

Fundación
PROhumana®

Román Díaz 205 oficina 601. Providencia
Teléfono: 562 - 2364390 / 2366374 / 2363662

Fax: 562 - 2363107

fundacionprohumana@prohumana.cl

www.prohumana.cl

Santiago, Chile

CPC
CONFEDERACION
DE LA PRODUCCION
Y DEL COMERCIO

Fundación
PROhumana®

2007

Mesas Redondas de **R**esponsabilidad
Social **E**mpresarial

Líderes empresariales
analizan la
RSE
seis años después
en Chile

Índice

Introducción	3
Antecedentes metodológicos	5
I- Identificar los principales discursos existentes en torno a la RSE seis años después de que ésta se comenzara a instalar en Chile	6
II- Establecer los principales lineamientos en torno al desarrollo de la RSE en el país	10
III- Identificar los elementos que ayudan y obstaculizan el desarrollo de la RSE en Chile	15
IV- Establecer los desafíos de la RSE en el país	22
Conclusiones comparadas Mesas Redondas 2000 y 2006	26
Participantes de las Mesas Redondas	31

Confederación de la Producción y del Comercio (CPC)

Es el organismo gremial cupular del empresariado chileno. Su misión es defender y promover las condiciones que facilitan el desarrollo de iniciativas empresariales y un marco económico y legal que aliente la libre competencia y el crecimiento de las empresas que operan en Chile. Así mismo difunde los principios éticos sobre los cuales la empresa privada debe desarrollar su acción.

Fundación PROhumana

Organización experta en Responsabilidad Social, se define como un Do Thank que actúa desde prismas reflexivos y críticos promoviendo e identificando buenas prácticas para un desarrollo sustentable.

Ha focalizado su trabajo en el desarrollo de investigación y generación de conocimientos, en conjunto con la implementación de políticas y planes de Responsabilidad Social.

Se encuentra próxima a cumplir su primera década de vida, la cual se ha caracterizado por realizar aportes sustantivos al desarrollo de la Responsabilidad Social en Chile. Este documento es uno de ellos.

INTRODUCCIÓN

Durante el año 2000, Fundación PROhumana, en conjunto con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, Chile), llevó a cabo un proceso de diálogo sobre Responsabilidad Social, a través de siete mesas redondas implementadas entre marzo y octubre de ese año. Estas mesas fueron un punto de partida para la discusión entre los líderes de las empresas, del gobierno y de la sociedad civil, sobre el tema de la Responsabilidad Social en nuestro país¹.

La necesidad de generar espacios de diálogo, pero por sobre todo, de conocer la opinión de los distintos sectores de Chile sobre la RSE, representó para PROhumana el motivo de esta investigación.

Hoy en día, que la temática de la RSE se encuentra más internalizada, resulta sumamente relevante saber cómo los líderes de las empresas están entendiendo, valorando y trabajando este concepto para comprender asimismo el fenómeno de implementación de la RSE en las agendas de las compañías de nuestro país².

Por esta razón, Fundación PROhumana, en conjunto con la CPC, institución que ha tenido un liderazgo considerable en la promoción y difusión de la Responsabilidad Social Empresarial, realizó una segunda versión de estas mesas redondas. A ellas fueron invitados los líderes empresariales que participaron el año 2000, junto con los que han surgido en estos seis años. El objetivo fue discutir sobre la RSE en Chile: cómo ha sido su evolución, las dificultades y oportunidades con que se ha encontrado y los desafíos que enfrenta en el país.

1- Para mayor información: "Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Informe mesas de trabajo" Fundación PROhumana, PNUD, Santiago de Chile, 2000.

2- El listado de los participantes de las Mesas Redondas aparece al final del documento.

Antecedentes metodológicos

Este documento contiene las principales conclusiones a las que llegó un grupo de líderes empresariales en torno a los obstáculos y beneficios que trae consigo la RSE, y a las estrategias y desafíos que enfrentará este tema en el futuro.

Objetivo General

El objetivo del estudio fue identificar y analizar el discurso actual en relación con la RSE, y compararlo con las reflexiones extraídas en las mesas redondas realizadas el año 2000, en las que, además de PROhumana, participó el PNUD.

La metodología utilizada fue la discusión grupal, dirigida por un moderador, sobre la base de mesas, de alrededor de ocho personas. La información fue analizada con las técnicas de análisis de discurso y de contenido.

I - Grupo de Discusión

Los grupos de discusión constituyen una técnica para recoger datos de naturaleza cualitativa, que ha sido utilizada en diferentes campos de la investigación sociológica, y cuyas posibilidades en el ámbito de la generación de aprendizajes ha sido ampliamente usada y valorada.

El grupo de discusión, que permite dar cuenta de diversos discursos y tendencias, se puede conformar de dos maneras:

- 1- En el que se asegura la homogeneidad del grupo, es decir, que sus integrantes posean características sociodemográficas similares.
- 2- En el que se busca integrar representantes o actores pertenecientes a diversos ámbitos, y que ellos se encuentren involucrados en el tema que se pretende abordar.

En el caso de estas mesas redondas se utilizó la primera metodología, ya que lo que se buscaba era identificar las principales características del discurso de un grupo específico de actores: los líderes empresariales.

Para este estudio, se realizaron tres mesas redondas, que agruparon a los líderes empresariales en las oficinas de la CPC, en septiembre de 2006.

II- Preguntas de investigación

La discusión se centró en torno a cuatro ejes, y las preguntas, así como los antecedentes metodológicos y teóricos respecto del contexto de la RSE, fueron enviados por Fundación PROhumana a los participantes con al menos dos semanas de anticipación.

Los participantes, se escogieron por ser actores líderes de la RSE en Chile, por lo que el material enviado actuó sólo como referencia o apoyo si les parecía pertinente.

Los ejes de la investigación fueron los siguientes:

I - Identificar los principales discursos existentes en torno a la RSE, seis años después de que ésta se comenzara a instalar en Chile.

II - Establecer los principales lineamientos en torno al desarrollo de la RSE en el país.

III - Identificar los elementos que ayudan y obstaculizan el desarrollo de la RSE en Chile.

IV - Establecer los desafíos de la RSE en el país.

El estudio de la información se realizó por eje temático, identificando los principales puntos de análisis y discursos encontrados en cada uno de esos ejes.

Por esta razón, los resultados se presentan por eje temático, de modo de hacer más comprensible el análisis e identificar las claves discursivas en cada uno de los temas propuestos.

Con respecto al **Concepto de RSE**, se distinguen los siguientes elementos:

I - Identificar los principales discursos existentes en torno a la RSE seis años después de que ésta se comenzara a instalar en Chile

En el análisis de los discursos existentes se identifican dos niveles: por un lado, el referido al **Concepto de RSE**, y por otro, al **Estado de la RSE en Chile**. Ambas dimensiones

permiten detectar las diversas aproximaciones a la **Responsabilidad Social Empresarial** por parte de un grupo de líderes del sector en el país

1 - Confusión en el concepto

Resulta interesante señalar que existe cierta necesidad de determinar el concepto de RSE con mayor precisión. En ese sentido, la posibilidad de que éste se transforme y tenga diversas acepciones e interpretaciones, desde el mundo empresarial, pareciera ser un aspecto que impide que los actores se entiendan efectivamente. La discusión que da cuenta de esta confusión está centrada en:

- La necesidad de generar un debate en torno a lo que es RSE: siguiendo la línea de la delimitación del concepto, se hace hincapié en identificar claramente los límites de la RSE.
- RSE v/s filantropía: la discusión se da, por una parte, en relación a si la RSE incorpora o no las acciones filantrópicas, y por otra, si se limita a prácticas comunitarias.

2 - RSE como gestión

Se señala que la RSE tiene que ver con la gestión del negocio, más que con la forma de actuar respecto de las ganancias, como puede ocurrir, por ejemplo, con las acciones de caridad. Se plantean los siguientes puntos:

- Es preciso discriminar entre aquellas empresas que poseen una gestión en RSE, de las que realizan acciones esporádicas y hacia fuera en relación con este tema.
- Hay que poner énfasis en que una empresa responsable socialmente no puede tener un comportamiento incoherente en la gestión de su negocio o la lleve a cabo con malas prácticas, aun cuando destine muchos recursos a proyectos comunitarios o donaciones específicas.

“la RS tiene que ver el con como me gano la plata y no qué hago con la plata que gano...”.

