

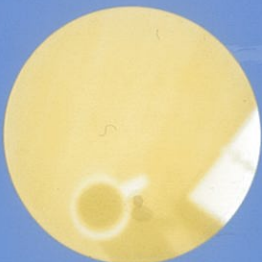


RESPONSABILIDAD SOCIAL



12

CASOS EMPRESARIALES EN CHILE



POR SOLEDAD TEIXIDÓ, REINALINA CHAVARRI Y ANDREA CASTRO



FUNDACIÓN PROhumana

Es una organización sin fines de lucro que desarrolla su trabajo en el área de la Filantropía y la Responsabilidad Social a través de seis ámbitos de trabajo:

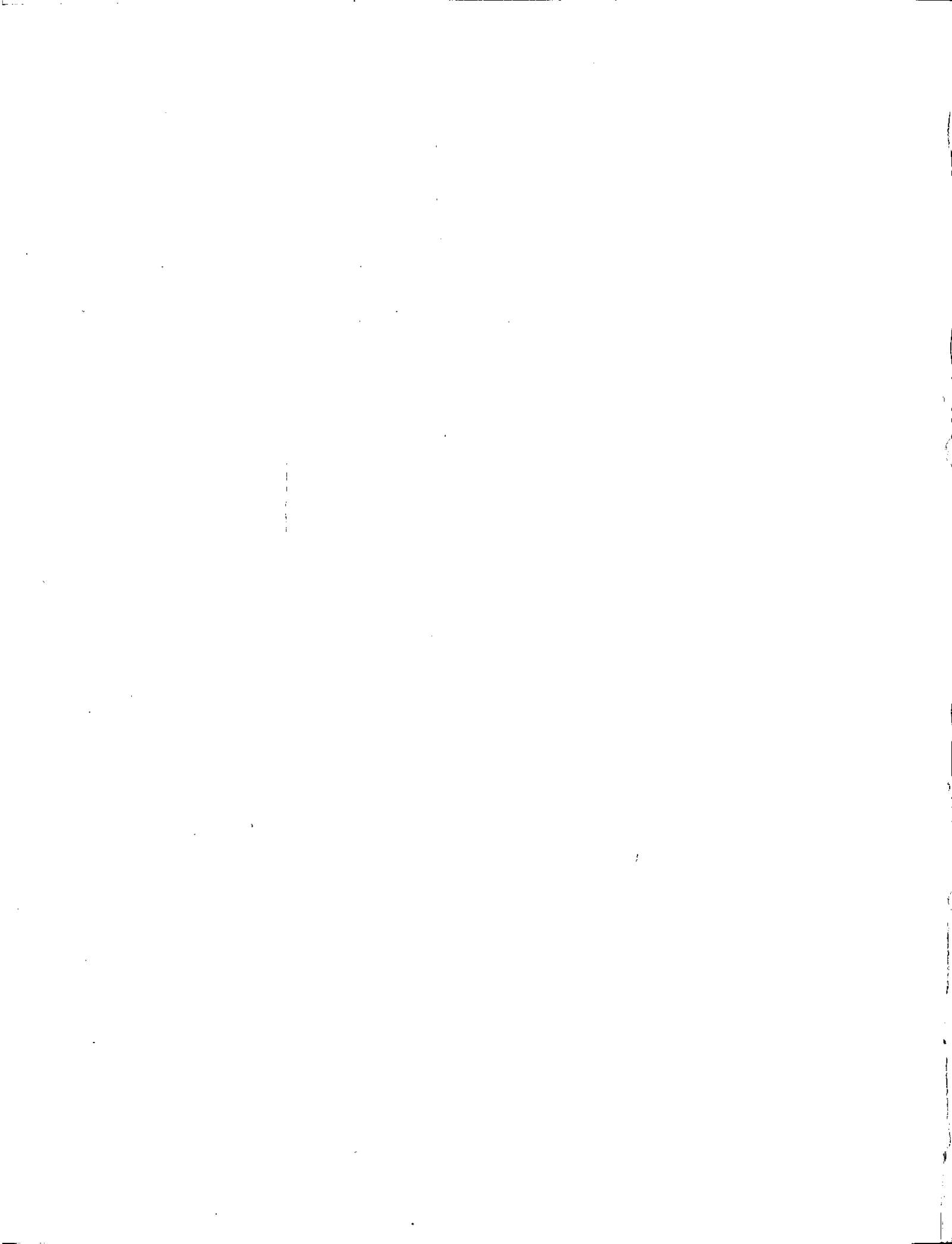
1. Investigación y desarrollo de conocimiento
2. Sensibilización de actores en el tema de la Responsabilidad Social
3. Promoción de espacios de diálogo y encuentro entre actores representativos de la diversidad
4. Constitución y coordinación de redes de cooperación
5. Aporte a la elaboración de propuestas legislativas y normativas
6. Servicios de asesoría especializada

Este estudio fue financiado por:

Fundación AVINA
Fundación FORD
PNUD-Chile

MISIÓN DE LA FUNDACIÓN PROhumana

Promover una cultura de Responsabilidad Social en Chile a través de una ciudadanía proactiva expresada en personas, instituciones y empresas, mediante el desarrollo de conocimientos; la creación de espacios de diálogo que recojan la diversidad; y la generación de acciones trisectoriales específicas.



PROhumana Ediciones

fundacionprohumana@prohumana.cl

© Soledad Teixidó
Reinalina Chavarri
Andrea Castro

Primera Edición Junio 2002
Registro de Propiedad Intelectual N° 125.835
ISBN: 956-8011-02-1
Diseño: Marcela Brogle
Producción: Marcela Brogle
Impresión: Printer

RESPONSABILIDAD SOCIAL

12

CASOS EMPRESARIALES EN CHILE

Autoras

Soledad Teixidó
Reinalina Chavarri
Andrea Castro

PROhumana.



SOBRE LAS AUTORAS

Soledad Teixidó

Educadora, Pontificia Universidad Católica de Chile. Master en Fundamentos Sociales de la Educación, University of Maryland, USA. Participo en el programa internacional de liderazgo (KILP) de la W.K. Kellogg Foundation. Se ha desempeñado tanto en el ámbito de la investigación y aplicación en las temáticas de filantropía, responsabilidad social empresarial, participación, redes y educación para la democracia entre otros. Miembra del directorio mundial de international society for third-sector research. Actualmente se desempeña como Directora Ejecutiva de la Fundación PROhumana.

En los últimos años ha publicado diversos artículos y documentos para diferentes foros nacionales e internacionales y para la revista PROhumana: Filantropía y Responsabilidad Social en Chile, además es coautora de los libros: "Inversión privada en la educación pública: Uso y funcionamiento de la ley de donaciones con fines educacionales", "La Acción Filantrópica como un elemento de la Responsabilidad Social: El caso chileno" y "Mapeando las Fundaciones en Chile: características y desafíos para el siglo XXI".

