

Responsabilidad Social Empresarial



Casos de Éxito en Pymes



Í N D I C E

Agrícola La Masía: cosechando los frutos de la capacitación	1
Alfaguantes: apostando por la empresa nacional	3
Ilam: ganando espacios de confianza	5
Agrícola Faisal Abu-Awad: una empresa familiar con conciencia social	7

Títulos de la Colección

1. Modelo de Gestión de RSE
2. Cómo incorporar la RSE en su empresa
3. La RSE en Chile
4. Casos de Éxito en Pymes
5. Casos de Éxito en Grandes Empresas

Agrícola La Masía : Cosechando los frutos de la capacitación



Fomento de un cambio cultural

Esta empresa se funda en 1976 en la localidad de Paine, Región Metropolitana, desde donde presta servicios agrícolas y produce fruta que comercializa en el mercado nacional e internacional.

Su principal predicamento es que su éxito se sustenta en las personas que la conforman, por eso gran parte de sus esfuerzos en materia de RSE se concentran en sus trabajadores.

Prueba de ello es que Agrícola La Masía incentivó a sus trabajadores a formar en 1987 el Primer Sindicato Agrícola de la zona, permitiéndoles dar a conocer organizadamente sus expectativas.

En Agrícola La Masía la RSE está tomando cada vez mayor impulso, sobre todo ante las crecientes exigencias de estándares de calidad de los mercados desarrollados. Un importante paso en el camino a la gestión de excelencia lo dio a mediados del 2002, cuando inició el proceso para obtener la certificación EurepGap, norma impulsada por una asociación de supermercados europeos que responde a la preocupación de los consumidores en lo que respecta a seguridad de los alimentos, protección del medio ambiente y bienestar de los trabajadores.

Esta iniciativa se desarrolló junto a otras pequeñas y medianas empresas de Paine, que se unieron en un Programa de Fomento Productivo de CORFO.

El objetivo general del proyecto fue elevar los estándares de calidad en el proceso de producción y la asepsia del producto con la finalidad de acceder a los mercados europeos. Para ello se fijaron las siguientes metas:

- Promover un cambio cultural en base a constantes jornadas de capacitación.
- Comprometer a los trabajadores mediante el desarrollo de sinergias y fomentando la comunicación.

Para cumplir en forma óptima con los objetivos del proyecto y hacer partícipes a los trabajadores, se decidió dividirlo en tres etapas: cambio de infraestructura, adquisición de nuevas herramientas y utensilios, y establecimiento de un programa permanente de capacitación.

La infraestructura no era suficientemente adecuada para desarrollar un trabajo de excelencia, por lo que se invirtió en la construcción de un comedor, con comodidades para que los trabajadores pudieran descansar después de alimentarse, baños y otras instalaciones en la planta.



Comedor para trabajadores de Agrícola La Masía

Luego, vinieron las adquisiciones de nuevas herramientas y utensilios, destinados a elevar los estándares de calidad en el proceso de producción y la asepsia del producto.

Convencidos de que este nuevo proceso debía sustentarse en un cambio cultural, se estableció como programa permanente la capacitación para todos los niveles de la organización, en temas técnicos como seguridad e higiene, aplicación de pesticidas, primeros auxilios y manejo seguro de productos fitosanitarios, entre otros. Para esta etapa se aprovechó al máximo la franquicia tributaria SENCE y los cursos gratuitos que otorga la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), mutual de seguridad a la que está afiliada la empresa.

De esta manera, la capacitación en Agrícola La Masía se constituyó en una actividad diaria, que comienza con cinco minutos por la mañana, para tratar un tema de interés, y que se extiende a media hora una vez a la semana, a lo que se agregan jornadas más largas para grupos de alrededor de siete personas.

Esta iniciativa fue dirigida no sólo a trabajadores de planta sino también a los de temporada, “porque éstos vuelven cada año a trabajar en la empresa y es necesario que también reciban los conocimientos para desarrollar de mejor forma su labor, de modo que a los cursos asiste todo el personal”, indicó el gerente de producción, Aldo Anselmo.