3 - RSE v/s lavado de imagen

La posibilidad de que la RSE sea utilizada como una herramienta para mejorar la imagen de una empresa encuentra numerosos detractores, y por eso se señala la necesidad de encontrar una forma para que la RSE no sea entendida como tal.

- Se plantea la idea de que la opinión pública y los consumidores logren distinguir las empresas que se encuentran realizando lavado de imagen -con acciones o políticas publicitarias orientadas hacia la RSE-, de las que realmente poseen una gestión en el tema.

- Se requiere de entes externos validados que puedan determinar y señalar quién está realizando RSE de manera consistente y quiénes lo hacen como una estrategia de Marketing.

Con respecto al **estado de la RSE** se identifican los siguientes análisis:

Con respecto al **estado de la RSE** se identifican los siguientes análisis:

1 - Contexto de RSE

Resulta muy interesante, como una conclusión de este estudio, que el contexto mundial y nacional en el que las empresas están desarrollando los negocios, condiciona la manera de hacer Responsabilidad Social, y establece desafíos en torno a las acciones futuras que se deben llevar adelante.

- Los cambios del modelo económico han llevado a que hoy la empresa sea el actor social más importante. Como tal, tiene un nuevo rol, que incluye un acercamiento a temáticas que antes le eran ajenas, como las problemáticas sociales o ambientales.
- Empresa v/s Estado: el poder de las empresas ha superado en muchos casos al de los Estados, lo que las sitúa en una nueva esfera donde sus planteamientos y objetivos deben tener aristas diferentes a las que tenían antiguamente.
- Cuestionamiento a la empresa y al empresariado: actualmente existe una interpelación que es más evidente que otros años. Se advierte una sensación de estar siendo constantemente atacado, lo que en materia de RSE, hace que las acciones llevadas a cabo en este ámbito también se pongan en tela de juicio. Sin embargo, el análisis es que esta coyuntura se hace más necesaria aún la adopción, práctica y comunicación de la RSE.

“...Más allá de que se haya mejorado o no en el tiempo, hay un juicio negativo sobre la RS de las empresas en la población, y yo creo que éste es un dato del que hay que partir...”

2 - Licencia de operar

La licencia para operar (del concepto americano “*license to operate*”) está ligada a la tendencia, que entiende que las acciones de RSE que realiza la empresa, son inversiones en sus grupos de interés, que le generan una cierta “licencia” o derecho a operar sin tener detractores fuertes que puedan entorpecer su negocio. Esta visión tiene diferentes aproximaciones:

- Las grandes corporaciones necesitan legitimarse en los países en los que se insertan. En ese sentido, la RSE es parte de una estrategia seguida por las multinacionales en los lugares donde se incorporan.
- La licencia para operar, entendida como generadora de valor social: otra aproximación señala que la licencia para operar tiene que ver con que la empresa sea capaz de transmitir que ella, con su negocio, y a través de las acciones que realizan, generan un valor social.

“...Si las compañías no son identificadas como de valor social, al poco tiempo van perdiendo su legitimidad y van perdiendo las oportunidades de desarrollar su propio negocio.”

- Por último, la acepción utilitarista (más cercana a la definida en la tradición norteamericana), donde la licencia para operar es una especie de Royalty que las empresas pagan (a través de políticas y prácticas de RSE) para poder desarrollar su negocio sin grandes detractores.

“...me parece que merece ser mencionado, y es que hay un contexto hoy en día distinto al de tres años atrás, donde la sociedad civil sabe que puede paralizar una faena, sabe que puede poner en entredicho a la empresa...”

3 - Discurso v/s práctica

Se reconoce que ha existido un avance importante en la instalación de la RSE en el discurso de los líderes empresariales y la empresa, sin embargo, se señala que éste hay que plasmarlo en una práctica más efectiva de RSE.

- Se advierte que existe mucho más discurso que práctica consistente de RSE. En este aspecto se apunta a la necesidad de ser estricto en la distinción de las compañías que realmente están llevando a cabo prácticas de RSE de las que sólo tienen incorporado el discurso.
- En este sentido, la RSE se encuentra en un estado incipiente de desarrollo en el cual se ha instalado el discurso, e incluso éste todavía no se establece a través de prácticas y sistemas de gestión concretos. Más al margen, hay amplios sectores que ni siquiera se hacen cargo del tema.
- Para que la RSE se plasme realmente en prácticas requiere de una visión de largo plazo. Las compañías que pretenden buscar resultados inmediatos de estas prácticas sin tener una mirada de sustentabilidad en el tiempo, inevitablemente se quedan en el discurso.

“...cuando una empresa se ve en un mercado muy de corto plazo, puede estar incurriendo en un error estratégico que después le puede costar su propia subsistencia...”

4 - Moda v/s estrategia

La RSE no puede ser adoptada desde la perspectiva de una moda, sino que debe entenderse como una estrategia de sustentabilidad en el tiempo. Esta percepción atenta contra los esfuerzos llevados a cabo por diversos actores, que se encuentran trabajando permanentemente en el desarrollo de una cultura de Responsabilidad Social en Chile.

- La RSE ha llegado a un punto de quiebre, en el que debe avanzar hacia una mirada estratégica de la empresa. No puede contentarse sólo con acciones esporádicas, que permitan a la empresa señalar que tiene prácticas de RSE.
- La RSE debe mejorar la competitividad de la empresa, y en este sentido, no sólo debe tener impacto social en la compañía, sino también económico. La Responsabilidad Social debe ser medible y evaluable, y estar internalizada como un área estratégica de la empresa, en la que los recursos colocados no son un gasto, sino una inversión.

En relación con la implementación de la RSE se identificaron los siguientes discursos:

1 - Necesidades de estructura la RSE

En el análisis de la puesta en marcha de la RSE, lo primero que se señala es que la estructuración de las diferentes prácticas y políticas que la empresa realizaba, y que se encuentran en la esfera de la RSE, resulta fundamental para el efectivo desarrollo de ésta, así como para su comunicación y gestión interna y externa.

- Al respecto, esta primera acción es la que da forma a una verdadera política de RSE, es decir, una compañía que no tiene estructuradas sus políticas y prácticas de RSE, tiene un desarrollo incipiente.

- Es este ordenamiento de las prácticas, por una parte, y la evaluación y medición de objetivos asociados a las diferentes acciones, por otra, lo que permite darles grados de importancia y prioridad. Se transita, así, de una lógica reactiva hacia una preactiva y estratégica "...cuando uno tiene una RS definida, una estructura, una manera de actuar, de alguna forma la comunidad participa y entiende mejor la problemática de la compañía."

- Por último, los líderes empresariales indican que mientras las acciones que la empresa realiza, no se encuentren estructuradas, serán muy difíciles de comunicar. La comunidad desconocerá estas prácticas mientras la compañía se encuentre en un estado poco estratégico. "...nos ha sorprendido lo poco que reconoce la comunidad la labor de las empresas mientras no se ordena, no se dirige, no se estructura la forma de presentarlas..."

2 - Necesidades de metodologías y sistemas de gestión

Se advierte la necesidad de que las empresas cuenten con metodologías claras para llevar a cabo la RSE, así como modelos de gestión que le permitan instalarse en la alta gerencia. Esto con la idea de que las compañías puedan transitar de prácticas específicas a sistemas diseñados para sacar adelante el desarrollo de la empresa.

- Se señala la necesidad de realizar adaptaciones desde modelos ya existentes hacia la realidad nacional, así como tener un espacio donde conocer lo que se está haciendo en el mundo en este aspecto. Existe una demanda por saber sobre metodologías y prácticas internacionales que permitan diseñar un modelo nacional. "...falta metodología, falta ver que está haciendo el resto del mundo e introducir prácticas. No necesariamente modelos únicos, sino adaptaciones a modelos para nuestra realidad..."

- Los líderes empresariales advierten sobre la necesidad de que existan y se traspasen prácticas gerenciales de RSE, es decir, modelos de negocios que permitan establecer la RSE desde una visión gerencial y no alojada en el área de las relaciones públicas o el marketing de la empresa. "...no hay prácticas de modelos gerenciales para ocupar esto, ni modelos de negocios. Si uno se fija donde está la función de RS en las empresas, es una función que está en el área de RR.PP o de Marketing: una función orientada hacia fuera..."