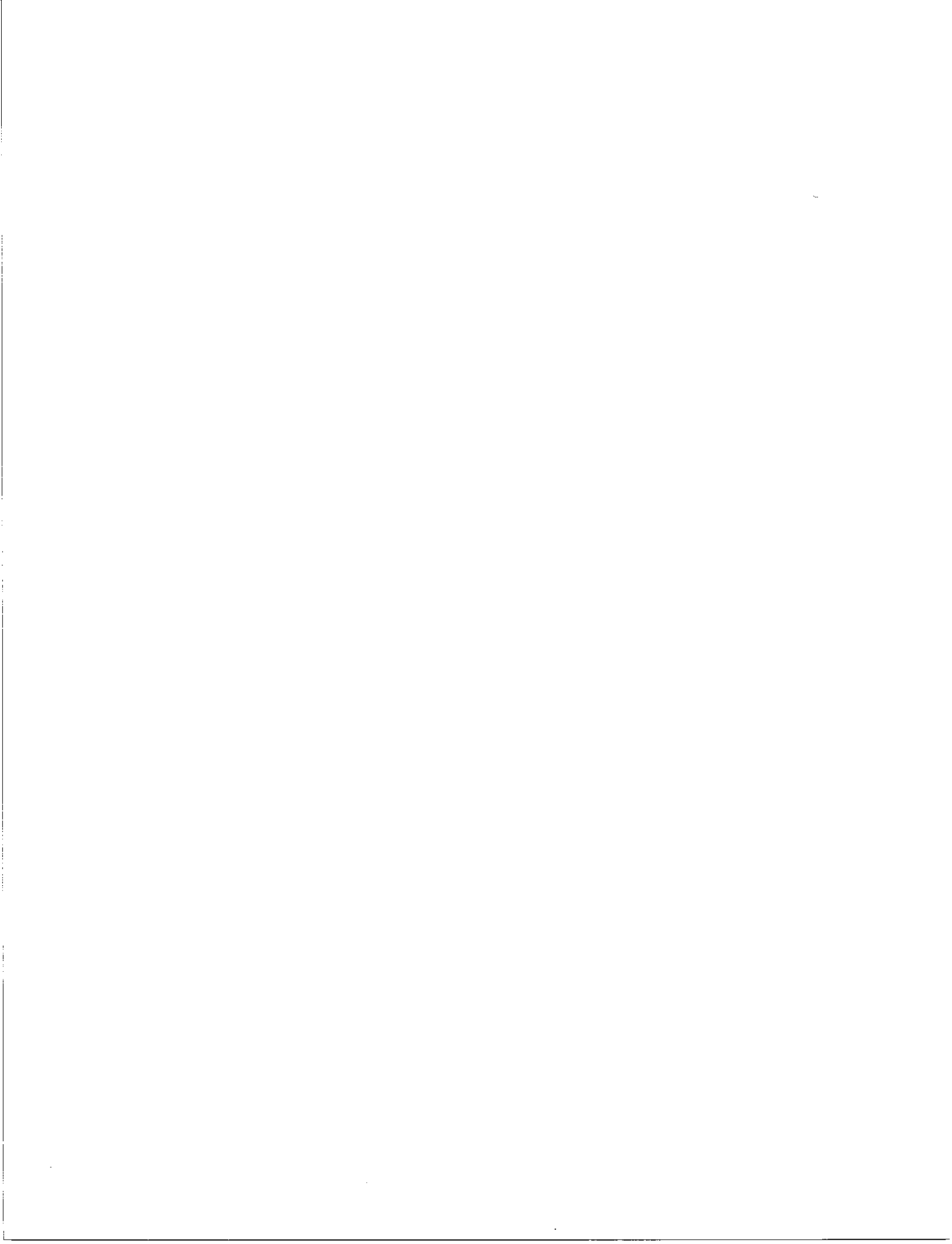
Reinalina Chavarri

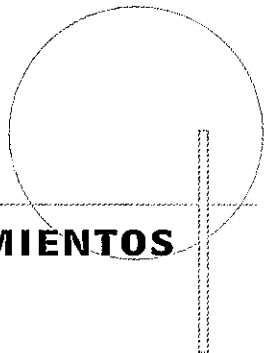
Socióloga y Cientista Político por la Universidad Complutense de Madrid y Magister en Estudios Internacionales (c) en la Universidad de Chile. Coordinadora de Proyecto Participación de la Sociedad Civil en la Cumbre de Desarrollo Sustentable realizada en Santa Cruz de la Sierra en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Ha coordinado el Programa de Liderazgo para el Desarrollo Sustentable del Mercosur, entre otras iniciativas. Miembra de la Red del international society for third sector research.

En los últimos años ha publicado diversos artículos y documentos para diferentes foros nacionales e internacionales y para la revista PROhumana: Filantropía y Responsabilidad Social en Chile, además es coautora de los libros "La Acción Filantrópica como un elemento de la Responsabilidad Social" y "Mapeando las Fundaciones en Chile: características y desafíos para el siglo XXI". Actualmente se desempeña como Subdirectora Ejecutiva de la Fundación PROhumana.

Andrea Castro

Licenciada en Sociología por la Universidad de Chile. Becaria de la Fundación Ford para el desarrollo de una investigación en el ámbito de la salud. Ayudante de la investigación "Factors related with the intention of using or not using modern anticonceptives among pregnant adolescents" Di Silvestre, C y Steiner, D. durante 1998 y 1999. Profesora adjunta de la Cátedra Teoría Sociológica V y VI a cargo del Dr. Manuel Antonio Garretón desde 1997 hasta 2001. Además se ha desempeñado como evaluadora del Programa Ciudadanía y Gestión Local del Centro de Estudios del Desarrollo (CED) y en el Programa de Redes de la Fundación Nacional Para la Superación de la Pobreza. Actualmente trabaja en la Fundación PROhumana en el tema de la responsabilidad social como gestora de procesos.





AGRADECIMIENTOS



La Fundación PROhumana agradece en esta oportunidad a todas aquellas personas, empresas y organismos que han hecho posible la realización de estos estudios de caso.

Especial mención hacemos a Fundación Avina, Fundación Ford y PNUD-Chile que sin su aporte y confianza brindada, una vez más, habría sido imposible llevar adelante este desafío.

