

# Responsabilidad Social Empresarial



## Modelo de Gestión de RSE



# Í N D I C E

---

Modelo de Gestión de RSE	1
Empresas Pioneras en adoptar el Modelo	8

---

## 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

# Modelo de Gestión de RSE

## Un instrumento de competitividad

Ayer el principal reto de las empresas era crear valor para sus accionistas, sin importar demasiado el impacto económico, social y ambiental de sus actividades.

Hoy las expectativas sobre su rol en la sociedad están cambiando.

Los consumidores exigen nuevas cualidades, los inversores y accionistas consideran las prácticas sociales y medioambientales como indicador de buen gobierno, la sociedad civil ejerce escrutinios sobre sus actividades y los reguladores empiezan a crear marcos legislativos que incentivan la Responsabilidad Social Empresarial.

Esto crea un nuevo reto: obtener beneficios creando valor económico, medioambiental y social para los accionistas, pero también para la sociedad en su conjunto.

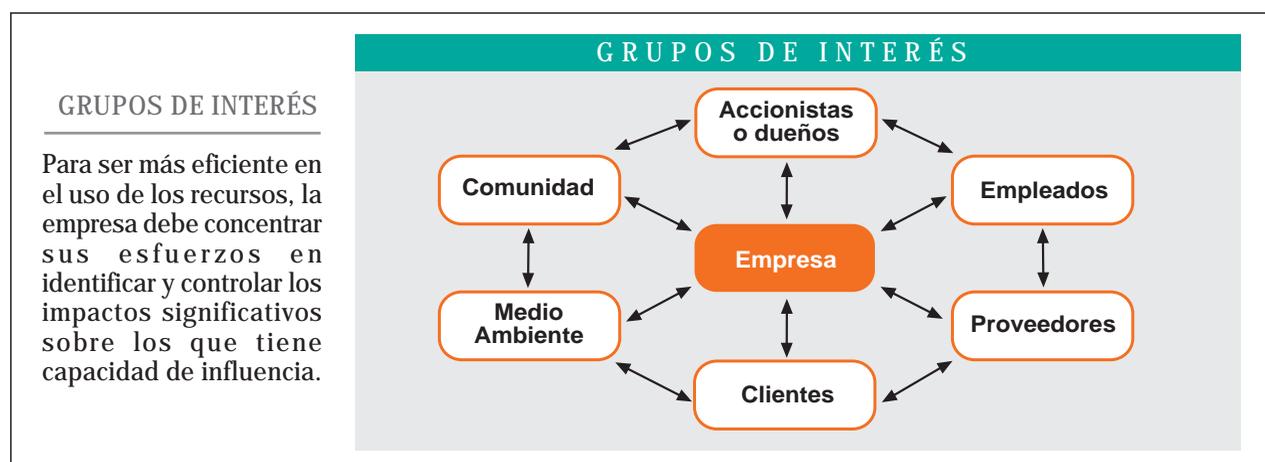
Y para responder a ello, las empresas empiezan a adoptar un nuevo modelo de creación de valor.

El Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un instrumento desarrollado en el marco de un proyecto FONDEF por el Centro Vincular de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso junto a la Asociación Chilena de Seguridad, la Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos y el Centro para el Ciudadano Corporativo del Boston College. Con esta publicación, estas instituciones dan inicio a una serie dedicada a la RSE, con el objetivo de dar a conocer el concepto, las principales tendencias y herramientas que permitan su adopción en la cultura empresarial.

## Sistema de gestión de RSE

Es una herramienta para identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales significativos de las operaciones de una empresa sobre sus grupos de interés

(accionistas, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, etc.), los cuales son generados por la gestión de los distintos procesos que componen su cadena de valor.



## ¿Existe un estándar para el diseño de un sistema de gestión RSE?

A diferencia de otros campos como la gestión de calidad o medioambiental, en el ámbito de la RSE aún no existe una norma de referencia que pueda ser utilizada para implantar un sistema de gestión, pero sí una multiplicidad de estándares relacionados.

Para hacer frente a esta situación, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) se dio a la tarea de desarrollar una norma que sirva de

orientación mundial en este tema.

A fines del 2008 estará disponible la ISO 26000 de Responsabilidad Social, que permitirá homologar los estándares existentes y facilitar su implementación en las empresas. Por ello resulta esencial que las empresas comiencen a adoptar la RSE y así anticiparse a las nuevas exigencias del mercado.

