud en función de diferentes formas de insertarse en la vida. Para unos, la naturaleza es de donde se extraen recursos para producir. Para otros, la persona se considera parte de la biósfera, por lo tanto, no cuidarla constituye una especie de suicidio colectivo. Y otros otorgan un valor sagrado a diferentes componentes, tales como una montaña, un río o una especie.

Para convivir en forma sustentable con actores con cosmovisiones, intereses o roles diferentes, es preciso construir confianza. Sin embargo, ello no es espontáneo cuando las personas sienten que existe una gran disparidad en los niveles de ingreso y a la posibilidad de contar con asesores, información, acceso a medios de comunicación y a quienes toman las decisiones. También pueden existir diferentes enfoques, generándose interpretaciones sobre la aplicación de la normativa o de la información disponible, lo que no les permite conversar. Por ello, no es posible aspirar a que la comunidad confíe de buenas a primeras, sino que ello debe ser el resultado de un proceso en el cual las personas van teniendo la experiencia de que los acuerdos se cumplen.

Otro factor que incide en las posturas de los involucrados es la urgencia por llegar a una solución del conflicto. Alguien puede necesitar un plazo determinado para obtener las aprobaciones legales, o una comunidad puede requerir detener urgente una actividad que esté generando un impacto negativo. La parte apurada pierde poder.

LOS CONFLICTOS SON DESEABLES. NO ASÍ LAS CRISIS

Nuestra idiosincrasia evita los conflictos como algo de mal gusto, peligroso y siempre destructivo. No necesariamente es siempre así. La manifestación de una controversia puede ser saludable: Permite conocer los otros puntos de vista y los legítimos intereses involucrados. Es decir, la manifestación de un conflicto es deseable porque permite gestionarlo y resolverlo, lo que es preferible a seguir ignorando su existencia y que explote en la forma y los momentos más inoportunos.

PROBLEMAS, CONFLICTOS Y CRISIS

(Esquema Nº1)

En la compleja modernidad, se puede afirmar que el concepto de desarrollo sostenible per se constituye una negociación entre los ámbitos económicos, sociales y ambientales y que la sociedad requiere esforzarse por encontrar un punto de equilibrio entre ellos, sin ganadores o perdedores.

Los conflictos tienen causas que pueden ser estructurales, tales como la inequidad, o próximas, como un nuevo proyecto o normativa. Ante estas situaciones, la reacción de los involucrados será diferente según su cosmovisión, su cultura, los intereses en juego o los roles de cada uno. Todo ello puede ser gestionado y, si se genera el clima apropiado, puede ser trabajado hacia una decisión que implique que nadie obtuvo todo lo que deseaba, pero tampoco debió renunciar a algo que le era indispensable.

Existen los llamados factores de escalada que transforman el problema en crisis. A modo de ejemplo, una autoridad desliza que una decisión está tomada antes de ser consultada con todos los actores, o comienza la instalación de faenas antes de estar otorgada su aprobación definitiva. Empiezan los rumores que

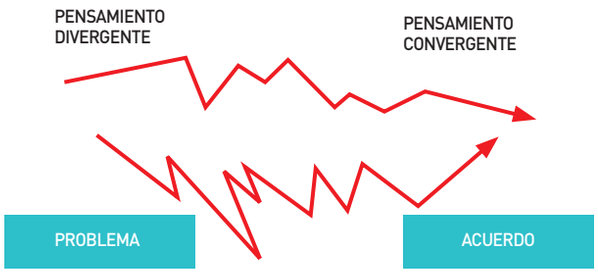
pronto se convierten en fantasmas. Los dirigentes sociales y políticos toman posición y hacen declaraciones. Mientras más extremas, alarmistas y estridentes sean, mayor visibilidad alcanzarán, lo cual los valida como líderes defensores de sus comunidades. A menudo aparecen intereses privados que se ven perjudicados con un proyecto o decisión, por lo que se benefician con el conflicto. Otros, aparentando defender el Bien Común, pueden aportar apoyo técnico y financiamiento para sustentar la posición contraria.

El propósito de dicha gestión es justamente escalar el conflicto desde lo local a lo regional, lo nacional e idealmente, a lo global, para lo cual es preciso organizar acciones espectaculares, que contemplan tomas de camino, marchas e intervenciones en televisión.