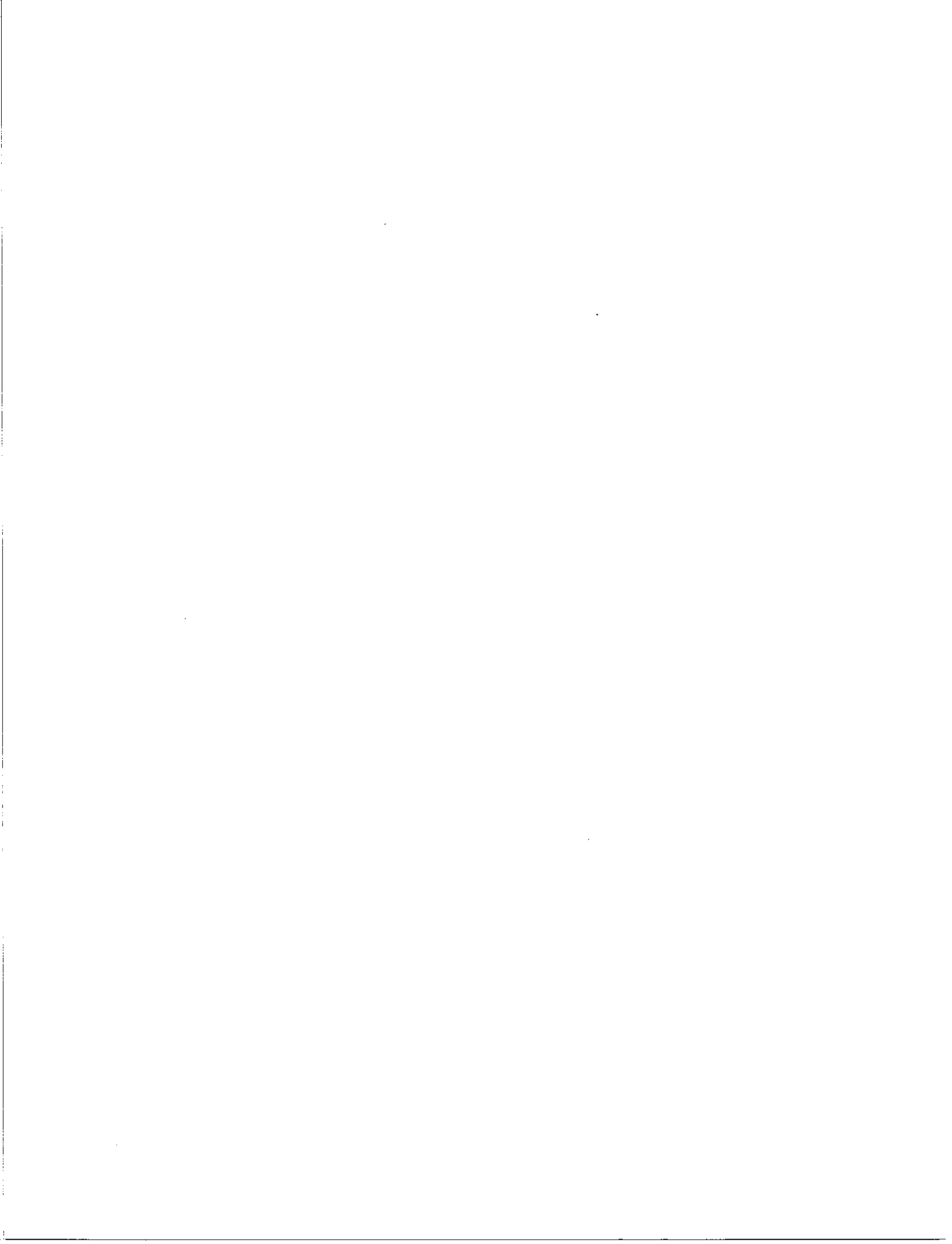
Del mismo modo agradecemos a las 9 empresas, 2 asociaciones gremiales y 1 asociación empresarial que aceptaron colaborar durante todo el proceso, a sus directivos, ejecutivos, profesionales y trabajadoras que participaron durante el período de entrevistas por su cooperación, disposición y entrega de su tiempo.

Como todo estudio de esta magnitud requiere de personas que participan en diferentes momentos de su desarrollo. Es así como extendemos nuestro agradecimiento a Jorge Osorio, quien con su conocimientos, profesionalismo y rigurosidad ofreció apoyo durante la etapa de construcción del marco metodológico del estudio y diseño de entrevista.

Agradecimiento especial queremos brindar a aquellas personas que en cada una de las empresas nos ayudaron, especialmente durante el proceso de las entrevistas, nos referimos a Cristián Barreaux, Eduardo Undurraga, Eduardo Romo, Elke Shwars, Enrique Errázuriz, Eugenio Heiremans, Felipe Hurtado, Gonzalo García, Gustavo Rivera, Horacio Pavéz, Jorge López, Jorge Cevallos, José Miguel Ojeda, María Antonieta Juste, María Elena Gaete, María Paz Figueroa, Marisol Bravo, Margarita Celis y Verónica Pérez.

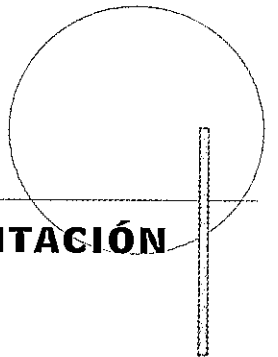
Por último, agradecer a todas aquellas personas que colaboraron con la entrega de información, contactos y material necesarios para realizar este estudio.

A tod@s ell@s, nuestro más sincero reconocimiento.





PRESENTACIÓN



Esta publicación es un estudio que tiene su principal antecedente en el trabajo que la Fundación PROhumana ha venido realizando en los últimos años, según los postulados de su misión institucional e implementación de objetivos estratégicos los que están orientados, principalmente, al desarrollo de una cultura de responsabilidad social empresarial y ciudadana en Chile.

Del mismo modo, cabe mencionar que dicho estudio forma parte de la estrategia de promoción de alianzas y difusión de prácticas que la Representación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, con sede en nuestro país, ha venido implementando de manera muy activa en el ámbito de la responsabilidad social empresarial motivo por el cual estableció una alianza de trabajo y colaboración con la Fundación PROhumana.

El propósito principal de este estudio ha sido conocer cuál es el camino que actualmente están implementando las empresas y entidades gremiales en Chile, consideradas en este estudio, para incorporar en su lógica de negocios la responsabilidad social. Es decir, se pretende responder ¿cómo asumen las empresas este desafío en sus planes estratégicos? ¿qué acciones, planes o programas realizan en esa dirección? ¿cómo compatibilizan los objetivos estratégicos del negocio con las demandas de recursos y colaboración que emanan de la sociedad? ¿qué herramientas utilizan las empresas para implementar su responsabilidad social? ¿cuál es el rol de sus líderes? ¿las empresas establecen redes y alianzas con sus beneficiarios u otro tipo de organizaciones? ¿qué rol desempeñan los beneficiarios en los proyectos sociales que desarrollan las empresas? ¿cómo comunican las empresas internamente sus iniciativas en este ámbito? ¿cuáles son los indicadores de impacto, evaluación y monitoreo utilizados para medir la rentabilidad social de sus acciones? ¿existe tensión entre beneficio económico y responsabilidad social? Estas y otras preguntas se espera contestar en esta publicación.

Para concretar lo anterior se entregará una visión global sobre cuál ha sido la trayectoria de la responsabilidad social externa e interna de las empresas participantes en este estudio, su evolución, necesidades y los desafíos que significa desarrollar un plan de responsabilidad social. La especificidad en cambio vendrá dada por los argumentos que emanan de la opinión, inquietudes y visiones ofrecidas por personas vinculadas a las empresas ya sea en su papel de accionista, ejecutivo(a), coordinador(a) de proyectos o programas, director(a) ejecutivo(a) de la fundación o dirigente sindical. Todos estos aportes han posibilitado elaborar los delineamientos y contenidos que dan origen y sentido a este estudio.