### Primer modelo de gestión de RSE

En el año 2002 la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) seleccionó el proyecto FONDEF "Desarrollo de un modelo de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial como herramienta para mejorar la competitividad de empresas e instituciones en países emergentes", el cual fue desarrollado por el Centro Vincular de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso con el apoyo del Centro para el Ciudadano Corporativo del Boston College, la Asociación Chilena de Seguridad y la Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos como socios estratégicos.

Estas prestigiosas entidades comprometieron su apoyo para el buen desempeño de esta iniciativa y para asegurar la transferencia del modelo a sus asociados.

El sistema de gestión de RSE está estructurado de acuerdo a los requisitos de las normas ISO 9001 e ISO 14001, que constituyen estándares internacionalmente reconocidos para la implementación de sistemas de gestión de calidad y de gestión medioambiental.

También adopta elementos del Modelo Chileno de Gestión de la Excelencia, de alcance más integral que los modelos ISO, ya que abarca la gestión empresarial en toda su extensión y en todos sus procesos, no sólo aspectos específicos como la gestión de calidad o medioambiental.

Hoy la tendencia internacional va más allá de la existencia de normas de gestión ambiental o procedimientos vinculados a la gestión de calidad y a la buena gestión productiva; se buscan iniciativas que engloben todos estos campos.

# Mejora Continua

El modelo diseñado cumple el requisito principal de un sistema de gestión: la existencia de un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, que se efectúa en cuatro fases: Planificar, Ejecutar, Comprobar y Ajustar la gestión, asegurando con ello niveles de comportamiento cada vez mejores.

Planificar: es la parte más importante y compleja del ciclo. Las demás fases dependen de ésta.

Ejecutar: implica llevar a cabo lo que se decide en la fase de planificación. Contempla una preparación profunda y sistémica de lo previsto, una aplicación controlada del plan de acción y su respectiva verificación.

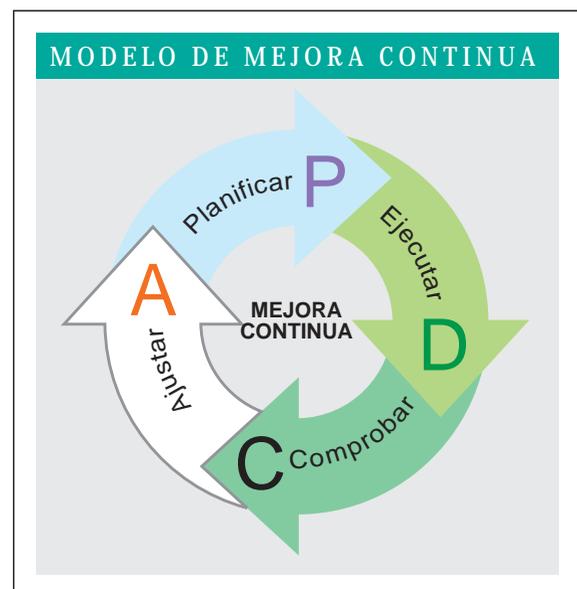
Comprobar: consiste en verificar los resultados, comparándolos con los objetivos establecidos. Por tanto, contempla la verificación de los resultados de acciones desarrolladas mediante el control de indicadores u otros parámetros y el alineamiento con los objetivos.

Ajustar: consiste en identificar lo que se debe mantener y lo que hay que corregir. Contempla la comunicación a los grupos de interés y la preparación de planes futuros.

El ciclo de mejora continua es muy eficaz en espacios planificables y representa una secuencia sistemática de mejora frente a situaciones cíclicas, repetitivas, con márgenes de desviación reducidos y donde los estándares de medida o indicadores están consolidados.

De esta manera, su presencia junto a un adecuado equilibrio y satisfacción de las expectativas de los grupos de interés que de una u otra forma participan en una organización, hacen que el modelo de gestión de RSE se transforme en una herramienta que habilita el éxito continuo.

En este sentido, el modelo de gestión de RSE resulta una herramienta eficaz, pues se alinea a la política nacional de competitividad, a las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y a estándares internacionales como Global Reporting Initiative (GRI) y Global Compact.



*El modelo de gestión de RSE se integra al sistema de gestión de la empresa y contribuye a mejorar su competitividad, facilitando su adhesión a la futura norma ISO Responsabilidad Social.*

# Desarrollo Sustentable

El modelo de gestión de RSE trata de combinar beneficios y principios, y parte de la evidencia de que los resultados empresariales mejoran si se mantienen relaciones no oportunistas con los grupos de interés afectados por la actividad empresarial, es decir, si se conocen sus expectativas y se actúa creando valor también para ellos, contribuyendo a un desarrollo más sustentable.