- El adoptar modelos de gestión de RSE permitirá tener resultados concretos y poder ir monitoreando su implementación. En este sentido, se reconoce que la RSE debe ser adoptada desde el gerente general. Si no es así, la Responsabilidad Social no tendrá nunca un rol fundamental en la empresa y siempre seguirá en un plano accesorio. "... en la medida que implementemos metodologías vamos a tener retornos más palpables, y yo creo que eso es lo que hace falta para poder instalar con mayor profundidad este tema, poder mostrar los retornos más palpables, tanto para los empresarios como para la comunidad."

II - Establecer los principales lineamientos en torno al desarrollo de la RSE en el país

Para identificar los principales lineamientos existentes en el discurso empresarial sobre el desarrollo de la Responsabilidad Social en Chile, se determinaron dos niveles de análisis:

respecto de la implementación de la RSE, y respecto de la inclusión de nuevos actores en ella.

En relación con la implementación de la RSE se identificaron los siguientes discursos:

3 - Mapa de ruta

Se reconoce que un aspecto central en la implementación de la RSE, es la existencia de un “mapa de ruta”. Al respecto, los líderes empresariales señalan la necesidad de que las organizaciones expertas determinen los pasos que una empresa debe seguir en la adopción de la RSE. Esto les permitirá evaluar dónde se encuentran y hacia dónde quieren llegar, de modo de poder diseñar acciones responsables para lograr un estado deseado de implementación.

- Aparece como fundamental el desarrollo de un “mapa” que posea grados de desarrollo, y que permita avanzar de manera gradual en la implementación, así como en la autoevaluación del estado de la empresa. *“... decir, mira, el desarrollo de la RSE en las empresas tiene 10 etapas, de la 1 a la 10, y tu, por tu autoevaluación estás en la etapa 3, y la 4 consiste en esto...”*

- Se hace la distinción de los diferentes grados de madurez que existen, y la forma como un “mapa de ruta” podría ayudar para identificar el nivel que la empresa tiene, destacándose incluso, que éste proceso madurativo es un proceso continuo, en el que avanzar significa estar permanentemente estableciendo las acciones que se van a seguir y los estados a los que se quiere llegar como empresa. *“Hay distintos grados de madurez. Desde los que recién han escuchado el término hasta los que ya tienen las variables de RS incorporadas en sus procesos internos, y cuando uno llega allá, se da cuenta de que recién está empezando y que le quedan como tres pasos más y así sucesivamente...”*

- Lo importante es contar con mediciones externas que evalúen este “mapa de ruta.” Los líderes empresariales se refieren al Ranking de RSE realizado por PROhumana. Al respecto, realizan una comparación con la gestión del Público Interno y la medición del Great Place to Work, así como el Ranking de RSE y el desarrollo de la RSE. Señalan que

estos instrumentos ayudan a monitorear en este “mapa de ruta”, los avances, el establecimiento de metas y la realización de *benchmark* de mejores prácticas y de tipos de empresas.

4 - RSE e innovación

En torno a la discusión sobre cómo implementar la RSE y cuáles son las características de este proceso, aparece el paralelismo con el establecimiento de modelos de innovación en las culturas organizacionales. Se comenta que en ambos casos hay puntos en común que resulta interesante destacar y tener en cuenta para desarrollar una implementación efectiva.

- Las metodologías para la innovación en las empresas, pueden servir como orientadoras para la puesta en práctica de una cultura de RSE. *“... algunas empresas saben innovar y otras no, y eso es difícil. Hay toda una literatura y una metodología para generar innovación, que yo he seguido mucho, y encuentro un tremendo paralelismo con la RSE, es decir, cómo nosotros, de la misma manera en que generamos una cultura de innovación, generamos una cultura de RS...”*

- Los líderes de estos procesos juegan un rol fundamental, que es diferente al liderazgo tradicional de las transformaciones organizacionales. *“...no es lo mismo liderar un proyecto de cánones normales, que una cosa de RSE, y para eso el que lidere ese proyecto es quien debe ser tremendamente creativo, y normalmente sin gastar más se logra, lo mismo que en la innovación...”*

Con respecto al surgimiento de nuevos actores en la RSE, se destacó lo siguiente:

1 - Públicos de Interes voluntarios e involuntarios³

Un aspecto muy interesante que apareció en este análisis, tiene que ver con la distinción, por parte de los líderes empresariales, de los públicos de interés que son voluntarios de los que no lo son. Al respecto, señalan que existen los *stakeholder* “clásicos”, es decir, los que se encuentran relacionados con la cadena del negocio y en que es el propio mercado el que regula de alguna manera esta relación. Este público de interés está compuesto por los trabajadores, clientes, proveedores e inversionistas. Pero advierten que existe otro grupo de *stakeholders* “involuntario”, que también tiende a ser parte esencial de los grupos de interés de la empresa. Ahí estarían situados, por ejemplo, la comunidad y el medioambiente.

En este análisis es importante diferenciar las acciones que se realizan con la comunidad, de manera filantrópica, de las que son parte de medidas paliativas en relación con el efecto positivo o negativo que está generando la empresa en su entorno. *“...pero hay otros con los que te relacionas de forma no voluntaria, digamos, que son tus vecinos, que les pasaste por arriba o que sienten que los dañaron, los afectaron, y ahí el tema es si uno asume que hay un sector de la gente al que estás afectando positiva o negativamente, en la creación de su propio valor en su ambiente...”*

- Un tema relevante de este enfoque tiene que ver con el cómo la empresa se hace cargo de estos efectos y de la relación con los públicos de interés “involuntarios”. Al respecto, se afirma que la compañía debe asumírselos y no esperar que sea el Estado el que norme o regule estas situaciones para darles alguna salida positiva a todas las partes involucradas. *“...y creo que eso va muy al fondo de lo que es el concepto de la RS, y cómo deberíamos enfocarlo, porque creo que hasta ahora la actitud que ha tenido la empresa frente a este tipo de públicos de interés es que otro señor se encarga de eso y, por lo general, ese señor es el Estado...”*

- Por último, se señala que resulta fundamental para la sustentabilidad de la empresa, reconocer estos tipos de públicos de interés y buscar mecanismos que permitan escucharlos y estar al tanto de cuáles son sus demandas actuales y futuras de modo de poder anticiparse. *“...si tú no tienes espacio, no tienes oreja, no tienes formas más refinadas de responder a esos desafíos que te plantean, voluntarios y no voluntarios, tu negocio no es viable...”*

2 - Entidades públicas y rol de estado

Existe la percepción de que el Estado, a través de diferentes entidades públicas, ha comenzado a aparecer en la práctica y discusión de la RSE como un actor relevante, sin embargo, el análisis que existe de esta actuación tiene diversas aproximaciones:

- Por una parte, se señala que el Estado también debe ser responsable socialmente y llevar a cabo las mismas acciones en su gestión organizacional que las que se le exigen a la empresa, ya sea vía legislación o vía promoción.

- Por otra parte, existe reticencia, así, en que el rol del Estado sea el de legislar aspectos de RSE de las empresas y los vuelva obligatorios. En ese punto existe bastante coincidencia respecto de que la RSE tiene que ser por sobre lo que dicta la ley porque ésta generaría un retroceso de la RSE. *“...aún tengo mis reservas, respecto de cómo incursiona el Estado en este tema, desde la perspectiva de que no sea un ente regulador, porque sino muere ahí la RS.”*

³- Públicos de interés es la traducción al castellano de *stakeholders*.

Con respecto al **surgimiento de nuevos actores en la RSE**, se destacó lo siguiente:

3 - Necesidad de liderazgo desde la CPC y los gremios

Frente al surgimiento de nuevos actores de la RSE, se demanda un mayor liderazgo, en este tema, desde los gremios de modo que los empresarios tengan una voz unitaria respecto de la RSE, y puedan tener un rol más activo frente a los debates de opinión pública que se generan en este ámbito.

- Al respecto, se evaluó como una muy buena señal, la realización de estas mesas redondas convocadas por Fundación PROhumana y la CPC, y que éstas se realicen en la sede de la CPC.