Para entonces, la dinámica de oposición y controversia se expresa en una escalada de tensiones y/o violencia. Lo más grave es que los intentos por aportar información pertinente y relevante para las posiciones se estrella contra el temor de los dirigentes de aparecer "vendidos" si llegan a cambiar de postura. Los intentos por comenzar un proceso de diálogo se convierten en batallas de oratoria en que cada actor simplemente repite lo que ha venido diciendo, sin el menor interés por escuchar ni ampliar su comprensión de los hechos.

EVOLUCIÓN DE UN CONFLICTO

(Esquema Nº2)



Enfrentado a una crisis, no queda otra alternativa que someterse a un ejercicio de paciencia y apertura, entendiendo que la molestia de los ciudadanos es legítima porque sienten que su calidad de vida será afectada, y que dicho enojo no está dirigido necesariamente hacia las personas que sostienen la postura contraria sino hacia la situación. El caos inicial podrá evolucionar a un tono de apertura y diálogo una vez que la comunidad se haya desahogado y que paulatinamente vaya constatando una actitud sincera de transparentar la información y de buscar soluciones aceptables para todos. Este proceso puede tomar horas, días, semanas, meses o años.

¿Puede haber conflicto sin que haya crisis? La respuesta es afirmativa, para lo cual recomendamos volver a leer el punto anterior. Si usted conoce a sus actores relevantes y sus preocupaciones, ha entablado con ellos una relación de mutuo respeto y colaboración. A la hora de presentarse un conflicto podrá sentarse con ellos a compartir información, a escuchar y a diseñar juntos una salida mutuamente aceptable. De lo contrario, enfrentará una crisis altamente dinámica, con líderes cambiantes, prensa que juega un rol perverso y autoridades que a menudo no están dispuestas a exponer su capital político en defensa de posiciones legítimas pero poco populares.

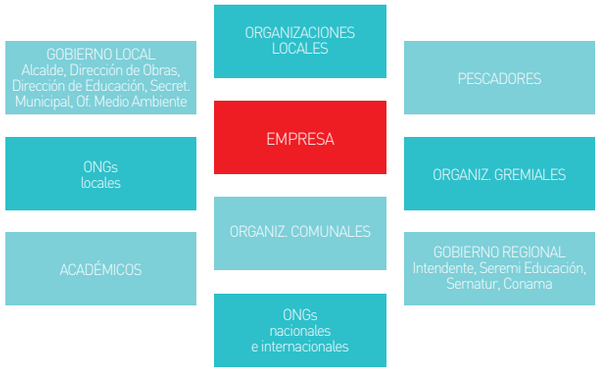
"¿Y AHORA QUIÉN PODRÁ DEFENDERME?", PREGUNTABA EL CHAPULÍN

Si usted se llega a encontrar a cargo de una situación como la descrita anteriormente, los pasos a seguir son los que se describen a continuación. Esto no implica que sean sucesivos y que una vez que los haya completado no tenga que volver atrás porque la situación cambió.

1. Haga un mapa de actores, entendiendo a estos como "aquellas personas o grupos que pueden ser afectados por su iniciativa o pueden afectarla". Normalmente resulta algo así (Esquema Nº3):

ACTORES

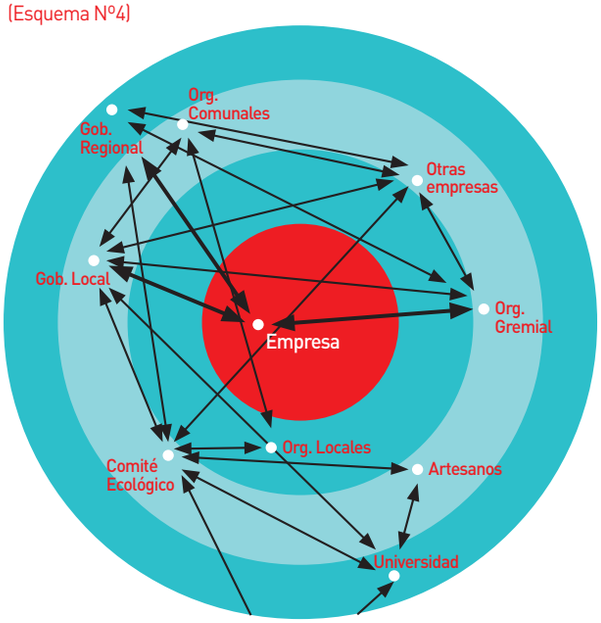
(Esquema Nº3)