En el campo de la responsabilidad social, pareciera no existir argumentos disonantes en el discurso de las personas entrevistadas respecto a cómo conciliar la competitividad de las empresas con su desempeño en la sociedad, aunque se reconoce que esta reflexión no está desarrollada en Chile. Quizás, lo que existe en estos tiempos son diferentes enfoques y modalidades que permiten operacionalizar dichos aspectos. En este sentido, la responsabilidad social de las empresas en la actualidad es un fenómeno ampliamente adoptado a nivel mundial, principalmente por las grandes multinacionales y holdings pero día a día se extiende a las pequeñas y medianas debido al papel que éstas desempeñan en las economías locales. Lo mismo está sucediendo en Chile.

Dicha tendencia, permite observar la yuxtaposición entre la globalización y la fragmentación que existe entre las iniciativas globales y las prácticas locales en materias de responsabilidad social. Así, los distintos ritmos y diferentes velocidades que adoptan las empresas en su nuevo rol van permitiendo la existencia e identificación de un corpus de prácticas que marcan la pauta de cómo incorporar dicha responsabilidad al negocio y con ello un cambio en la cultura de la empresa.

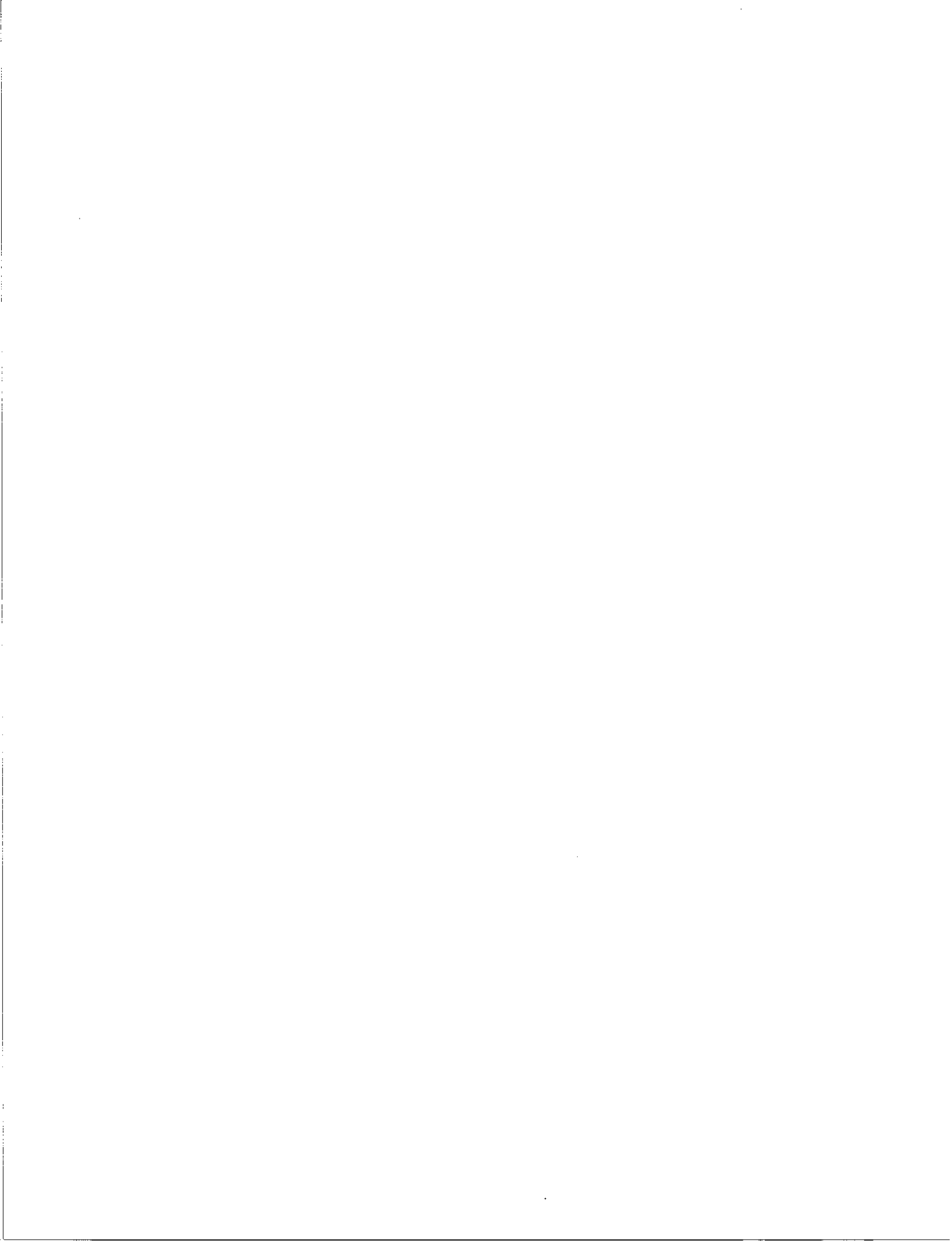
Por otra parte, parece irse extendiendo cada día más la idea de que acciones amparadas en una visión

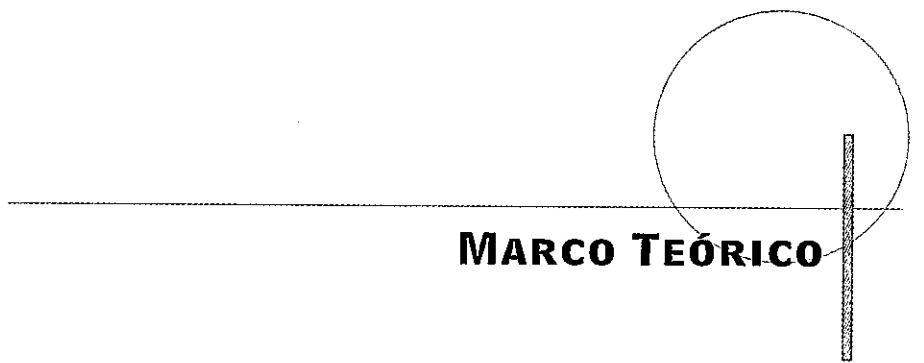
asistencialista o paternalista no son suficientes razones para apoyar la existencia de la responsabilidad social. En ese sentido, el desarrollo de un plan de negocio que integre la dimensión externa (comunidad, medio ambiente, alianzas, entre otras) con la dimensión interna (proveedores, accionistas, ejecutivos, trabajadores) aparece como uno de los principales desafíos, según lo señalado por las empresas entrevistadas. Lo anterior, supone asumir un nuevo rol de la empresa dentro de la sociedad, no como una organización meramente limitada al ámbito del mercado, sino como sujeto de acción al interior de la sociedad y pieza clave para el desarrollo económico y social del país.

En este sentido, conceptos y herramientas como marketing con causa, inversión social, triple balance, indicadores de responsabilidad social son lentamente incorporadas por las empresas en el mundo, en Chile queda camino por recorrer.