- Apareció en los discursos una fuerte demanda de las empresas para que los gremios representen sus intereses, en forma separada, por sector, y a nivel de empresariado, en conjunto. Se manifestó, por otra parte, la necesidad de generar una institucionalidad en este tema, que permita la representatividad, y en relación con eso, la evaluación apuntó a la CPC como el lugar más adecuado. *“Lo mismo ocurre en la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOPA) y si bajamos hacia los gremios sectoriales: plásticos, embotelladores, en fin, el tema no hace parte de su agenda gremial, con fuerza. Es necesario dar ahí un gran salto...”*

- También se indica que las prácticas y exigencias de RSE deben ajustarse a las PyMEs, considerando las características propias de este tipo de empresas, y hacer que la RSE sea un elemento de gestión, que le ayude a mejorar su negocio y encadenamiento productivo, y no se convierta en una limitante en su desarrollo. *“Creo que lo que habría que agregar es facilitar el camino a las PyMEs porque la gran empresa ha adoptado el tema, tiene unas estrategias al respecto, tiene gerencia de RS, y tiene una acción y una definición al respecto. La mediana y la pequeña empresa tienen, a veces, conciencia aislada o acciones aisladas, pero no hay un programa permanente de acciones de RS*

4 - Incorporar a las PyMEs

Hay consenso generalizado de que la RSE requiere, en este nivel de implementación, pasar desde las grandes empresas al resto de la cadena del negocio. En ese sentido, la incorporación de las PyMEs, como un actor relevante y donde existe mucho trabajo por hacer, aparecerá en más de un capítulo de análisis.

- Respecto de la incorporación de las PyMEs como nuevos actores de la RSE, se señala que la gran empresa y todos los actores relevantes deben facilitar el camino para que las PyMEs puedan adoptar prácticas y políticas de RSE.

III - Identificar los elementos que ayudan y obstaculizan el desarrollo de la RSE en Chile

En el proceso de identificación de los elementos que ayudan y obstaculizan el desarrollo de la RSE en Chile aparecen claramente diferentes dimensiones de análisis: Por una parte, los **temores y problemas** que enfrentan las compañías y los líderes empresariales en el desarrollo de la implementación de la RSE en el país y, por otra, el problema de **comunicar la RSE** y cómo se debe realizar esta comunicación

de manera estratégica para que ayude y no obstaculice el desarrollo de la RSE en Chile.

Primero se abordará la dimensión sobre los temores frente a la RSE para, al final de esta línea de análisis, ahondar en profundidad en el cómo se debe comunicar la Responsabilidad Social.

Con respecto a la dimensión de análisis de los temores que genera la RSE, se analizó lo siguiente:

1 - Legalización de la RSE

Tal como apareció también en el surgimiento de nuevos actores, es evidente que uno de los mayores temores de los líderes empresariales tiene que ver con la legalización de las prácticas de RSE, de modo de quitarles su voluntariedad y volverlas obligatorias.

- Al respecto, señalan que de ocurrir esto se generaría un retroceso en las prácticas y adopción de modelos de gestión de RSE. *"...(El Estado) tiene que dar un amplio margen para que pueda seguir avanzando porque, de lo contrario, cada vez va ser más difícil hacer cosas interesantes porque todo va a estar regulado..."*

- Esto genera una reducción del campo de acción de las prácticas de RSE, que son un problema para la empresa. Aparece aquí el caso del permiso posnatal para padres. *"Muchas empresas ya estaban dando el permiso paternal, pero la ley lo consagró legalmente, entonces le quitó un campo, que era súper importante, de RSE, y en muchas actividades está ocurriendo así..."*

- En este contexto, un temor frente al desarrollo de la RSE es que el Estado tome el liderazgo, sobrepasando el rol de los líderes empresariales, quienes debieran ser los llamados a encabezar esta temática propia de la empresa (al referirse específicamente a Responsabilidad Social Empresarial). *"..El gran temor que yo veo en Chile es que sea el Estado el que tome, más temprano que tarde, el liderazgo en el tema de RSE, y que las empresas nos quedemos atrás..."*

2 - Generación de altas demandas imposibles de cumplir

En este punto, aparece un debate interesante que tiene que ver con el establecimiento de compromisos y elección de prácticas de Responsabilidad Social. Por una parte, surge la necesidad de generar acciones que resulten competitivas para la empresa y que, de alguna manera, superen las acciones de filantropía tradicional y, por otra, aparece el temor a las demandas que no se pueden cumplir.

- Con respecto a la necesidad de generar acciones rentables, se señala que hay que tener cuidado con adoptar un enfoque que se centre sólo en la rentabilidad a corto plazo, ya que la mayoría de las inversiones en RSE son a mediano y largo plazo. Por esto se corre el riesgo de que aparezcan como un gasto, más que como una inversión.

- Además, se sostiene que poner el énfasis desproporcionadamente en la generación de competitividad, puede llevar a la empresa a realizar políticas o prácticas que sean centrales en el éxito de la estrategia de RSE y, por lo tanto, no puedan ser públicas. Ello finalmente puede atentar contra la necesaria transparencia que requiere este tipo de iniciativa.

- Las demandas imposibles de responder y, en muchos casos, que no le corresponden a la empresa, ya sea por la naturaleza de éstas como por las acciones en que la compañía se enfoca, aparecen como un temor específico en el desarrollo de políticas y prácticas de RSE, así como en el establecimiento de diálogos ciudadanos. *"Creo que hay una amenaza muy grave que ha estado insinuada aquí, y es que mientras más va dando la empresa a la comunidad, ésta va pidiendo más, y al final no se quedan conformes con eso, sino con más y más cosas..."*

- Las compañías tienen la necesidad de establecer la legitimidad de las demandas que sus grupos de interés les están realizando, y evaluar de cuáles pueden hacerse cargo y de cuáles no. Se indica que la empresa debe tener cuidado en la forma como cumple estas solicitudes para no generar vicios en la relación con los públicos de interés. *"...porque tu tendrías que distinguir en tus públicos de interés a cuáles tu afectas, cuáles tienen una demanda legítima y cuáles tienen una demanda ilegítima, ya que a la larga se generan vicios, sobre todo en lo que respecta a pagos de compensaciones y ese tipo de ejemplos monetarios..."*

Con respecto a la dimensión de análisis de los temores que genera la RSE, se analizó lo siguiente:

3 - Deslegitimación del empresariado

Tal como se vio en el análisis del contexto de la RSE, entre los principales temores frente al tema, aparece con importancia la sensación de encontrarse en una coyuntura política y social que deslegitima al empresariado. Por lo mismo, los líderes de las compañías se sienten el blanco de una visión crítica respecto de su actuar en las empresas.

- Un aspecto crucial tiene que ver con el cómo reaccionan los diferentes líderes empresariales y las propias compañías frente a diversas acusaciones. Existe la percepción de que se ha tenido una actitud defensiva, donde no ha imperado un buen liderazgo en este tema. *"...creo que el empresariado está sentado en el banco de los acusados y hemos estado jugando a la defensa..."*

- Frente a esta sensación regional, y particularmente nacional, surge la necesidad de impulsar líderes de opinión que puedan representar los intereses de los líderes empresariales en términos de RSE, y también dar cuenta de una actitud proactiva en torno a ella. En este sentido, el temor tiene que ver con que las posibles denuncias que pueden hacer líderes representantes de algún público de interés, se utilicen como una herramienta de acusación regulatoria. *"...hay un trabajo importante de capacitar e informar a líderes de opinión, porque de lo contrario puede utilizarse como una herramienta de acusación regulatoria hacia el empresariado, que apunta en la dirección del desprestigio, de retirar o cuestionar la licencia de operar de una empresa..."*

- Por otra parte, en este escenario existe la percepción de que las empresas no han logrado ser creíbles respecto de sus razones para adoptar la RSE, por lo que la crítica está ligada a que el concepto de RSE es tomado como un conjunto de acciones que realiza una compañía para mantener su licencia para operar y no tener que lidiar con una crisis social. *"Me da la sensación de que hay mucha gente que dice: 'Ah, esto lo hacen nada más*

que para poder operar. No es que lo crean o lo sientan' porque si no lo hacen les va a caer encima el oprobio de la opinión pública, el castigo..."

4- Necesidad de generar formación en RSE

Esta demanda aparece en diversos momentos del diálogo. Los líderes empresariales sienten temor de contar con personas u organizaciones que, si bien no tienen una buena formación en RSE, aparecen como expertos en el tema. Ello significa que no serán capaces de ayudar a la compañía a lograr una implementación exitosa de la RSE.