Resultados

Al comunicar a los trabajadores el inicio de un proyecto que implicaba importantes cambios en la forma de realizar el trabajo, éstos se mostraron incrédulos y reticentes, lo cual se revirtió al ver la construcción de las nuevas instalaciones, pues les demostró que el cambio era inminente y que no se trataba de meras intenciones de los propietarios, de modo que sus percepciones tuvieron un vuelco positivo.

Los resultados de esta iniciativa han generado una serie de beneficios para la empresa, tales como:

- Cambio cultural de sus trabajadores;
- Prevención de riesgos de enfermedades ocupacionales;
- Disminución de tasas de accidentabilidad;
- Aumento de producción y de calidad de los productos;
- Posibilidad de llegar a nuevos y exigentes mercados.

Estos son logros de un trabajo conjunto entre trabajadores y empresa. “El pilar de la empresa son nuestros trabajadores, ya que de ellos depende la calidad de nuestros productos. Nuestra materia prima es la fruta y la industria es el personal. Por ello, nos esforzamos por entregarles las mejores condiciones para que puedan capacitarse y desarrollarse como personas, remuneración justa e incentivos para los que se superan en su desempeño”, sostiene Anselmo. Además recalca que las buenas relaciones que siempre han mantenido jefatura y empleados lograron la rápida aceptación de este proyecto y los cambios conductuales que son la base para dar sustentabilidad en el tiempo a la certificación EurepGap con la que hoy cuentan.

Alfaguantes: Apostando por la empresa nacional

Alfaguantes es una Pyme manufacturera dedicada a la confección de guantes industriales, presente en el mercado nacional desde fines de los 70, que se destaca por ser una empresa familiar que ha logrado permanecer en el tiempo gracias a la incorporación de buenas prácticas en sus operaciones.

Demandas del mercado

Si bien Alfaguantes inicialmente no aplicó la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de manera planificada, desde su comienzo ha desarrollado actividades ligadas al respeto y preocupación por su entorno, destacando la política de reciclaje de guantes en desuso, que le ha permitido convertirse en la única planta autorizada a nivel nacional para el reciclaje de residuos peligrosos y de cuero industrial.

La RSE forma parte de su cultura organizacional mediante un proyecto de integración laboral para personas que el mercado generalmente excluye.

Esta iniciativa surge como respuesta a una de las tantas crisis que ha debido sortear esta Pyme, ubicada en la comuna de La Reina, en Santiago. “Primero fueron las exigencias del Servicio Metropolitano de Medio Ambiente (SESMA) que nos llevaron a endeudarnos con los bancos y luego la apertura comercial, producto de la globalización”, señala Eduardo Masihy, gerente comercial, quien recuerda que a fines de 1999 su familia tuvo que optar por seguir adelante con el proyecto familiar o despedir a sus 30 trabajadores y dedicarse a la importación de guantes desde países que tienen un menor costo de producción, como la India.



Descosiendo guantes para su reutilización

Desafío

En medio de la crisis Masihy se encontraba ejerciendo como ingeniero industrial en una empresa multinacional y decidió tomar una decisión que marcaría el rumbo de Alfaguantes. Recuerda que “haber vivido desde chico entre los guantes y los cueros a uno le forma un cariño y eso me llevó a plantearle a mis padres mi decisión de asumir el desafío de luchar por nuestra empresa”. El problema era grande. Tenían que pagar la deuda, en circunstancias en que las ventas cayeron un 40%. “Muchas empresas del rubro optaron por convertirse en revendedores, por lo que el mercado se saturó de guantes importados, los cuales son de menor calidad y, por ende, no tienen la resistencia y seguridad que se requiere”, asegura. Entonces comienzan a identificar una oportunidad en medio de la crisis: diversificar su producción de guantes, importar una cantidad para venderla al mercado menos exigente y darle mayor valor agregado a esos guantes a través del refuerzo de partes. De esta manera, podrían diferenciarse en un mercado cada vez más homogéneo y satisfacer las necesidades particulares de sus clientes.