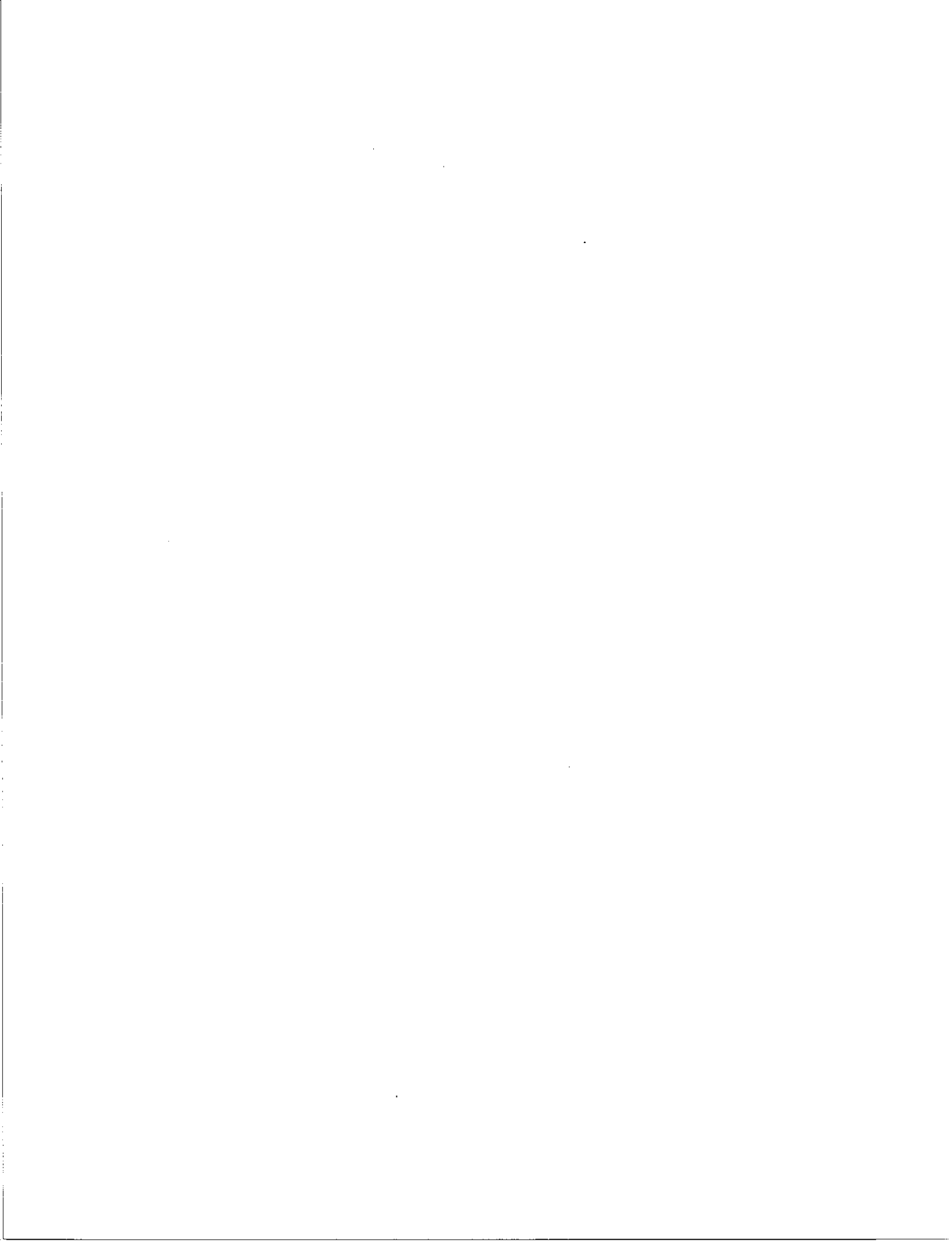
En esa dirección, la Fundación PROhumana procura ofrecer a través de esta publicación la posibilidad de encontrar, de manera sistematizada, la labor que están desarrollando algunas empresas, asociaciones gremiales y asociaciones de empresas en temas de interés social: sus antecedentes históricos, acciones, planes y proyectos así como las percepciones que tiene un importante número de personas que participan directa o indirectamente en el diseño, implementación y ejecución de aquellos, son algunos de los aspectos aquí tratados.

Para finalizar este estudio, se ofrecen las conclusiones y propuestas concretas en algunos temas que emanan del propio análisis, realizado a partir del material informativo y entrevistas ofrecidas por dichas empresas quienes, voluntariamente, comprometieron su colaboración para participar en este primer estudio en profundidad realizado a empresas en Chile sobre el tema de la responsabilidad social.





MARCO TEÓRICO



A continuación se desarrolla una breve introducción teórica sobre la temática de la Responsabilidad Social Empresarial, la que recoge desde el origen de ésta hasta los mínimos que debe poseer un plan de Responsabilidad Social Empresarial.¹

Origen de la Responsabilidad Social Empresarial

El origen de la responsabilidad social se sitúa alrededor de 1920, según algunos autores, con el desarrollo de la llamada "filantropía empresarial". En esta época aparecen las primeras acciones filantrópicas realizadas desde la empresa en forma sistemática, es decir, de modo programado bajo una cierta visión estratégica, sin embargo, la reflexión en torno al papel de la empresa en el desarrollo social es bastante posterior.

En Chile, las primeras acciones ligadas a la filantropía desde el mundo empresarial se encuentran durante el siglo XIX cuando se comienza a gestar en Chile una clase empresarial vinculada al ámbito de la minería, el transporte y la industria.

Producto de las consecuencias de la segunda guerra mundial, se replantea el rol de la empresa, así como aparecen nuevas necesidades y carencias, en este escenario, comienza la reflexión en torno a la responsabilidad social de la empresa, la que es alentada a involucrarse de manera más activa con la comunidad desde otros ámbitos que escapen al económico.

A partir de la década de los noventa comienza la investigación sobre la Responsabilidad Social Empresarial en nuestro país. En este contexto, el año 2000 es publicado el informe "Responsabilidad Social Empresarial en Chile" realizado por PNUD y Fundación PROhumana², el cual recoge la experiencia de trabajo de mesas redondas de RSE en el que participaron representantes del mundo de la empresa, sociedad civil y gobierno. Este documento es la primera investigación de envergadura que aborda en profundidad la temática de la Responsabilidad Social en Chile.

Dentro de estas investigaciones, incluyendo los conocimientos adquiridos a través de este último estudio se ha encontrado que el comienzo de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile se ha expresado de dos maneras simultáneas. Por una parte, se observa la presencia del empresario movilizado por valores morales altruistas, prin-

cialmente expresados por la donación de dinero y especies a fines de interés social. La característica de este tipo de acciones es que eran realizadas de manera esporádica, por lo que no obedecían a una planificación desde la empresa en pos de aportar al desarrollo social, si no más bien, a una lógica de la caridad.

Por otro lado se encuentran empresas que han establecido acciones de Responsabilidad Social, pero estas acciones se encuentran dominadas por un enfoque de corto plazo y muy ligado a las redes sociales que tiene el empresariado con determinados grupos en desventaja (ancianos, niños, jóvenes drogadictos, etc.).