- Se reconoce el surgimiento de diversas personas y organizaciones que aparecen como "expertas" en RSE. Existen dudas sobre su idoneidad para asesorar a la empresa en la materia y sobre su capacidad para hacerse cargo de la RSE al interior de ésta. *"Tenemos que tener cuidado con la calidad de los consultores y de la formación..."*

- La inexistencia de buenos programas de formación, tanto a nivel de pregrado como de estudios de postítulo, genera la percepción de que existe una oferta muy reducida de profesional capacitado, lo que inevitablemente deja campo a un tipo de recurso humano de baja calidad. Esto representa un riesgo, ya que un trabajo mal hecho en este tema, puede hacer perder legitimidad al movimiento de RSE que se ha generado en nuestro país. *"...yo sería súper cuidadoso en cómo levantamos estas consultorías o estos consultores o a las personas, porque podemos hacer que pierda el nivel que ha ido tomando la RSE muy rápidamente..."*

La otra dimensión de análisis que aparece como fundamental en este ámbito, tiene que ver con la forma de **comunicar sobre**

la RSE. Se generaron amplios debates, que dan pistas sobre aspectos fundamentales de la difusión del tema:

1 - Tomar el control de lo que se comunica

En este punto se reflexiona sobre la discusión pública en torno a la RSE, que es liderada circunstancialmente por grupos de interés que se sienten afectados. En esta línea, el gran problema detectado tiene que ver con que existe la necesidad de comunicar. Los hechos positivos, sin embargo, no son noticia, por lo tanto, lo que aparece en los medios siempre tiene que ver con aspectos complejos o críticos por los que puede estar atravesando la empresa.

- Existe, entonces, desde el punto de vista de los empresarios que están desarrollando la RSE en Chile, la necesidad de generar información desde una perspectiva positiva, por sobre aspectos coyunturales producto de ciertas crisis. *"...tenemos que tomar nosotros el control de este tema. Cómo nosotros generamos la noticia. Y no como lo hemos estado haciendo todo este tiempo, escondiendo la cabeza..."*

- Señalan también la necesidad de que los mismos líderes empresariales se capaciten en todos los temas relacionados con la RSE, de modo de convertirse en informantes claves al ser consultados, y puedan dar la pauta de lo que se debate públicamente en torno a ella. *"...en el tema de líderes de opinión, nosotros mismos tenemos que capacitarnos en qué es lo que es la RS, y creo que las empresas más grandes pueden jugar un rol muy importante, en cómo se comunique..."*

- Aparece también la necesidad de generar noticias positivas en torno a la RSE, y no sólo dar cuenta de las crisis que enfrentan algunas empresas en casos específicos. Por esta razón, el establecimiento de una estrategia de difusión de la RSE, desde los líderes empresariales, aparece como la línea de acción fundamental para poder entregar una visión positiva al respecto. *"...Entonces, si por un instante tuviéramos durante un mes en los titulares de los diarios, una difusión amplia de los que las empresas hacen en el ámbito de la RS ... la gran masa popular del país tendría un visión distinta de lo que es*

el empresariado en cuanto a esta visión que se comenzó a instalar de explotadores, y de ladrones de cuello y corbata..."

2 - Simplificar el lenguaje

Se advierte la necesidad de simplificar el lenguaje con el fin de volverlo masivo, ya que actualmente es demasiado complejo. Ello sólo obstaculiza la comunicación de la RSE en vez de mejorarla.

- Se sostiene la necesidad de utilizar un vocabulario simple, que permita tener un concepto común que sienta las bases para las discusiones de este tema. *"Una de las tareas que deberíamos tener es el silabario y el manual de la RSE."*

- Para los líderes empresariales es importante reconocer el aporte de las organizaciones que trabajan este tema, en la creación de manuales o guías que permiten un acercamiento conceptual menos complejo y de mayor aprehensión. *"...Un gran aporte a eso es lo que han hecho también en PROhumana, el tema de los diferentes niveles de comunicación, generando conocimiento en un lenguaje más accesible..."*

3 - Espacios pagados / Suplementos de RSE

Existe una visión más bien crítica respecto de los espacios pagados y suplementos de RSE asociados a publicidad hecha por las empresas. Al respecto, indican que, de la misma manera que en los seminarios y encuentros, cuando los contenidos editoriales están determinados por el aviso o auspicio, pierden credibilidad.

- La crítica mas fuerte de esta forma de comunicación se refiere a que la cobertura está dada por el monto que la empresa esté dispuesta a pagar, punto que es evaluado de manera negativa, tanto por los mismos líderes empresariales, como por la opinión pública.

- Sostienen también que esta forma de comunicar posee el problema de la parcialidad en la medida que depende de auspicios y publicidad. Sólo se encuentran documentos o artículos que plantean una visión positiva de la RSE, jamás críticas o análisis de casos complejos en los que existan diferencias en la percepción de los públicos de interés. Siempre, en cualquier tema, es necesario informar lo bueno y lo malo. *"...los suplementos de RS hablan de tal premio y, en fin, pero jamás se tocan casos complicados..."*

- Existe también la percepción de que los suplementos, al buscar contar el caso de la empresa "x", terminan exponiendo su propio proyecto comunitario, lo que lleva aún más, a una confusión en el concepto, acercándolo a la filantropía, y convirtiéndose en un impedimento para avanzar en la comprensión dentro de la complejidad del tema. *"Es lo mismo que ha pasado con los seminarios de RSE, que se han puesto muy aburridos porque al final sólo habla quien lo 'esponsorrea', y lo único que hace es contar su buena acción del día, con lo cual confunde aún más la RSE con la filantropía"*.

4 - Necesidad que sea otro el que comunica

Producto del análisis anterior, respecto de la legitimidad y veracidad de las comunicaciones impulsadas por la propia empresa, a través de publicidad o auspicio, se establece la necesidad de que existan organizaciones e instancias en que un "otro", distinto a la empresa, imparcial, sea el que comunica las acciones, políticas y programas de RSE dignos de destacarse.

- De esta manera, se podría asegurar mayor imparcialidad y disminuir el riesgo de que esta comunicación cree anticuerpos en el que la recibe, más que fidelidad. *"...porque cuando lo hace uno solo, es como que yo dijera, 'oye mi empresa es la mejor que hay en el país, no sé si ustedes sabían, nosotros hacemos un aporte espectacular'. Todos me van a decir, que soy pedante..."*

- Se requiere de una comunicación, que logre posicionar los temas en los medios de comunicación, pero a través de un análisis serio y neutro, que le agregue valor, de modo que la opinión pública acceda a ella, ya no desde la perspectiva del "auto-marketing" de la empresa, sino desde un análisis externo e imparcial. *"...el tema requiere mayor posicionamiento en la opinión pública, pero a la vez, necesita mayor posicionamiento en términos de seriedad, neutralidad, y que la opinión pública no vaya a confundir esto con 'marketing' destinado a alcanzar posiciones relativas en el mercado..."*

5 - Necesidad de difusión y nuevas formas de comunicar

En este escenario surge en la discusión el punto referido a cuáles pueden ser formas alternativas de comunicar la labor de RSE que realizan las empresas.

- A pesar de que existen problemas en la difusión de este tema, hay total consenso en relación con la necesidad de dar a conocer las acciones que lleva adelante la empresa con sus diversos públicos de interés, y cómo ésta se plantea como un motor para el desarrollo sustentable. En este ámbito, se indican algunas acciones alternativas que pueden ayudar a difundir el tema.

- Los premios y distinciones otorgados por un organismo externo, en general, ayudan a posicionar la gestión en RSE de una empresa desde una visión externa. Esto sirve para difundir la RSE de la compañía, sin embargo, tiene el problema de que si la labor de la empresa no es de carácter pública en materia de RSE, es difícil recibir reconocimientos (cuando tienen que ver con la opinión ciudadana). *"Es lógico que los rankings y premios te sirven mucho, pero si tu no difundes lo que haces, la comunidad no te premia en los rankings."*

- Una manera de hacer frente al obstáculo de que la prensa tradicional sea la que cubre este tipo de temas, es buscar medios alternativos, a través de herramientas como Internet. Así se podrá lograr mayor cobertura y nivel de información, y buscar mecanismos para que los públicos de interés que quieren llegar a la empresa puedan acceder a este tipo de información. *"...creo que se está quebrando ese monopolio de la prensa, a través de todo lo que es la expansión y la difusión de Internet, la Web, los blogs, o sea, hay formas creativas de informar..."*

6 - Incorporar a los medios de comunicación como empresa

Otra estrategia de acercamiento a los medios de comunicación, en la lógica de la RSE, tiene que ver con no abordarlo desde la lógica del difusor, es decir, como un espacio para poder contar mis prácticas de RSE, sino que interpelarlos a ellos como empresas, en términos de que evalúen cuál es la Responsabilidad Social que les cabe a ellos y cómo se hacen cargo.