Tome en consideración que en cada caso debe identificar grupos específicos, como son los pescadores en el esquema anterior. Es decir, grupos que tienen una lógica de funcionamiento diferente, redes de apoyo específicas, mayor acceso a los medios de comunicación u otro factor que les otorgue mayor poder. Aprenda las relaciones entre ellos y su postura de apoyo (línea ininterrumpida) o antagonismo (línea punteada) ante su emprendimiento. Ubíquelos en los círculos concéntricos en función de mayor o menor involucramiento con el conflicto.

MAPA DEL CONFLICTO

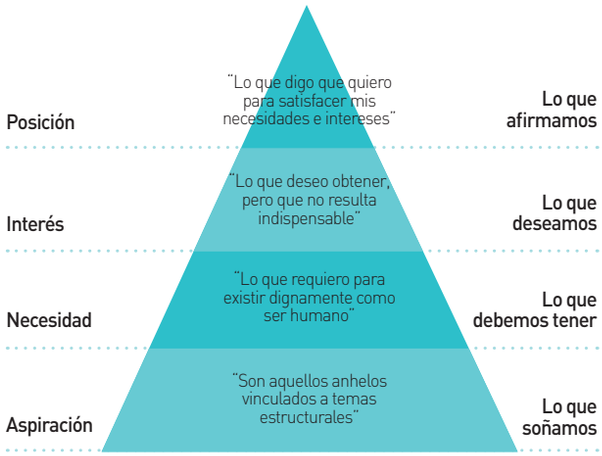
(Esquema Nº4)



Analice a cada uno en función de los siguientes ámbitos: Posiciones, intereses, necesidades y aspiraciones. En la medida que usted se relacione con ellos a partir de sus posiciones, es decir, lo que ellos expresan ante la prensa o en asambleas, es poco probable que pueda avanzar. La respuesta será "NO". En cambio, si usted logra comprender lo que hay detrás de dicha posición, es decir, los intereses y su relación con las reales necesidades y aspiraciones de las personas, podrá identificar una base sobre la cual construir participativamente un acuerdo sostenible en el tiempo.

ANÁLISIS DEL CONFLICTO

(Esquema Nº5)

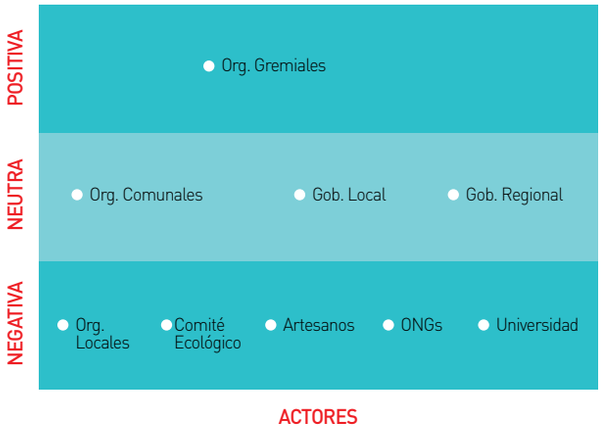


Clasifique a los actores a partir de su postura, y de ninguna manera caiga en la tentación de no relacionarse con los oponentes. Al contrario, ellos serán sus mejores maestros a la hora de formarse una visión amplia de lo que está ocurriendo.

Gentileza Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi

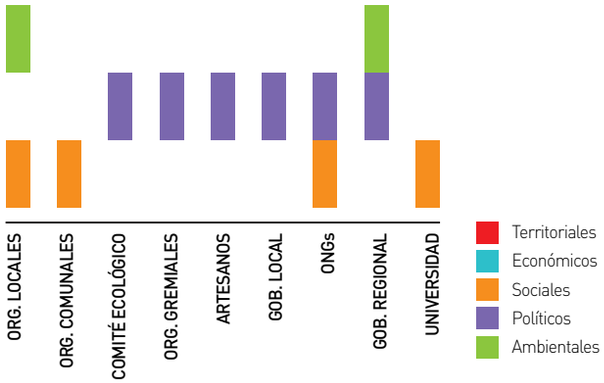
POSTURA DE ACTORES FRENTE A LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