Qué es la Responsabilidad Social Empresarial

Dos definiciones operativas, que no agotan la reflexión en torno al concepto de Responsabilidad Social Empresarial, señalan que:

*"Es el compromiso que asumen las empresas a través de sus planes estratégicos con las necesidades que emanan de sus políticas internas y externas mas allá del beneficio inmediato y la generación de riqueza."*³

*"El compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida."*⁴

Esta concepción supone un nuevo rol de la empresa dentro de la sociedad, ya no como meramente limitada al ámbito del mercado, sino como sujeto de acción al interior de la sociedad y pieza clave para el desarrollo económico y social del país. Tiene que ver con que la empresa se posicione como un ciudadano corporativo y como tal, obtenga derechos y deberes que escapen al ámbito netamente económico. En este sentido, la empresa cobra un rol más activo y participante en los temas asociados al desarrollo social. Comienza a verse la empresa como un sistema organizado en donde se desarrollan múltiples relaciones e instancias que escapen a lo económico y determinan en gran medida la vida social.

¹ Para mayor información, consultar a Fundación PROhumana www.prohumana.cl o en el portal de Responsabilidad Social www.plazanueva.org.

² "Responsabilidad Social Empresarial en Chile", documento emanado de Mesas Redondas realizadas principalmente con personas provenientes del mundo de la empresa, implementadas por PNUD y Fundación PROhumana durante el año 2000.

³ Definición elaborada por Fundación PROhumana.

⁴ World Business Council for Sustainable Development, "El caso empresarial para el desarrollo sostenible", página 6. Johannesburgo, 2002.

Responsabilidad Social Interna y Externa

La Responsabilidad Social Empresarial tiene una doble dimensión, la interna y externa. Esta distinción hace referencia a las acciones que realiza la empresa en torno a este tema. Las acciones, políticas y programas dirigidos a los empleados de la empresa, sus proveedores y los participantes de la cadena del negocio se encuentran dentro de la Responsabilidad Social Interna. Refiere a los diversos componentes de la empresa, desde los empleados de esta, hasta la cadena del negocio, es decir proveedores y distribuidores de productos.

Por otro lado, las acciones, políticas y programas orientados a la comunidad, es decir, a cualquier grupo o problema social que no se encuentre relacionado directamente con la empresa mediante una relación contractual o económica, se encuentran dentro de lo que se comprende como Responsabilidad Social Externa. En este ámbito se encuentran las iniciativas de apoyo a la comunidad, de donaciones, medio ambientales, entre otras.

La Responsabilidad Social Empresarial debe abordar estos dos ámbitos con la misma importancia y buscar canales de acercamiento entre ambos, mediante programas que permitan que la empresa en su conjunto se involucre con las políticas de Responsabilidad Social Externa. En este sentido, es importante destacar que un efectivo plan de responsabilidad social de una empresa debe contemplar ambos ámbitos y buscar que exista una sinergia entre ellos. Las medidas que se adoptan para poder realizar esto generalmente tienen que ver con políticas de comunicación corporativa y planes de trabajo voluntario de los empleados de la empresa en los proyectos de Responsabilidad Social Externa de su empresa. Estas estrategias generan un sentido de pertenencia y compromiso con la propia empresa.

18

Herramientas para la Responsabilidad Social

Las herramientas de Responsabilidad Social son los métodos que se utilizan para la implementación y la evaluación de planes de Responsabilidad Social.

Las herramientas de Responsabilidad social más utilizadas son:

► Inversión Social

La inversión social privada es definida como "un instrumento en el que se aplican valores hacia la comunidad, mientras que desde las personas y las instituciones sin fines de lucro, es aquel tipo de herramienta que tiene por finalidad, no sólo proveer un mayor bienestar a sus beneficiarios, sino también dotarlos de capacidades que incrementen su capital social. En conclusión, es aquella inversión que considera variables de rentabilidad que van más allá de las utilidades económicas, es aquella que toma en cuenta aspectos sociales y de desarrollo humano en sus resultados"⁵

Otra definición señala que Inversión Social es "todo aquello que la empresa destina, más allá de sus obligaciones legales, para contribuir a mejorar las condiciones de vida de la sociedad donde opera. Aunque no tiene rendimientos en dinero, lo tiene en beneficios sociales permanentes, y no debe confundirse con la obligatoria inversión social del Estado ni con las inversiones que hacen las empresas privadas en el terreno social, como contratos para el transporte público, la salud o la educación, todo ello con fines lucrativos"⁶.

La inversión social consiste en cambiar el giro de las donaciones en dinero hacia programas que avancen en torno del desarrollo social de una comunidad específica, de este modo, la empresa no da, ni gasta recursos en donaciones si no que invierte socialmente, lo que le representa beneficios a largo plazo.

El concepto de inversión social se orienta hacia una acción de responsabilidad social en pos de aportar al desarrollo social, con la característica de que ese aporte busca cierta rentabilidad. Ahora bien, el término rentabilidad no debe comprenderse netamente como rentabilidad de recursos monetarios, sino poder evaluar la rentabilidad de la inversión social a través del impacto, sustentabilidad y replicabilidad de un proyecto. Está ligada directamente con la concepción de que la empresa es parte del desarrollo de su entorno, de este modo, el desarrollo de su comunidad asegura su permanencia en el tiempo. Esta es una de las formas para evidenciar la rentabilidad de su inversión.

⁵ Teixidó, S y Chavarri, R; "Inversión Social: Algo más que un concepto, algo más que la responsabilidad de un solo sector" En Revista Filantropía y Responsabilidad Social, Nº 6, 2001, Ediciones PROhumana.

⁶ Toro, O, L; "Balance Social: Si quiere que cuente, cuéntelo". En Inversión privada en la educación pública. Editado por J. Swope y S. Teixidó. Cide, Santiago de Chile, 1999. Pgs. 61-73.

► Marketing con Causa⁷

En relación al Marketing con Causa, se encuentran dos definiciones distintas según quien sea la entidad que lo implementa, por una parte se encuentran definiciones respecto del “Marketing con Causa” la que se refiere a las estrategias de marketing desde la empresa y por otra la definición de “Marketing Social” la cual se refiere a las estrategias de marketing desde las organizaciones de la sociedad civil.

El Marketing con Causa (MCC) es “una actividad de carácter planificado y proactivo emprendida por las empresas como consecuencia de una orientación hacia la responsabilidad social y de sus políticas de marketing. Persigue un triple objetivo: el posicionamiento de la imagen de marca en el mercado, la satisfacción del consumidor y el bienestar y desarrollo de la sociedad. Consiste en la promoción de valores o causas sociales a fin de lograr la fidelización de los clientes y el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social”.

La estrategia de Marketing Con Causa (MCC) que implementan las empresas exige lograr el éxito o resultados esperados al escoger una causa social, ambiental o cultural coherente con ella, con el bien o servicio elegido así como con la importancia que esta causa tiene para los clientes. Junto con lo anterior, el apoyo a la causa elegida debe ser mostrado de manera clara y buscar el beneficio mutuo, es decir, el beneficio que le otorga a la propia empresa a los consumidores, organizaciones sin fines de lucro y a la sociedad.