- Uno de los aspectos que para los medios debería ser fundamental a la hora de ser socialmente responsables, es ayudar a sus audiencias a comprender la RSE y darles herramientas e información que les permita distinguir entre las empresas que realizan prácticas como lavado de imagen, y las que lo hacen como una manera de actuar de forma sustentable. *"... (los medios) son empresas y como tales, tienen una RS, y no hay mejor forma de ejercer esa RS propia, que decir 'yo voy a ayudar a mi lector, a mi oyente, a entender quiénes son los buenos y los malos' en este mundo de acá afuera."*

- En esta línea, sostienen que la aproximación a los medios debiera ser como empresa y no como pidiéndoles que publiquen sus acciones de RSE. Proponen la realización de mesas redondas con medios de comunicación, en las cuales se analice su Responsabilidad Social y se determine cuáles son sus metas relativas al tema. *"...deberíamos, como concepto para la mesa próxima, involucrar a los medios como empresa, no como medios. Siempre los miramos como...' invitémoslos para que nos publiquen esto. No, son empresas..."*

7 - Reportes de Sustentabilidad

Por último, los líderes empresariales evalúan si se están utilizando las mejores herramientas para comunicar el desempeño de las compañías en términos de RSE. En este aspecto surge la discusión en torno a los reportes de sustentabilidad. Se plantea si cumplen realmente el objetivo de informar a los diferentes públicos de interés de la empresa sobre su desempeño social, económico y ambiental.

- Un primer análisis tiene que ver con la extensión y complejidad de estos reportes, que hacen que su difusión y lectura real sea muy escasa. En ese sentido, junto con simplificar el lenguaje como se señaló anteriormente, se habla de disminuir y hacer más sencilla la información, de modo que sea comprensible e interesante para los diversos públicos de interés. *"...¿es esa (los reportes) la mejor forma de comunicar, o debiésemos desarrollar otras formas? O simplificar, por último, la misma información. Yo creo que ahí hay una oportunidad tremenda de que esto empiece a fluir mucho más rápido..."*

- Otra reflexión indica que la forma como se hace masiva la información de este tipo de reportes tiene una lógica distinta a la estrategia pensada para todos en este ámbito empresarial. Un reporte complejo le sirve a los líderes de opinión para tener un análisis más acabado sobre lo que hacen las compañías en los diversos ámbitos. Una fórmula más simple, como se sugiere aquí, sería realizar, por ejemplo, resúmenes de reportes más sencillos, dirigidos a los trabajadores y a los clientes.

Con respecto a la dimensión de **temas pendientes** de RSE se recalcaron los siguientes puntos:

1 - Ahondar en las dimensiones de la RSE

En el análisis de los discursos aparecen diversas dimensiones de RSE que sería necesario profundizar y trabajar de manera práctica en las empresas. Surge como un desafío central abordar estos aspectos, ya que de otro modo la RSE no podrá ponerse en práctica de forma coherente y con buen nivel en Chile.

“...En el grueso de las empresas el tema medioambiental no se desarrolla de manera integral, con la experiencia que uno ve recorriendo las grandes empresas, salvo algunas honrosas excepciones, dicen que el tema medioambiental no es fundamental en su negocios...”

- Sería necesario, así, desarrollar un trabajo específico a través de metodologías, herramientas y *accountability*, respecto del funcionamiento de los **gobiernos corporativos** de las empresas. Los líderes de las compañías evalúan que ésta es una dimensión poco abordada y fundamental en los mercados internacionales, y en la línea de generar probidad y mecanismos anticorrupción en las empresas. *“Yo creo que donde eventualmente se puede hacer un ejercicio adicional y se puede aportar a un enriquecimiento real es mejorando las normas que regulan los gobiernos corporativos de las empresas en Chile.”*

- Realizar programas de **voluntariado corporativo** aparece como otra práctica de la RSE de las compañías que no se encuentra desarrollada, y que significa un punto focal de gran relevancia en torno a lo que puede hacer la empresa en transferencia de conocimientos y capacitación. *“...el tema del voluntariado es quizás el que se ha dejado más de lado, y representa un aporte fundamental que puede hacer la empresa en el marco de su política de RSE...”*

- Abordar el tema **medioambiental** de manera integral, bajo una mirada de sustentabilidad, que reconozca que todas las empresas independientemente de su rubro tienen una responsabilidad y un aporte al respecto, aparece como una tercera dimensión que tiene pendiente el desarrollo estratégico e integral al interior de las compañías.

IV - Establecer los desafíos de la RSE en el país

En el análisis de los discursos se identifican dos niveles de reflexión: la que se refiere a los **temas pendientes** de Responsabilidad

Social y la que apunta a los elementos que los líderes empresariales identifican propiamente como **desafíos**.

Con respecto a la dimensión de **temas pendientes** de RSE se recalcaron los siguientes puntos:

2 - Incorporar / Validar otros actores relevantes de la RSE

Dentro del análisis de los temas pendientes de la RSE está la incorporación o validación de actores claves en el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, que han estado ausentes o subvalorados hasta el momento.

- Las PyMEs, vistas en su calidad de **proveedoras** de las grandes compañías, aparecen como el actor más relevante que no ha sido incorporado, tanto en la discusión como en el establecimiento de políticas de RSE. En este sentido, se advierte que la empresa, debe generar encadenamientos productivos virtuosos basados en un desarrollo de proveedores que contemple transferencias de prácticas de RSE hacia las PyMEs y mejoras en la relación de mero negocio que establece la compañía con sus proveedores. *“Hay mucha empresa en Chile que el tema es por ganarse un premio, participar en una cosa y salir muy bien parado desde como yo cuidó lo interno, y tengo una súper buena conducta, pero a la hora de hacerme cargo de mi cadena de proveedores ya no tanto...”*

- Otro actor que debe ser incorporado de manera relevante, en términos de la Responsabilidad Social Empresarial, son los **consumidores**. Ellos son fundamentales, como incentivo, a través de la decisión de consumo que una empresa puede tener para implementar políticas y prácticas de RSE. *“... hay que empezar a hacer estudios del consumidor, y que ellos empiecen a elegir aquellas empresas que encuentran más responsables, y que haya rankings, y se mida todo lo que está pasando. Creo que es fundamental, porque estas cosas cuando no están ligadas al negocio de alguna forma, no generan tracción.”*

- Se sostiene como importante también incorporar a las **organizaciones gremiales** como actores de la RSE y no sólo como promotores. Ellas debieran dictar pautas de conductas, proponer acuerdos voluntarios o

programas entre sus asociados, que logren transmitir en sus empresas la relevancia de la práctica de la Responsabilidad Social. Los gremios son actores con posibilidades de interferir positivamente en el desarrollo de estas prácticas y políticas de RSE en Chile. *“Los gremios tienen una labor fundamental, hay que incorporarlos como actores de la RSE.”*

“Yo creo que acá nos comprometemos... y esa debería ser realmente la tarea de la CPC, cómo aunamos esfuerzos para que todas las empresas grandes y chicas implementen la RSE.”

Respecto de los **desafíos de la Responsabilidad Social** en Chile se señalaron los siguientes aspectos:

1 - Chile liderando la región

Existe la confianza de que Chile está en condiciones de liderar la Responsabilidad Social en la región, y generar una tracción positiva en los otros países del continente para beneficiar el desarrollo sustentable de la zona.

- Se afirma que es necesario crear encadenamientos regionales virtuosos, que ayuden a la región a mejorar sus estándares de RSE, y con esto su competitividad, y se agrega que Chile puede ser un impulsor de estos temas. *“Yo creo que en el futuro la sustentabilidad va a tener mucho que ver con relacionarse con tus vecinos y tratar de tener benchmark y parámetros que nos ayuden a entender mejor el tema, no sólo en Chile sino en la Región.”*

- Por otra parte, se reconoce que para que esto suceda, deben existir mediciones latinoamericanas, que permitan evaluación y comparación, así como líderes empresariales capaces de elaborar discursos regionales y de dar cuenta de un fenómeno que nos distinga y agregue valor como países y continente. *“...Chile tiene un liderazgo importante, y debería tener un liderazgo importante en el futuro. Por lo tanto el empresariado, el sustento, debería tener también ese otro parámetro regional...”*

2 - La empresa como trasmisor de conocimiento y herramientas

Resulta interesante advertir que uno de los desafíos de la RSE para los líderes empresariales chilenos está relacionado con una visión de punta, en que la empresa no se ve a sí misma entregando recursos, sino transfiriéndolos.