(Esquema Nº6)

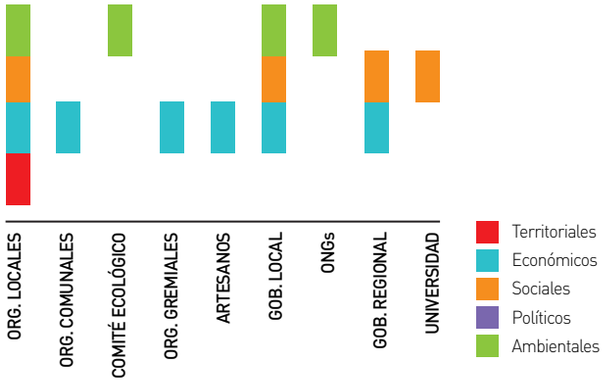


(Fuente: Casa de la Paz)

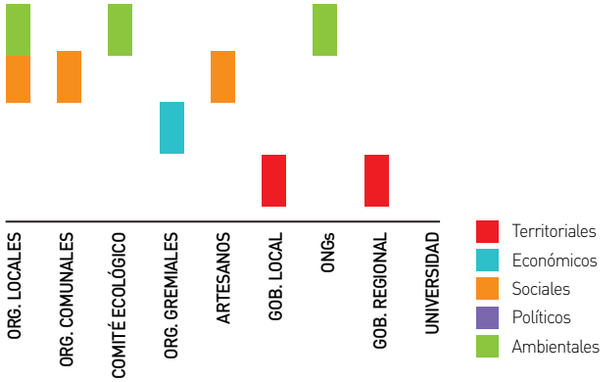
TIPO DE INTERESES SEGÚN ACTORES



TIPO DE NECESIDADES SEGÚN ACTORES



TIPO DE ASPIRACIONES SEGÚN ACTORES



Evite simplificar su interpretación. Asuma que todas las personas son complejas y que tenemos diversos intereses sociales, territoriales, políticos, ambientales, culturales y económicos. Cada uno en distintos niveles de intensidad, y eso no es malo. De lo que sí se trata es de evitar las agendas ocultas, es decir, enmascarar las intenciones personales con información infundada para lograr una decisión que favorezca los propios intereses.

Como usted puede apreciar, los intereses, necesidades y aspiraciones varían de un grupo a otro. Intente bajar la conversación y la construcción de acuerdos desde las posiciones a las necesidades y aspiraciones. Podrá constatar que las posturas evolucionan y que va apareciendo un horizonte de desarrollo hacia el cual es posible avanzar todos juntos: Comunidad, autoridades locales y sector privado, cada uno aportando lo suyo. Si usted logra ser percibido como un actor relevante que contribuye a la materialización de las aspiraciones de la comunidad, habrá dado un gran paso en la fundación de una relación colaborativa de largo plazo.

3. Estrategia

Existen distintas formas de resolver los conflictos. Los métodos tradicionales comprenden la vía judicial, con su consiguiente consumo de recursos financieros y de tiempo; el arbitraje, que entrega la decisión a un tercero; y la administrativa, que se ciñe al cumplimiento de la normativa vigente.

La experiencia indica que, a menudo, estas vías simplemente postergan el conflicto, el cual vuelve a reaparecer en la próxima ocasión, ya que se delega la decisión sobre quien resulta ganador y quien perdedor. Por eso, cuando existen las condiciones para ello (lo que no siempre ocurre), es preferible optar por formas alternativas de resolución de conflictos que generan una relación directa entre las partes; estas se involucran en la búsqueda de la solución y la construcción del acuerdo, lo que les compromete en su cumplimiento. Algunos piensan que estos procesos son demandantes de tiempo y dinero, lo cual resulta insignificante si se le compara con los costos judiciales y los reputacionales de la vía judicial.

Las formas alternativas de resolución de conflicto comprenden las siguientes alternativas:

- **Mediación**: Todas las partes aceptan la intervención de un tercero, quien activamente trabaja con las partes en el diseño de un acuerdo, el que todos se comprometen a cumplir.
- **Negociación**: Con asistencia de un tercero o directamente, las partes se encuentran para identificar un acuerdo en que todos ceden algo, pero con el cual pueden convivir.
- **Facilitación**: Un tercero genera las condiciones para el diálogo entre las partes, de modo que ellas mismas se conozcan, identifiquen opciones y superen sus diferencias.