Pero todo este proceso debía hacerse con los mismos recursos, pues no tenían capacidad financiera para contratar a más personal y ampliar la infraestructura. “Nos vimos enfrentados a una fuerte competencia y a un medio adverso, que no brinda la suficiente ayuda a quienes apuestan por mantener una empresa productiva y brindar empleo. Fue ahí cuando empezamos a recurrir al ingenio para salir adelante”. Así comienza a surgir la idea de incluir en el proceso productivo a personas marginadas del mercado laboral, para responder productivamente a las demandas del mercado y enfrentar, dentro de sus posibilidades, la fuerte competencia de los importadores de guantes.

Esta iniciativa se desarrolló a través del contacto con centros de discapacidad física e intelectual,

cárceles, organizaciones vecinales y centros de madres.

Los esfuerzos se centraron en una serie de metas:

- Brindar una oportunidad laboral a quienes generalmente no tienen la posibilidad de optar a un trabajo regular;
- Lograr óptimos rangos de productividad;
- Generar una mayor identificación de los trabajadores con la empresa;
- Generar un cambio en la mentalidad de las personas que son excluidas, haciéndolos sentir un eslabón importante de la empresa.

La implementación de este nuevo sistema de trabajo implicó formar talleres y adquirir herramientas y utensilios.

Manos a la obra

La estrategia de subsistencia, consideró importar una cantidad de guantes y darles un mayor valor agregado para generar un producto de mejor calidad y vida útil, que alcanzara un precio intermedio. Para ello, se necesitaba personal destinado a reforzar los guantes. Adicionalmente, debido a su política de reciclaje, la empresa requería mano de obra para descoser guantes en mal estado para su posterior reutilización. Se trataba de tareas de menor complejidad, que abrieron la posibilidad de obtener una fuente de ingresos a madres que no tenían posibilidad de acceder a un trabajo por no tener con quien dejar a sus hijos; a discapacitados físicos y mentales, que generalmente son marginados de las redes laborales tradicionales; y a reclusas.

El requisito para incluir a estas personas fue estar dispuestas a demostrar responsabilidad y eficiencia.

Fue así como se crearon talleres con el Centro Penitenciario Femenino y la Corporación de Salud Mental de La Reina (COSAM). Además se dio la posibilidad de trabajar en la casa a personas que estuvieran impedidas de asistir a estos talleres.

Hoy Alfaguantes cuenta con 30 personas que realizan labores en la misma empresa, 16 que trabajan desde cárceles, 20 en talleres externos y alrededor de 15 discapacitados que participan del taller especial que realiza el COSAM en la Aldea del Encuentro de la Reina.

Resultados

La incorporación de discapacitados y reclusas al ámbito laboral, tuvo una aceptación inmediata en los trabajadores estables de Alfaguantes y generó un gran reconocimiento hacia la empresa por parte de los integrados, pues se les hizo saber que son útiles e importantes para la sociedad.

Estos trabajadores han sabido responder a la confianza depositada en ellos: “La empresa pudo adaptarse a su ritmo y horarios de trabajo,

pero ellos también han logrado responder”, señala Eduardo Masihy.

El impacto de estos resultados es claramente significativo. Alfaguantes ha logrado una ventaja respecto a otras empresas del rubro, que le ha permitido crecer y fortalecerse, crear un clima laboral de familiaridad y confianza entre sus trabajadores, y contribuir a las exigentes necesidades del mercado nacional.

Ilam: Ganando espacios de confianza

La Industria Latinoamericana de Metalurgia (ILAM) se fundó en 1970 como proveedor de asientos, luminarias y otras partes de la industria automotriz, llegando a tener 150 trabajadores. En la década de los ochenta la industria chilena automotriz decayó, por lo que cambió su rubro.

En el año 2000 se inicia en la fabricación de muebles metálicos, negocio que no prosperó. En el 2004 su dotación había disminuido a 30 personas y tenía pérdidas acumuladas que la llevaron al borde de la quiebra.