- Se refieren específicamente a realizar transferencias con sus públicos de interés que generen capacidades instaladas, ya sea a nivel financiero, de administración, capital social, tecnología, etc. *“La RS puede ser la misma, puede haber una buena intención de parte nuestra, pero si tu no te metes en la gestión, es un desastre el uso de los recursos y, por lo tanto, no genera un círculo positivo...”*

- Por otra parte, se hace especial alusión a la posibilidad de la empresa, a través de sus recursos humanos capacitados y con experiencia, de generar cambios de actitudes en sus diversos públicos de interés, y de crear nuevas formas de gestión, ya sea en sus proveedores, en sus proyectos de inversión social o, a través de voluntariado corporativo, en organizaciones específicas a las que puedan, como parte de su RSE, transferir conocimientos. *“...se trata de dejar implantado un germen de cambio en la actitud.”*

Diferencias en el concepto de RSE año 2000 - 2006

Aspectos relevantes del concepto de RSE	Año 2000	Año 2006
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> - Económica - Social - Política - Cultural - Ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Económica - Social - Ambiental
Ambitos de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Interno - Externo 	Diversos ámbitos de acción que tienen que ver con los públicos de interés identificados.
Actores involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad - Cadena del negocio - Relaciones con el Estado 	Al menos se identifican los siguientes actores: <ul style="list-style-type: none"> - Público interno - Comunidad - Proveedores - Accionistas - Clientes - Opinión Pública - Gobierno y reguladores.

Conclusiones comparadas Mesas Redondas 2000 y 2006

I - Identificar los principales discursos existentes en torno a la RSE seis años después de que ésta se comenzara a instalar en Chile

En las Mesas Redondas del año 2000, las principales conclusiones se centraban tanto en el concepto, como en el estado de la RSE, observándose diferencias relevantes respecto de ambos.

En el año 2000 ya se señalaba que existía confusión en el concepto, pero que ésta no estaba centrada en las diferentes dimensiones de la RSE, sino en el sujeto de ella: ¿ la RSE atiende a la empresa o al empresariado?

Así es posible advertir que se ha avanzado en la comprensión de la RSE como un paradigma que afecta a la empresa en su conjunto, mucho más allá del empresario o los líderes empresariales.

Por otra parte, la necesidad de definir los alcances de la RSE no se vislumbraban el año 2000 como un tema tan relevante, sin embargo, se hablaba de la RSE sobre la base de dimensiones, ámbitos de acción y actores diferentes a los que se encuentra circunscrita hoy en día.

Existe coincidencia en ambas mesas, en la necesidad de distinguir la RSE de la filantropía, sin embargo, en el año 2000 se hacía énfasis en la idea de *“superar la vieja noción que vincula la RSE con la caridad, paternalismo o reparación del daño que la empresa ha causado en la comunidad”*⁴, y se recalca la falta de una mirada estratégica en torno a la RSE. Hoy se observa que esa mirada ya se encuentra instalada y que la distinción entre RSE y filantropía se sitúa en la gestión de la RSE, e incluso, el debate se traslada a la pregunta sobre si la RSE integra la filantropía o no.

Por otra parte, en el año 2000 se discutía sobre la necesidad de sensibilizar y permear al sector empresarial en el concepto de RSE, y el 2006 el objetivo se centra en distinguir, tanto a nivel empresarial como de opinión pública, a las empresas que poseen una gestión coherente de RSE de las que lo hacen de forma aislada y sólo en busca de un tema de imagen.

Es interesante advertir que en el año 2000 existía conciencia respecto de que los cambios ocurridos en Chile daban pie para el surgimiento de la RSE como fenómeno, pero

no había (en este tema) una mirada global que la situará como producto del cambio en los modelos económicos y la globalización de los mercados. Si en el 2000 el análisis era en torno al surgimiento de nuevos actores sociales en Chile en el 2006 se refiere al nuevo rol de la empresa, a la relación que establece ésta frente a un Estado más debilitado, y al fuerte cuestionamiento que se instala (en un momento bastante coyuntural) en cuanto al rol del empresariado en Chile.

Durante el año 2006 surge una visión estratégica respecto de cómo influye el contexto en la práctica de RSE, y aparecen diversas tendencias que explican la necesidad de las empresas de una cierta “licencia para operar”, pero que se encuentra contrastada con un discurso muy crítico desde los líderes empresariales. Esta visión se centra en que debe haber coherencia entre el discurso y la práctica, y que en ésta última debe ponerse todo el énfasis.

4 - Mesas Redondas de Responsabilidad Social Empresarial en Chile; Fundación PROhumana y PND, año 2000. pag 44

II - Establecer los principales lineamientos en torno al desarrollo de la RSE en el país

Existe bastante consistencia entre las demandas establecidas en relación con las necesidades de implementación de la RSE en el año 2000, y las acciones que se han llevado a cabo y las que aparecen aún como pendientes.

Por ejemplo, en el año 2000 se hablaba de la necesidad de generar indicadores de RSE que permitieran una autoevaluación, especialmente en el tema social. Ya en el 2006 hay diagnóstico y evaluación (en todas las dimensiones de gestión), y el énfasis aparece ahora en tres etapas claves en la implementación de la RSE: 1) la necesidad de estructurar las prácticas de RSE; 2) establecer modelos de gestión (en este punto es evidente la evolución del concepto, desde la necesidad de crear indicadores a hablar de “modelos de gestión”), y por último; 3) estructurar “mapas de ruta” que permitan ir identificando las acciones que se realizarán a futuro en esta materia, a nivel global, no a nivel de los pasos empresariales, sino al rol que se va tomando en toda la sociedad.

En este punto, destaca la visión proactiva de la empresa, que se sitúa en la implementación, desde un estado presente hacia el futuro, a diferencia del año 2000 en el que la necesidad era saber qué se tenía, con especial énfasis en los temas comunitarios.

Resulta interesante destacar que en el año 2000, cuando se hablaba de la necesidad de un diagnóstico, éste se enfocaba en las prácticas de la empresa con la comunidad o en el apoyo a las acciones sociales. Hoy se habla de un análisis integral a la gestión de las compañías, identificando además los niveles de desarrollo.

Por otra parte, respecto de los actores de la RSE, existe un análisis muchísimo más acabado y estratégico en el tema de los públicos de interés. Actualmente se ahonda en el rol que

le cabe a cada uno de ellos, tanto en el escenario presente, como en los desafíos futuros.

En el año 2000 se identificaban ya algunos actores (como se explica en el cuadro comparado del concepto de RSE), pero no aparecían claramente cuáles eran las demandas y obligaciones hacia ellos. En el año 2006 existen estas demandas y obligaciones, pero además se hace un análisis muy interesante sobre de la voluntariedad de los públicos de interés y la diferencia que existe entre ellos, hoy punto central en la discusión sobre la “teoría de los stakeholders” (públicos de interés).

Parece relevante, así, la búsqueda de un liderazgo organizado desde los gremios y la CPC, y la relación que se establece con el Estado como un público de interés fundamental.

Por último, es coherente que en ambas mesas surja el interés de incorporar a las PyMES como un actor clave en el desarrollo de la RSE. Esto da cuenta de que no se ha avanzado suficientemente en el tema y que todavía es un gran desafío pendiente.

III - Identificar los elementos que ayudan y obstaculizan el desarrollo de la RSE en Chile

Dentro de los elementos que obstaculizan la RSE, el año 2000 se identificaba la desconfianza existente entre el Estado y la empresa privada, como un elemento entrampador en los procesos de implementación de RSE. Esta preocupación, en el 2006, se traduce en el análisis que hacen los líderes de las compañías respecto de cierta “deslegitimación” del empresariado frente a la sociedad. Si en el año 2000 el énfasis se encontraba en una polarización ideológica empresa v/s Estado, en el 2006, son los mismos conductores de las empresas los que creen que tienen poca credibilidad frente a los diversos públicos de interés, lo que les impide avanzar en temas de RSE. Sostienen que el camino para superar esto es la generación de nuevos líderes empresariales y la consistencia entre la práctica y el discurso de la RSE por parte de las compañías.