Por otra parte, el Marketing Social consiste en “una actividad planificada y proactiva emprendida por las organizaciones sin fines de lucro, consecuencia de su misión como tales. Se centra principalmente en la captación de adherencias y recursos en la comunidad. Mediante las herramientas del marketing, comunica la labor propia de la organización, promoviendo valores y causas coherentes con su misión, y generando instancias efectivas de cooperación y financiamiento”.

El marketing con Causa Social (MCS), por último, es “una atractiva oportunidad de añadir valor a las actividades de las organizaciones empresariales (Marketing Con Causa) y organizaciones sin fines de lucro (Marketing Social) y, de paso, contribuir a la construcción de sociedades más sostenibles. En efecto,

constituye uno de los sectores de publicidad de mayor crecimiento en países como Estados Unidos y Reino Unido”.

Esta estrategia implica una visión conjunta respecto del marketing tanto por las empresas como por las organizaciones de la sociedad civil. Implica una relación complementaria en los esfuerzos de marketing la cual genera sinergia para ambas entidades.

► Triple Balance Social

Es un balance económico, social y ambiental que se aplica a la empresa, en el que se evalúa teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social.

El triple balance social es una técnica que permite a la empresa reunir información cuantitativa y cualitativa para seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades en el campo de los recursos humanos y medir su desempeño en la implementación de programas de carácter social (internos y externos).

Respecto a la Auditoría Social es posible señalar que con ella se pretende dar cuenta de los factores externos al negocio de la empresa más allá de la viabilidad económica que representan nuevas demandas y sensibilidades de la población.

Para el caso de la Auditoría Ambiental esta es reconocida como un sistema voluntario que permitirá alcanzar metas en el entorno natural o construido por parte de la empresa lo cual permitirá optimizar acciones de vigilancia e inspección durante el proceso productivo o plan del negocio. Esto posibilita un mayor reconocimiento público a las conductas proactivas que desarrolla la propia empresa y reduce el impacto negativo en la comunidad.

Mientras que, la Auditoría Económica corresponde a aquellas manifestaciones y declaraciones que efectúa la alta dirección de una empresa a sus auditores y a la sociedad en general respecto a que los estados financieros son sujetos a examen. Igualmente, los «criterios establecidos» se refieren a los principios contable-financieros aceptados, con regularidad universalmente.

⁷ Las definiciones que se citan a continuación corresponden al Documento de Trabajo del Seminario de Marketing con Causa Social. “Un nuevo sentido para las organizaciones: experiencias y desafíos”, PROhumana y Pro Qualitas, Santiago, 17 de Noviembre de 2000.

El triple balance social posibilita llevar adecuadamente las cuentas sociales permitiendo medir los resultados de la política social de la empresa.

► Planes de Responsabilidad Social

En la actualidad, diseñar e implementar una estrategia de Responsabilidad Social para la empresa resulta fundamental para lograr integrar la temática a la vida de la compañía de forma sistemática, con objetivos y productos medibles, así como para realizar la planificación necesaria de las actividades y acciones que la empresa realizará en el marco de su estrategia definida.

La no existencia de un plan definido de Responsabilidad Social, lleva a la empresa un desgaste de recursos, tanto humanos como monetarios, lo que finalmente tiende a crear reticencia, tanto en los empleados de la empresa, como en la comunidad.

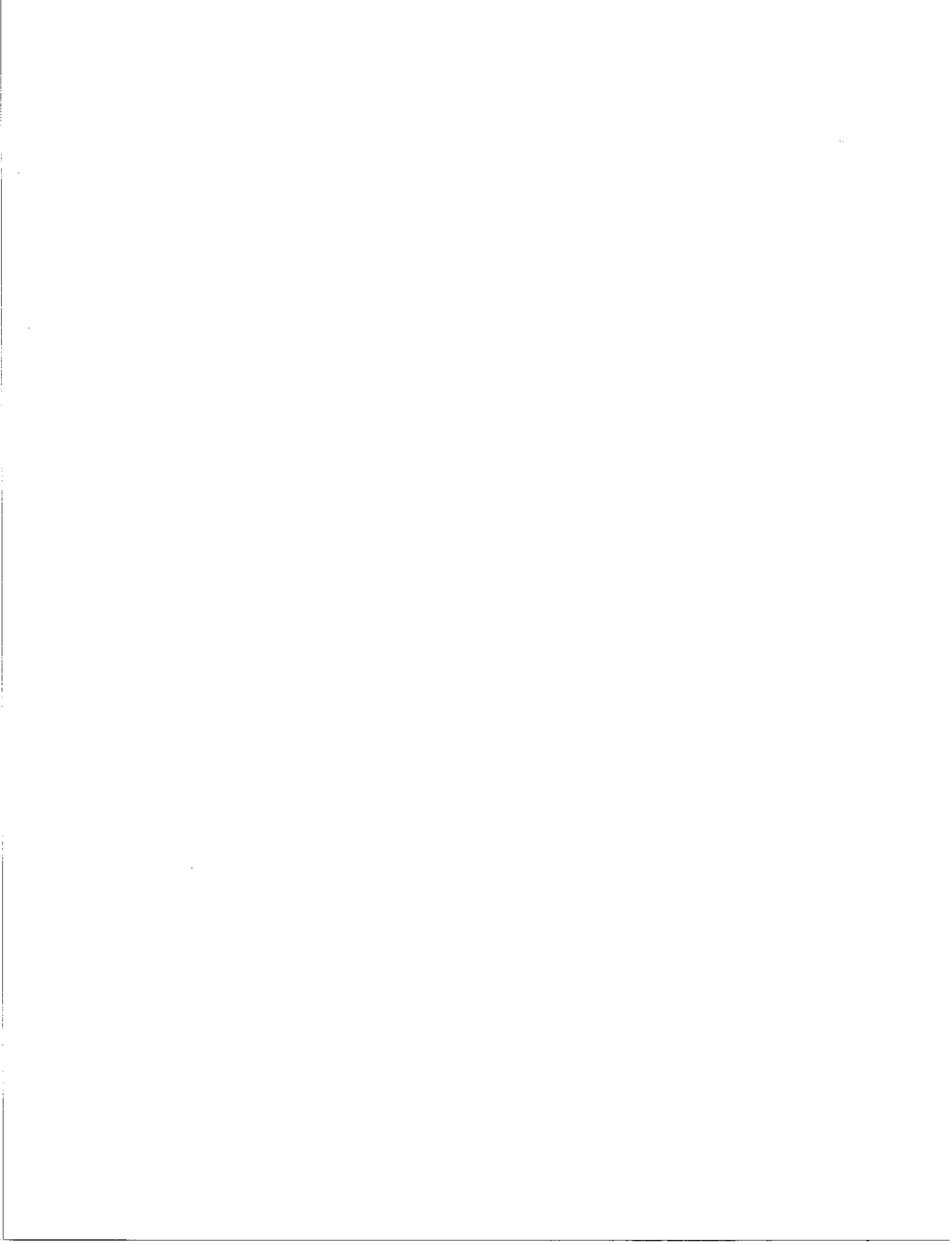
Dentro del plan de Responsabilidad Social resulta fundamental que la empresa diseñe una estrategia de comunicaciones al respecto. En este contexto, existen dos áreas fundamentales hacia las cuales comunicar, la interna y la externa. A nivel interno es necesario políticas de comunicación de la Responsabilidad Social mediante las cuales la empresa logre permear a todos sus recursos humanos en la temática de la responsabilidad social y se comprenda los beneficios y actividades que implica su adopción.