Con el fin de evitarlo su dueño ofrece vender ILAM a su cliente de largos años, FAVAL. El directorio de esa empresa, después de un análisis de la situación, consideró que era necesario hacer el esfuerzo para conservarla, mantener los puestos de trabajo y generar un negocio que fuera rentable, aprovechando una de las fortalezas de FAVAL: sus propios canales de distribución de muebles.

En consecuencia, ILAM cambia de controladores e inicia un proceso para convertirse en una unidad económica eficiente y rentable.



Pablo Jiménez, socio de ILAM, junto a Patricia Pérez, Presidenta de ASEXMA y Oscar Landerretche, Ex Vicepresidente de CORFO, en ceremonia de reconocimiento a las Pymes pioneras en incorporar la RSE en su gestión.

Surgimiento de la iniciativa

FAVAL al tomar el control de ILAM hizo un diagnóstico interno para conocer las fortalezas y debilidades de su personal, líneas de productos e instalaciones, el cual dio origen a un programa de trabajo para sanear financieramente la empresa, mejorar las condiciones generales de trabajo y

bienestar para el personal, y mejorar las relaciones con sus proveedores y clientes.

Reconociendo que una de las mayores fortalezas que tiene la empresa son sus trabajadores, el programa en el área de personal comprendió:

- Comunicaciones con los trabajadores: se comunicó a los trabajadores la situación por la que atravesaba la empresa y los planes en desarrollo. Los trabajadores tuvieron la oportunidad de aportar sus ideas para hacer la empresa más productiva y se estableció una política de puertas abiertas.
- Estabilidad laboral: se mantuvo a las 30 personas con que se recibió la empresa y se analizaron sus competencias para ser confirmados o reubicados en sus tareas.
- Mejorar las condiciones generales de trabajo: se remodelaron los comedores del personal y oficinas, y se mejoró el servicio de colaciones.

Partiendo del desafío de subsistir y luego competir en el mercado, se generaron innovaciones en tres áreas de la empresa:

- Línea de productos: se desarrolló una línea de camarotes y comedores.
- Lay - out de planta: se establecieron mejoras en ingeniería, innovaciones en la distribución de máquinas para facilitar y hacer más seguro el trabajo, y se adecuaron equipos para trabajar los nuevos diseños.
- Programación de trabajo: se optimizaron los programas de producción.

El gerente de operaciones de la empresa, Carlos González, señaló que se desarrolló una estrategia de relaciones y comunicaciones que se inició con visitas y reuniones a proveedores, clientes y vecinos, “para que nos conociéramos y pudiéramos explicarles nuestro proyecto”. De esta manera, se fueron buscando espacios de colaboración mutua, para generar credibilidad en la nueva administración.

Resultados

A más de un año de iniciado el desarrollo de las iniciativas propuestas, los resultados han sido tremendamente auspicios para ILAM.

- El desarrollo de nuevos productos y una acertada política comercial permitió a la empresa incorporar como clientes a importantes cadenas comerciales del país.
- Se mejoró el clima laboral, lo que se refleja en un ambiente que favorece las buenas relaciones, el desarrollo de los trabajadores y el crecimiento rentable.
- La productividad de la empresa se incrementó en 217%.
- La empresa nuevamente se ha transformado en generadora de fuente de empleo.
- Su dotación inicial de 30 personas se ha duplicado y sigue con tendencia a aumentar.

- Se han negociado adecuados acuerdos de precios y fechas de entrega con proveedores, y, en algunos casos, capacitación para trabajadores de ILAM.

- Se estrechó el vínculo con la comunidad aledaña. Los vecinos se han convertido en clientes y algunos en proveedores.

González afirma “hoy día somos conocidos por nuestros competidores y respetados por nuestros proveedores y clientes”. Prueba de ello es el reconocimiento que obtuvo en el 2004 como mejor proveedor de la Distribuidora de Industria Nacional (DIN). Sin duda, se trata de una empresa que al asumir y aplicar la Responsabilidad Social Empresarial en su gestión ha logrado desarrollarse y crecer.