Quien sea el actor o institución seleccionada para este rol, debe ser neutral sobre los resultados del proceso, resultar confiable para todos los participantes, ser sensible a las diferencias culturales, étnicas y sociales de los participantes y sus estados de ánimo, ser creativo para idear salidas no convencionales y, por sobre todo, ser capaz de escuchar e interpretar los distintos lenguajes.

En todas estas alternativas, las partes comienzan por conocerse, abrirse a que la interpretación de los hechos que tienen otros puede ser tan válida pero incompleta como la propia y, a partir de la experiencia del cumplimiento de los acuerdos, generar confianza que luego puede derivar a un estado de ánimo colaborativo.

El propósito de los procesos colaborativos es detener una escalada de tensiones; transformar la confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica y justa; y ofrecer un espacio con igualdad de oportunidades en la participación, acceso equitativo y oportuno a la información y libertad en la toma de decisiones.

LOS PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LOS PROCESOS COLABORATIVOS

- Inclusión.
- Toma de decisiones por consenso.
- Representatividad.
- Facilitación.
- Flexibilidad.
- Control compartido.
- Compromiso con la implementación.

BENEFICIOS DE LA RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

- Ahorrar tiempo y recursos económicos.
- Avanzar desde la confrontación a la proposición, y de la oposición a la negociación.
- Preservar mejor la relación entre las partes, ya que ellas se han involucrado directamente en la solución de sus diferencias.
- Las personas que logran un acuerdo por sí mismas, están más comprometidas a cumplirlo.

Fotos: Gentileza Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi

EN SÍNTESIS:

- En los conflictos socio-ambientales no puede haber ganadores ni perdedores. Si se aspira a una convivencia sustentable, es preciso esforzarse por lograr un empate.
- Los conflictos reprimidos son semillas bajo el asfalto. Aparecerán en cada oportunidad que se presente.
- Si se aspira a transformar un conflicto, definitivamente es preciso modificar las relaciones de poder. Esa es la real oportunidad que subyace en los conflictos sociales. Sólo una comunidad empoderada podrá superar sus limitaciones sociales y económicas, y formalizar acuerdos. Y sólo así podrá avanzar en la senda de un desarrollo realmente sustentable.

Para resolver los conflictos, en todas las alternativas, las partes comienzan por conocerse, abrirse a que la interpretación de los hechos que tienen otros puede ser tan válida pero incompleta como la propia y, a partir de la experiencia del cumplimiento de los acuerdos, generar confianza que luego puede derivar a un estado de ánimo colaborativo.

6 El caso Anglo American

Anglo American busca generar un impacto positivo que perdure en el tiempo y que genere valor en la comunidad donde se inserta. Bajo esa convicción, se definieron tres pilares que guían la estrategia social de la compañía: Emprendimiento, educación y calidad de vida.

Anglo American: Estrategia social y nuestro trabajo con la comunidad

En Anglo American, la sustentabilidad es parte integral de la estrategia de negocios y marca la forma en cómo se realiza la actividad minera en la compañía. Este enfoque de sustentabilidad permite gestionar los impactos sobre la economía, los trabajadores, la sociedad y las comunidades vecinas, el medio ambiente y el desarrollo tecnológico y de infraestructura. Estas consideraciones de desarrollo sustentable están presentes desde el inicio hasta el cierre de los proyectos mineros de Anglo American en todo el mundo.

En este marco, la gestión social y comunitaria de la compañía se basa en la convicción de que no es posible tener un negocio sustentable en el largo plazo, si las comunidades vecinas a sus operaciones no se desarrollan en el tiempo tanto en aspectos sociales como económicos.

Para ello, la empresa establece como fundamental la identificación, evaluación y gestión de los impactos de sus operaciones en las comunidades vecinas, que se realiza a través del SEAT (Socio-Economic Assessment Toolbox), una herramienta de gestión socioeconómica utilizada por todas las empresas del Grupo Anglo American y que debe ser aplicada obligatoriamente cada tres años en cada una de las operaciones. Este instrumento permite identificar los problemas más relevantes de las comunidades vecinas asociadas a las operaciones y proponer respuestas eficientes para su gestión.