En el año 2000 se hablaba de la existencia de una cultura empresarial de tipo tradicional y paternalista que era necesario superar. En términos concluyentes, se señala que en el discurso del año 2006, no aparece esta visión paternalista y que hay un camino de superación de la cultura tradicional para dar paso a una gestión estratégica y visionaria respecto del liderazgo en RSE.

Otro aspecto que resulta interesante, y en el que existe coherencia, pero no avances significativos, tiene que ver con que en el año 2000 se señalaba la importancia de formar profesionales en RSE para que asumieran el liderazgo en estos temas. Este punto aparece aún como ítem pendiente, y tomado por la empresa como un elemento que dificulta su desarrollo en RSE.

Por último, surge un nuevo temor frente a la RSE, que aparecía de manera muy sutil en las mesas del año 2000, y que tiene que ver con la generación de demandas muy altas y difíciles de satisfacer. Esto produce alerta en el mundo empresarial, ya que es visto

como un posible problema futuro, al volverse los públicos de interés más demandantes en diversos ámbitos, otorgándoles a las compañías roles que no les corresponde asumir en temas macro sociales (la superación de la pobreza, legislación ambiental o la distribución del ingreso, por ejemplo).

Un aspecto central que diferencia los discursos de los años 2000 y 2006 es la relevancia y el acento que se pone en el tema de la comunicación de la RSE. El año 2000 aparecen ciertos énfasis menores en este ámbito, en el que la comunicación de la RSE se ve ligada al tema del marketing, principalmente orientada a la visibilidad de las causas sociales que la empresa lleva adelante. En el año 2006, en cambio, este punto es una de las preocupaciones centrales, y es visto como un obstáculo por los líderes empresariales respecto del avance en materia de RSE.

IV - Establecer los desafíos de la RSE en el país

Con respecto a las materias pendientes de RSE, existen enfoques con marcadas diferencias que dan cuenta de la evolución del concepto. Por una parte, cuando se señala la necesidad de ahondar en las dimensiones de la RSE, se hace patente el desarrollo conceptual, ya que se advierten ámbitos que no existían el año 2000, como es el caso del gobierno corporativo. Además, el año 2006 se hacen patentes, como materias de RSE, el voluntariado corporativo y el medioambiente, presentes ya el año 2000, pero no a través de un análisis profundo en cuanto dimensiones de RSE.

Si miramos hacia la incorporación y validación de otros actores de RSE, resulta clave el surgimiento de los proveedores como un público de interés central, que cada vez se encuentra incluido más integralmente a la gestión de RSE. Aparecen también los consumidores, con connotaciones más políticas y ciudadanas que el simple cliente que aparecía en el año 2000, y también las organizaciones gremiales como un actor nuevo en el discurso de RSE.

El gran público de interés olvidado en la versión 2006, que tenía un protagonismo importante el año 2000, son las ONGs. En esa ocasión se las señalaba como el aliado natural de la empresa, y se planteaba la necesidad de estrechar vínculos con ellas, desde una visión que superara los antagonismos que se habían generado en el pasado. El año 2006 este público no aparece. Es posible que existan dos fenómenos diferentes, por una parte, o se legitimó y "normalizó" el trabajo con las ONGs lo que no las sitúa como un actor al que hay que involucrar activamente (ya que se encuentra involucrado) o, por otro, estas organizaciones han perdido relevancia como público de interés para los líderes empresariales. Resulta un desafío pendiente, entonces, poder ahondar en este tema para tener mayor claridad respecto de las causas de este cambio.

Si tomamos el punto de los desafíos en torno a la RSE, se puede ver que en el año 2006 son de carácter global y sistémico, lo que resulta sumamente alentador. El año 2000, debido a lo incipiente del tema, se establecieron metas que pretendían definir las áreas a desarrollar; ordenar y distinguir las prácticas de RSE; generar líderes con conocimiento de RSE, e implementar metodologías que permitieran la evaluación del tema al interior de la empresa, con un claro énfasis en materia social y una incipiente preocupación por lo ambiental.

Hoy, aparecen estos desafíos que hemos llamado globales: ellos proponen el objetivo de que Chile lidere la región en materia de RSE, tal como lo hace en otros ámbitos, como un caso ejemplar de desarrollo en América Latina. La meta es que el país conduzca la Responsabilidad Social en el área para lo que se necesitan líderes de RSE que tomen el tema como un elemento distintivo no sólo a nivel empresarial, sino nacional.

Por otra parte, surgen los desafíos sistémicos, que entienden el rol de la empresa mucho más allá de la sola entrega de recursos o servicios a sus públicos de interés. El foco se centra ahora en el otorgamiento de herramientas y conocimiento, en materia de RSE, que permita crear uniones productivas responsables, que generen, a su vez, un círculo virtuoso de estrechamiento de relaciones sociales, en torno a la RSE. La empresa se da cuenta y valora el estar inmersa en un sistema social que requiere de la cooperación y trabajo conjunto de sus diversos organismos, y se plantea a sí misma como un posible líder para generar las relaciones necesarias que permitan el desarrollo de todos.

Participantes de las Mesas Redondas

Primera Mesa Redonda

- **Ángel Mansilla**, gerente asuntos corporativos, ACHS;
- **Alejandra Wood**, gerente asuntos externos, Minera Escondida;
- **Alejandro Cuevas**, gerente general, Banco Santander Banefe;
- **Cristian Lührs**, director de marketing y comunicaciones, McDonald's Chile;
- **Eduardo Romo**, gerente asuntos públicos y comunicaciones, Coca-Cola de Chile S A;
- **Fernando Nilo**, gerente general, Recycla;
- **Hernán Orellana**, gerente general, Microsoft Chile;
- **Hermann Von Mühlenbrock**, gerente general, Gerdau Aza;
- **Javier Irrázaval**, gerente general, The Walt Disney Company;
- **Renato Fernández**, gerente comunicaciones, Endesa;
- **Soledad Teixidó**, presidenta ejecutiva de Fundación PROhumana;
- **Carla Scheggia**, directora de comunicaciones y RRPP; Fundación PROhumana;

Segunda Mesa Redonda

- **Charles Kimber**, gerente asuntos corporativos y comerciales, Celulosa Arauco;
- **Fernando de Solminihac**, gerente general, Mutual de Seguridad;
- **Jaime Estévez**, economista.
- **Jean Paul Zalaquett**, subgerente sostenibilidad, Chilectra;
- **José Tomás Letelier**, vicepresidente relaciones gubernamentales, Compañía Minera Barrick Chile;
- **Leo Schlesinger**, vicepresidente recursos humanos, Grupo Nueva;
- **Mauro Valdés**, vicepresidente asuntos corporativos y comunicaciones, BHP Billiton Metales Base;
- **Rafael Rodríguez**, country manager, SC Johnson & Son Chile;
- **Soledad Ovando**, gerente general, BancoEstado Microempresa;
- **Thomas Keller**, presidente ejecutivo, Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi;
- **Soledad Teixidó**, presidenta ejecutiva de Fundación PROhumana;
- **Andrea Castro**, directora de investigación y asesorías, Fundación PROhumana;

Tercera Mesa Redonda

- **Antonino Castelucci**, gerente general Vespucio Norte Express;
- **Camilo Sandoval**, gerente general Enaex;
- **Carlos Urenda**, gerente asuntos corporativos Colbún;
- **Cristian Lopicich**, gerente comunicaciones Banco Santander Santiago;
- **Cristóbal Valdés**, director tesoro Cámara Nacional de Comercio;
- **Eduardo Moyano**, director Fundación PROhumana;
- **George Anastassiou**, presidente ejecutivo Fundación Gabriel y Mary Mustakis;
- **Joaquín Villarino**, secretario general Aguas Andinas;
- **Luis Schmidt**, presidente Sociedad Nacional de Agricultura;
- **Rafael Guilisasti**, gerente general Viñedos Emiliana;
- **Rodrigo Garib**, director Great Place to Work;
- **Soledad Teixidó**, presidenta ejecutiva de Fundación PROhumana;
- **Andrea Castro**, directora de investigación y asesorías, Fundación PROhumana;