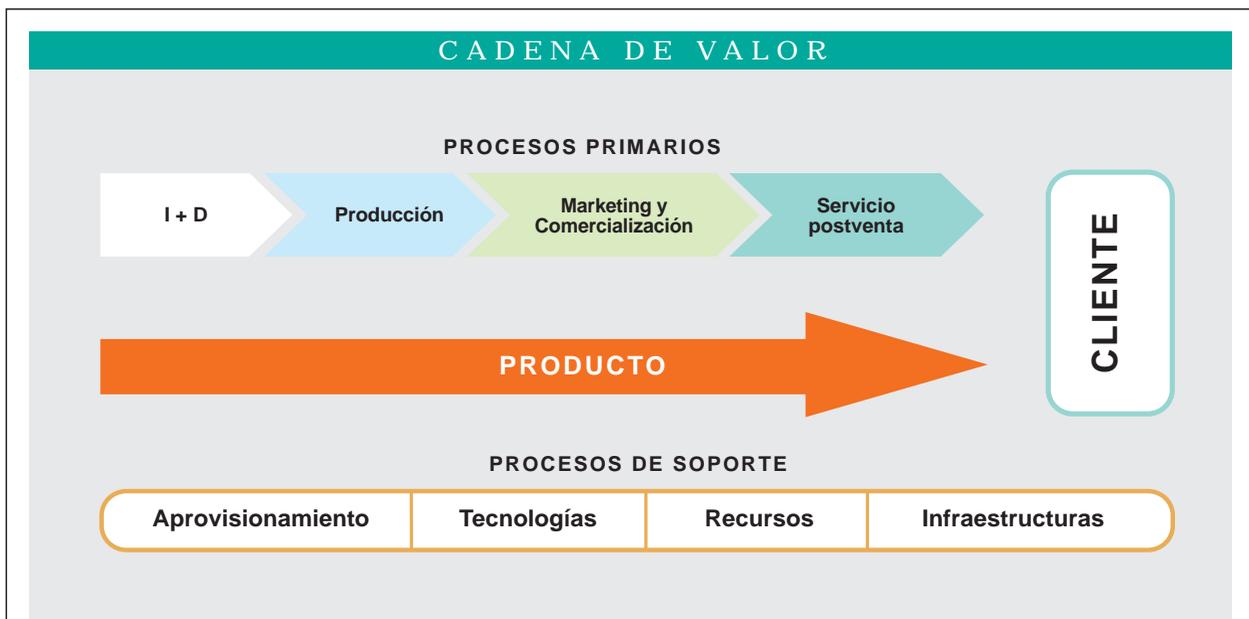
Esta es la base de la Responsabilidad Social Empresarial que Vincular define como: “Un conjunto de políticas transversales y buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, alineadas a los valores y principios organizacionales, cuya finalidad

es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa mejorando su competitividad, sustentabilidad y, simultáneamente, la calidad de vida de sus grupos de interés”.

Este modelo busca facilitar la adopción de principios de RSE, como la identificación, control y optimización del impacto económico, social y ambiental de las actividades, productos y servicios de una empresa sobre sus grupos de interés.

Para ello se requiere analizar la cadena de valor de la empresa e incorporar buenas prácticas a lo largo de ella, a fin de obtener ventajas competitivas.

4



## CADENA DE VALOR

*La cadena de valor hace referencia a los procesos o actividades de una empresa que contribuyen a la creación de valor a lo largo del ciclo de vida de un producto. A través de su análisis, es decir, del estudio de las actividades que agregan valor a sus productos, pueden identificarse las fuentes de las ventajas competitivas de una empresa, sus fortalezas y debilidades, y su posicionamiento estratégico.*