Agrícola Faisal Abu-Awad: Una empresa familiar con conciencia social

Agrícola Faisal Abu-Awad es una empresa familiar, ubicada en la comuna de Buin. El dueño de la agrícola, Faisal Abu-Awad Hadwed, comenzó en 1977 arrendando parcelas del ex fundo La Paloma para cultivar parrones y almendros.

Hoy cuenta con una superficie propia cercana a las 70 hectáreas, con una variedad de frutales que incluyen uva de mesa, ciruelos, damascos, cerezos, duraznos, paltos y arándanos.

Gran parte de la producción se destina a la exportación, siendo sus principales mercados de destino Estados Unidos, Europa, Rusia, Corea, Japón, Holanda, Inglaterra y Medio Oriente.

En el mercado nacional, distribuye paltas y pasas flamé y corinto, variedades que le han permitido convertirse en el principal proveedor de pasas de la Sociedad de Productores de Leche (SOPROLE).



Trabajadoras de Faisal Abu-Awad seleccionando pasas.

Condiciones favorables para exportar

Para acceder a los mercados de países desarrollados, la agrícola debió implementar una serie de cambios en infraestructura y manejo productivo, a fin de cumplir con los requerimientos de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

Entre las inversiones realizadas destaca la construcción de un packing climatizado y un frigorífico, el cual además se utiliza para prestar servicios de guarda de fruta. De esta manera, la empresa junto con cumplir las BPA, logró certificarse EurepGap, norma que le permite ingresar al exigente mercado europeo.

Adicionalmente, cuenta con una planta deshidratadora para el procesamiento de las uvas a pasas, la cual tiene implementado el sistema HACCP (Análisis y Control de Puntos Críticos), como sistema de gestión de calidad.

Todo ello ha sido posible gracias a la dedicación de los cuatro integrantes de la familia y al liderazgo de su dueño, quien con anterioridad a las exigencias impuestas por los mercados, realizaba esfuerzos por mejorar el desempeño de su empresa, teniendo presente que los trabajadores son el principal capital que posee.

La importancia de los trabajadores

Agrícola Faisal Abu-Awad se ha preocupado por la capacitación de sus trabajadores, tanto permanentes como temporales, pues considera que es fundamental para lograr productos con la calidad que exige el mercado. La gerente de administración y finanzas, Macarena Abu-Awad, cuenta que otorgan un bono extra a los tres mejores cosechadores de cereza, que no son necesariamente los que obtienen un mayor volumen, sino que aquellos que aplican los conocimientos adquiridos en la capacitación, “que cosechan una cantidad adecuada y, al mismo tiempo, son cuidadosos en sus labores, evitando las mermas y evitando dañar el árbol”.

La capacitación no es sólo un beneficio que permite a los trabajadores mantenerse vigentes, en un contexto de continuos cambios y exigencias, sino que también se extiende a sus hijos. Como una forma de disminuir la deserción escolar, recurrente en zonas rurales, la empresa otorga a los trabajadores que viven en sus parcelas, un incentivo económico para pagar el transporte de sus hijos en edad escolar, lo cual les permite desarrollar sus labores con mayor tranquilidad.



*Macarena Abu – Awad
Gerente de Administración y Finanzas*

Por otra parte, la distancia entre el campo y el pueblo son un impedimento para abastecerse de un alimento tradicional de la familia chilena, el pan. Frente a esta situación, Faisal Abu-Awad, decidió entregarles a sus trabajadores 1 kilo de pan diariamente, lo cual es muy valorado por las familias.

Estas acciones dan cuenta de la conciencia social de los miembros de esta empresa familiar, lo que se ha constituido en la base para la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial como sistema de gestión.



Trabajadores en el proceso de poda

Macarena Abu-Awad señala que si bien siempre han buscado sacar adelante a la empresa, satisfaciendo las necesidades sociales y respetando el medio ambiente, aún les queda mucho por hacer. “Estamos instalando la RSE en las definiciones estratégicas, en las competencias laborales y la comunicación al interior de la empresa, así como estamos determinando las formas de solucionar los problemas que se presentan con los contratistas en las fechas de alta demanda de temporeros”, comenta, agregando que la adopción del sistema de gestión de RSE ya está dando sus frutos.