Esta herramienta fue elaborada en 2002 por el Grupo Anglo American en colaboración con la consultora Environmental Resources Management (ERM). En 2004, la Fundación Casa de la Paz aplicó SEAT por primera vez en nuestras cinco operaciones, convirtiéndola en la primera del Grupo Anglo American en implementar esta metodología en todas sus unidades productivas.

La aplicación de SEAT se realiza con los siguientes objetivos estratégicos:

- Identificar los impactos socioeconómicos claves y los aspectos que deben ser gestionados.
- Evaluar las iniciativas existentes, proporcionar información de retorno sobre su éxito y adecuación, e identificar donde se pueden realizar mejoras.
- Entregar un marco analítico para ayudar a las operaciones a evaluar su sustentabilidad, especialmente en lo que respecta a la compatibilización de la extracción de recursos naturales con mejoras del capital social y humano.
- Garantizar que asumimos y compartimos las mejores prácticas.
- Proporcionar una herramienta de planificación para la gestión de los impactos sociales y económicos de las operaciones, incluyendo la inversión social y el cierre de minas.
- Reunir y cotejar datos con el propósito de mejorar la comunicación social de la empresa, así como el desarrollo de indicadores que sean pertinentes para las condiciones locales.
- Proporcionar una metodología que permita la constante evaluación y seguimiento de las instancias de interacción con las comunidades, incorporando mejoras en forma continua.

La metodología SEAT permite levantar información acerca de cada operación y sus comunidades vecinas, identificar y evaluar los impactos producidos, desarrollar respuestas y comunicar resultados.

Pilares de la estrategia social

De acuerdo con los lineamientos corporativos, la compañía busca generar un impacto positivo que perdure en el tiempo y que genere valor en la comunidad donde se inserta. Bajo esa convicción, se definieron tres pilares que guían la estrategia social de la empresa: emprendimiento, educación y calidad de vida.

1. **Emprendimiento: Programa Emerge**
   Programa creado el 2006 que busca contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades vecinas a las operaciones de Anglo American, a través del desarrollo de pequeños y medianos negocios.

2. **Educación: Alianzas con Enseña Chile y Elige Educar**
   Desde 2009 Anglo American es socio estratégico de Enseña Chile, organización sin fines de lucro que selecciona, forma y acompaña a profesionales jóvenes destacados de diferentes carreras, que se involucran por dos años como profesores en las escuelas públicas más vulnerables del país, provocando un impacto positivo en la educación que reciben los niños.

   Asimismo, la compañía apoya a Elige Educar iniciativa que comenzó en 2009 y que tiene dos principales objetivos: incentivar que los jóvenes más talentosos de todo Chile ingresen a estudiar Educación y mejorar significativamente la valoración social del profesor y de la carrera docente. Se espera que el 20% de los mejores alumnos egresados de la educación media opten por estudiar la carrera de Pedagogía en 2014.

3. **Calidad de Vida: Santiago sin campamentos**
   Esta alianza con Un Techo para Chile, tiene como objetivo la entrega de condiciones dignas de vida a 4.532 familias de 48 campamentos de la capital. El acuerdo contempla el acompañamiento en todo el proceso que involucra el paso del campamento hacia un barrio sustentable, a través de la implementación de un Plan de Habilitación Social que incluye un trabajo conjunto con los vecinos en temas de educación, salud, bibliotecas, organización comunitaria y micro-créditos.

CASO "PROGRAMA EMERGE"

El Programa Emerge nace a partir de un estudio realizado por Anglo American cuyo objetivo fue identificar y gestionar los impactos sociales de las operaciones en su entorno. Entre las principales conclusiones, destacó la desigualdad de ingresos y la existencia de un vacío en el apoyo a pequeños y medianos emprendimientos en estas comunas.

Tras dicho diagnóstico, Emerge tiene como principal objetivo potenciar los negocios de emprendedores de sus comunidades cercanas, mediante la entrega de capacitación, asesoría y financiamiento. Se trata de una herramienta concreta que permite impulsar de manera sustentable diversos negocios, generando empleo y nuevas oportunidades de desarrollo para las comunas donde se desarrolla el Programa.