*Michael Porter, Universidad de Harvard*

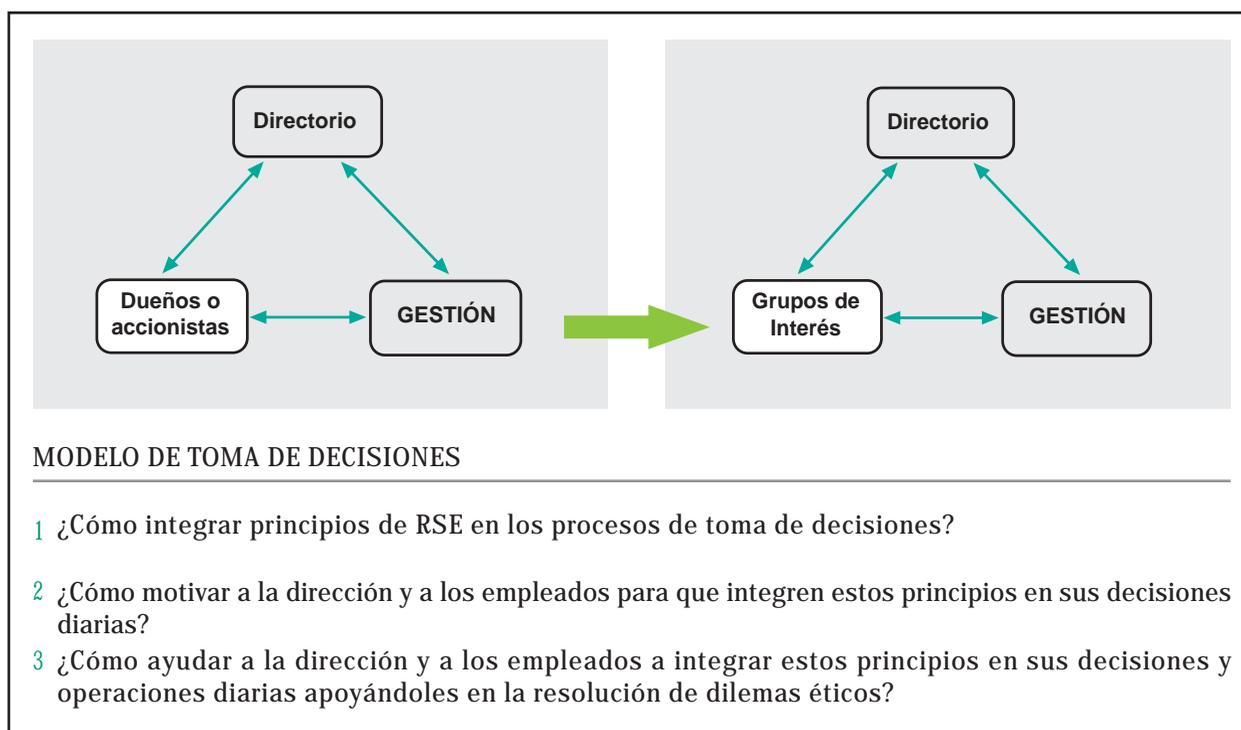
## Objetivos

- Mejorar el conocimiento de la empresa sobre sus fortalezas y debilidades en RSE, conocer expectativas y percepciones de sus grupos de interés, así como las oportunidades y amenazas de su sector.
- Facilitar el establecimiento de una política de transparencia informativa y de diálogo con los grupos de interés e identificar las herramientas de comunicación más adecuadas.
- Mejorar la gestión de RSE mediante la formalización de sus políticas y sistemas de gestión y la adopción de medidas de fortalecimiento de RSE en áreas prioritarias de intervención seleccionadas en función de su impacto y factibilidad.
- Asegurar la coherencia de las actividades de RSE con la estrategia empresarial, las expectativas de sus grupos de interés y las demandas de su entorno.

## Nuevo modelo de toma de decisiones

Para adoptar la RSE en la gestión regular de la empresa, el primer paso es estar dispuesto a cambiar el tradicional modelo

de toma de decisiones por un modelo de RSE y responder ciertas preguntas y dilemas éticos claves.



# Etapas del Modelo

## 1. Preparación

---

Implica identificar los beneficios que la RSE puede aportar, que la gerencia y el personal comprendan lo que se espera de ellos, se comprometan con el proyecto y se disponga de una buena planificación que facilite su ejecución y control.

Contempla:

- Presentación e inducción
- Compromiso, responsabilidades y planificación

## 2. Diagnóstico

---

Busca facilitar la adquisición del conocimiento necesario para identificar las áreas de intervención, las oportunidades de mejora de la empresa, para elaborar un plan de acción.

Contempla:

Análisis interno

- Mapa de procesos
- Análisis de sistemas, políticas y prácticas

Análisis externo

- Percepción de los grupos de interés
- Benchmarking sectorial

Análisis FODA

## 3. Planificación Estratégica y Operativa

---

Su finalidad es que la empresa pueda jerarquizar sus áreas de intervención en función de sus líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.