VINCULAR

Responsabilidad Social Empresarial

A contar de 2006 el centro especializado en Responsabilidad Social Empresarial Vincular de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, en colaboración con sus socios estratégicos, la Asociación Chilena de Seguridad, el Centro para el Ciudadano Corporativo del Boston College y la Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos, dan inicio a una colección de divulgación de la RSE, así como de las principales tendencias y herramientas que permitan su adopción en la cultura empresarial.

S o c i o s P a r t i c i p a n t e s d e l P r o y e c t o

Vincular – Responsabilidad Social Empresarial

www.vincular.org

En su afán de contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social del país, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso creó en el año 2001 Vincular – Responsabilidad Social Empresarial, organización pionera en el desarrollo e implementación de instrumentos de gestión de RSE, dedicada a proporcionar consultoría, formar competencias y desarrollar investigación especializada en esta temática.

Su misión es desarrollar, implementar y diseminar herramientas que permitan incorporar la Responsabilidad Social en la gestión de la empresa para mejorar su competitividad y sustentabilidad, generando relaciones virtuosas con sus distintos grupos de interés.

Asociación Chilena de Seguridad

www.achs.cl

Administradora del seguro social de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, fundada el 26 de junio de 1958, diez años antes de la promulgación de la ley 16.744 que regula hasta hoy dichas materias y cuya misión es promover trabajos seguros y saludables en las empresas.

Adicionalmente, como institución socialmente responsable, desarrolla en forma complementaria a su tarea principal, iniciativas y programas dirigidos a crear una cultura preventiva integral y mejorar la calidad de vida de las personas y de los trabajadores chilenos.

Centro para el Ciudadano Corporativo del Boston College

www.bc.edu/corporatecitizenship

Organización líder en contribuir al involucramiento entre empresa y comunidad. Su solvencia se basa en investigaciones y alianzas alrededor del mundo, y en su amplia experiencia en asesoría a empresas en la elaboración de políticas de ciudadanía corporativa y en la formación de ejecutivos.

Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos

www.usec.cl

Corporación sin fines de lucro, cuyo objetivo es conocer, difundir y poner en práctica la Doctrina Social de la Iglesia en la empresa y en la sociedad. Sus miembros son empresarios, ejecutivos y profesionales cristianos, que consideran a la dirigencia de las empresas como importantes agentes del desarrollo social, económico y cultural del país.

Casos de Éxito en PYMES

A diferencia de lo que usualmente se cree, las Pymes chilenas presentan una larga tradición de buenas prácticas, vinculadas especialmente a la calidad de vida laboral. Primitivamente esas prácticas surgieron por parte de empresarios visionarios, que consideraban que su principal capital eran sus trabajadores.

Como consecuencia de las crecientes demandas de los mercados desarrollados, muchas Pymes encadenadas a sectores exportadores, se han visto en la necesidad de cumplir normativas de calidad, a fin de mantenerse competitivas e integradas a los sectores más dinámicos de la economía. Sin duda, se trata de un incentivo de mercado, que favorece la adopción de estándares de RSE.

No obstante, existen algunas empresas que sin tener dichos incentivos han decidido adoptar este enfoque de negocios al reconocer múltiples beneficios para la sustentabilidad del negocio, tales como: aumentos en la productividad al mejorar la calidad de vida laboral y/o la disminución de los accidentes, ecoeficiencia, mejora de las relaciones con la comunidad local y las autoridades públicas, ahorro de costos y mayor prestigio.

A continuación se presentan algunos casos de éxito de Pymes chilenas, que han incorporado este enfoque de negocios y que se encuentran en proceso de sistematización y planificación estratégica de la RSE, contribuyendo a derribar el mito de que esta temática es sólo aplicable por grandes empresas.