Metodología de trabajo

Se determinó la existencia de dos perfiles genéricos de emprendedores en los que se basa la forma de trabajo del Programa Emerge:

a. Negocios pequeños: Compuesto, en su mayoría, por personas con educación incompleta e ingresos familiares y requerimientos de capital muy bajos, con ventas menores a 400 mil pesos. Para apoyar a estos emprendedores, se generó una alianza estratégica con Fondo Esperanza, a través de la entrega de educación emprendedora y microcréditos individuales, agrupados en bancos comunales, donde todos los integrantes son co-avales solidarios.

b. Negocios medianos: Compuesto por emprendedores enfrentados al desafío de crecer, cuyas ventas mensuales pueden llegar hasta los $14 millones. Para ellos, se elaboró

El Programa Emerge se desarrolla a través de un proceso de construcción conjunta, en que el emprendedor no recibe ayuda directa, sino que herramientas y una oportunidad concreta para su desarrollo, generando un impacto positivo en su comunidad y creando sinergias con otros negocios locales.

una metodología de apoyo directo y permanente que contempla cuatro aspectos esenciales: capacitación en desarrollo de negocios, asistencia comercial para la elaboración e implementación de un plan de negocios, aporte económico a través de un crédito blando a los planes de negocio que demuestren viabilidad económica, y seguimiento de los negocios financiados. La formación de estos emprendedores se realiza en alianza con el Programa eClass de la Universidad Adolfo Ibáñez, entregando -a través de un diplomado basado en educación interactiva- capacitación y la asesoría permanente en la gestión de los negocios, se efectua mediante una alianza con fundación Technoserve.

Áreas de influencia

Actualmente, el programa se encuentra en las comunas de Antofagasta, Sierra Gorda, Chañaral, Caldera, Copiapó, Nogales, Quillota, La Cruz, La Calera, Hijuelas, Llay-Llay, Catemu, Panquehue, San Felipe, Til-Til, Colina y Lo Barnechea.

RESULTADOS

- La meta para el Bicentenario era alcanzar los 7 mil emprendedores beneficiados, para esa fecha ya se apoyaban 8.316.
- Cada año postulan más de 600 emprendedores al programa de apoyo de negocios medianos.
- El programa permitió la habilitación de cinco nuevas oficinas de Fondo Esperanza en la zona norte del país, donde anteriormente no tenía presencia, beneficiando directamente a 2.903 emprendedores, que obtuvieron micro-créditos solidarios y formación emprendedora para potenciar sus negocios.
- En el caso de los negocios medianos, mientras el 2007 había menos de 20 emprendedores por generación, hoy se está trabajando con 80 emprendedores cada año.
- La recuperación de créditos en los negocios medianos es de un 80%, mientras que en los negocios pequeños es de un 99%.
- En los negocios medianos el 73,1% de los emprendedores aumentó sus ganancias y un 81,5% tiene más clientes que antes. Además, luego de haber obtenido su diploma, los emprendedores generaron entre uno y dos puestos de trabajo en promedio (Encuesta Programa Emerge, 2010).

PRINCIPALES APRENDIZAJES

- La metodología utilizada va en línea con el cumplimiento de un criterio clave para la compañía: Ser sustentable en el tiempo. Asimismo, permite una gestión única en cuanto a la relación de una empresa con la comunidad, debido a que se aleja del asistencialismo, basándose en la entrega de herramientas: capacitación, asesoría y financiamiento.
- El Programa Emerge se desarrolla a través de un proceso de construcción conjunta, ya que el emprendedor no recibe ayuda directa, sino que herramientas y una oportunidad concreta para su desarrollo, generando un impacto positivo en su comunidad y la generación de sinergias con otros negocios locales.
- En ambas líneas del programa se ha podido observar el positivo impacto en la autoestima de los emprendedores, que se sienten empoderados y confiados para forjar un mejor futuro para ellos y sus familias.

Gentileza de Anglo American

PEFC
PEFC / 24-31-3000

El papel de este libro proviene de bosques manejados de manera sustentable y fuentes controladas.
www.pefc.org

:)

DIRECCIÓN
Claudia Molina A.
Gerente de Comunicaciones Acción RSE
Karen Klenner B.
Jefa de Comunicaciones Acción RSE

EDICIÓN
Carolina Fonck L.

DISEÑO Y PRODUCCIÓN
Dioslascria
www.dioslascria.cl

IMPRESIÓN
Fyrma Gráfica

:)

www.accionrse.cl