Estratégica:

- Misión y Visión
- Políticas
- Aspectos RSE
- Requisitos legales
- Áreas y ámbitos prioritarios de intervención y objetivos estratégicos

Operativa:

- Objetivos específicos, metas y planes de acción
- Responsabilidades

## 4. Implantación

---

Su objetivo es que la RSE sea integrada en las decisiones y operaciones diarias de la empresa.

Contempla:

- Formación y adaptación al cambio
- Desarrollo y control documental
- Implantación y registros

## 5. Comunicación

---

Busca cambiar el enfoque de comunicación hacia uno centrado en la relación entre la empresa y sus grupos de interés, a través del diálogo como proceso permanente y el desarrollo de reportes de sustentabilidad.

Contempla:

- Estrategia y plan de comunicación (interno y externo)
- Reporte de sustentabilidad

## 6. Seguimiento y Medición

---

Su finalidad es medir el avance de los procesos y la obtención de resultados para asegurar que el sistema es eficaz y que se alcanzan los objetivos.

Contempla:

- Indicadores
- No conformidades y reclamos
- Auditoría interna

## 7. Revisión y Mejora

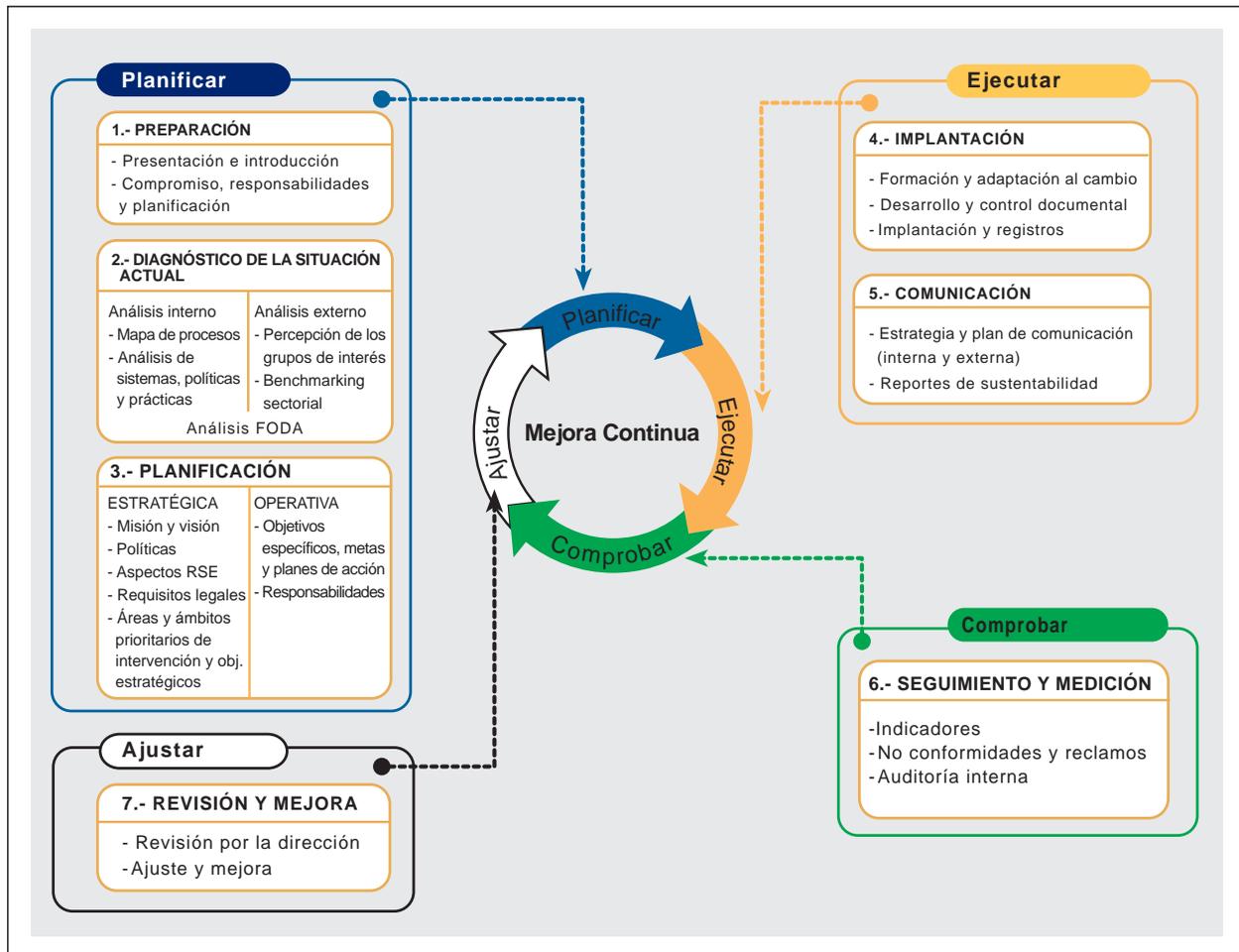
---

Su propósito es aprender de la experiencia para eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de gestión.

Contempla:

- Revisión por la dirección
- Ajuste y mejora

# Modelo de Gestión de RSE



## Beneficios

El modelo de gestión de RSE permite asumir los cambios como una oportunidad y no como una amenaza, con lo cual se generan una serie de beneficios en los siguientes ámbitos:

- Gestión de la reputación, al cumplir las expectativas de los grupos de interés.
- Gestión de riesgos, en el ámbito medio ambiental y de relaciones laborales.
- Reclutamiento de empleados, motivación, retención y atracción de talentos.
- Mejoras en las relaciones con inversores y acceso a capital.
- Aprendizaje e innovación, al generar productos social o ambientalmente beneficiosos.
- Competitividad y posicionamiento en el mercado, al responder a los requerimientos socioambientales de los consumidores.
- Eficiencia operacional, mediante la aplicación de ecoeficiencia, reducción de materias primas y residuos.

Es creciente el número de empresas que basadas en los criterios que establece el modelo de gestión de RSE comienzan a adoptar la RSE a partir de una planificación estratégica.

## Empresas Pioneras en Adoptar el Modelo

Grandes empresas como la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), Gerdau Aza y Medcom Holding de Panamá han realizado una planificación estratégica de la RSE que les ha permitido identificar los requerimientos de sus grupos de interés y alinearlos a sus objetivos, mejorando el impacto de sus acciones.

Pero una de sus aplicaciones más destacadas corresponde al proyecto FOMIN “Adopción de la Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas en Chile”, ejecutado por Vincular con apoyo financiero del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN – BID) y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

Esta iniciativa busca en un plazo de cuatro años incrementar la competitividad de al menos 150 Pymes de seis sectores productivos, a través de la transferencia del modelo de gestión de RSE, maximizando sus beneficios privados y sociales, y estableciendo estándares de RSE sectoriales, tendientes a buscar alineamiento internacional y reconocimiento de los mercados globales.

Para ello se cuenta con el apoyo de los principales gremios empresariales del país, como la Asociación de Exportadores de Manufacturas y Servicios (ASEXMA), la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas (ASIMET), la Asociación de Exportadores (ASOEX), la Corporación Chilena del Vino (CCV) y la Federación de Productores de Fruta de Chile (FEDEFruta).

En este proyecto, además participa la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) y la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) como socios estratégicos.

Cabe destacar que en el marco de esta iniciativa, se encuentra el proyecto “Competitividad Responsable”, desarrollado por Vincular junto a SalfaCorp, una de las mayores empresas de ingeniería y construcción del país.

Esta iniciativa consiste en transferir a su cadena de proveedores, conformada por Pymes, los principios que promueve esta temática, a través de la formación de competencias en RSE.

## Resultados

La aplicación de este modelo ha permitido implantar buenas prácticas para incidir en las áreas claves que abarca la RSE, disminuir el negativo impacto económico, social y ambiental de sus operaciones, y asumir los cambios como una oportunidad. Esto se refleja en resultados concretos, tales como:

- Reconocimiento de mercado
- Formación y mejoramiento de sinergias y alianzas
- Sistematización de buenas prácticas y continuidad en el tiempo
- Medición del impacto de sus actividades en los grupos de interés

La aplicación de este modelo también ha permitido formar competencias en profesionales y empresarios para diseñar e implementar la RSE en la gestión de las organizaciones.

---

## 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](http://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](http://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](http://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](http://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.

# Responsabilidad Social Empresarial

---

Los consumidores exigen nuevas cualidades, los inversores y accionistas consideran las prácticas sociales y medioambientales como indicador de buen gobierno, la sociedad civil ejerce escrutinios sobre sus actividades y los reguladores empiezan a crear marcos legislativos que incentivan la Responsabilidad Social Empresarial.

Esto crea un nuevo reto: obtener beneficios creando valor económico, medioambiental y social para los accionistas, pero también para la sociedad en su conjunto.