Por otro lado, la comunicación externa resulta fundamental para lograr informar a la sociedad de la política de la empresa y de este modo, evitar asociaciones negativas. Sin embargo, los medios de comunicación de masas en Chile, tienden a ser bastante reacios a cubrir este tipo de temas, por lo que el esfuerzo que debe realizar la compañía es vital para lograr una efectiva comunicación externa.



MARCO METODOLÓGICO

A large circle and a vertical line intersect at the right end of the horizontal line. The circle is positioned such that its center is slightly above the horizontal line, and the vertical line passes through the center of the circle.



MARCO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

¿Qué es un estudio de caso?

El estudio de caso es una metodología cualitativa descriptiva la cual se emplea como una herramienta para estudiar algo específico dentro de un fenómeno complejo. El "caso" es comprendido como un sistema integrado y en funcionamiento, por lo que requiere una análisis que lo interprete y reconstruya ese sistema.

Los estudios de caso aún cuando permiten elaborar generalizaciones poseen su fortaleza en su capacidad de generar interpretaciones, las cuales pueden ser propagadas en un estudio comparativo posterior. Las interpretaciones que elabora el estudio de caso, como metodología, se elaboran a través de un proceso progresivo de definición de temas relevantes, recolección de datos, interpretación, validación y redacción del caso.

Asimismo, los estudios de casos tienen las características metodológicas de definir una serie de temas relevantes que son los que orientan el estudio, por sobre una hipótesis, como en otras metodologías. En este contexto, el objetivo central es el que orienta la dirección de lo que se va a investigar y los temas relevantes, el marco sobre el que se va a elaborar la información.

El objetivo general del estudio de casos que presenta esta publicación es conocer el proceso que las empresas chilenas están recorriendo para incorporar en su lógica o planes de negocios la Responsabilidad Social y la llamada ciudadanía corporativa.

Dentro de este objetivo se definieron como objetivos específicos:

- a)** Conocer el concepto de Responsabilidad Social Empresarial que se maneja al interior de las empresas.
- b)** Explorar cómo se realizan las acciones innovadoras sobre este tema.
- c)** Indagar sobre el funcionamiento e implementación de estas estrategias y acciones de Responsabilidad Social Empresarial.
- d)** Identificar cómo es posible coordinar esfuerzos comunes entre las propias empresas.
- e)** Explorar cuáles son los factores facilitadores y obstaculizadores de una política de fomento de la ciudadanía corporativa.
- f)** Indicar cuáles son los desafíos que enfrenta la empresa moderna hoy.

Características Metodológicas:

En resumen, el estudio se realizó en cada una de las empresas señaladas en tres etapas. Donde para el caso de las dos primeras puede comprenderse como etapas yuxtapuestas. Estas etapas son las siguientes:

Etapas 1: Recopilación de la información secundaria de las empresas seleccionadas, realizar una sistematización de esta y analizar la información sobre Responsabilidad Social.

Etapas 2: Aplicación de entrevistas semi estructuradas a un mínimo de personas al interior de la empresa y realizar un análisis de marco de las entrevistas semi estructuradas realizadas.

Etapas 3: Análisis, sistematización y redacción del estudio de caso.

Información de contexto

- ▶ Este estudio fue realizado por la Fundación PROhumana durante abril y diciembre del año 2001. Fue aplicado en 9 empresas (ver listado anexo), 2 asociaciones gremiales empresariales y una asociación empresarial. De ellas, 10 se encontraban ubicadas en la Región Metropolitana mientras que 1 se localiza en la ciudad de Antofagasta, II Región, y la otra en la ciudad de Cabrero, VIII región.
- ▶ Cabe señalar que la mayoría de las empresas acogieron favorablemente la solicitud para ser consideradas como un caso donde se indagaría sobre el tema de la responsabilidad social y cómo ésta lo estaba implementando. Una vez seleccionada la empresa se tomó contacto con un(a) ejecutivo(a) a quien se le explicaba verbalmente los objetivos y requerimientos del estudio. Posteriormente, se formalizaba de manera escrita complementado con información anexa.
- ▶ A continuación se concertaba una reunión con la persona designada por la empresa quien actuaba como coordinadora de las gestiones interna, específicamente con la solicitud de reuniones de las personas que fueron entrevistadas, en las propias oficinas de la empresa por casi 1 hora cada una.
- ▶ Para el caso de las empresas de regiones, después de tomar contacto telefónico con la gerencia correspondiente y aceptar ser parte del

estudio una profesional del equipo de investigación viajó a las oficinas e instalaciones para realizar presencialmente todas las entrevistas que requería el caso. De esta forma no existen sesgos en el procedimiento de las empresas ubicadas en la Región Metropolitana con aquellas ubicadas en regiones.

- ▶ Del mismo modo, la entrega y recepción de materiales por quienes participaron en el estudio (entrevistadas) fue bastante favorable facilitando el proceso de entrevistas logrando que su realización fuera más expedita.
- ▶ El número total de entrevistas realizadas para este estudio fue de 97 personas. De las cuales 95 fueron entrevistas presenciales y 2 fueron respondidas y enviada por correo electrónico.

Cuáles fueron los criterios para seleccionar a las empresas

Los criterios definidos para la elección de las empresas participantes en este estudio fueron los siguientes:

- ▶ Que con sus acciones estén quebrando la "regla", la continuidad o la rutina de la cultura empresarial chilena, apostando públicamente a un lenguaje nuevo: medioambiente, no-discriminación, derechos de la mujer, jóvenes, entre otros.
- ▶ Que sus proyectos representen un ejemplo para la media de las empresas, que se evidencie una disposición favorable a explorar modalidades nuevas (no asistencialistas) de responsabilidad social.
- ▶ Que con sus proyectos generen la movilización de sus directores, ejecutivos y empleados y la apertura de un debate acerca de la responsabilidad social, en el cual se puede generar espacios de conversación entre empresas.
- ▶ Que con sus acciones estén renovando campos tradicionales de la inversión social de las empresas (ideas nuevas en campos tradicionales): educación, familia, salud, pobreza, infancia, microempresarios, etc.

Un segundo cruce para la selección de las empresas fue el siguiente:

- Empresas que tengan o estén empeñadas en generar códigos éticos públicos.

- Empresas que promueven campañas de participación ciudadana.
- Empresas que participen en proyectos de desarrollo local y protección ambiental.
- Empresas que participen en redes empresariales internacionales de responsabilidad social.
- Empresas que asumen campañas de no-discriminación y promoción de igualdad de oportunidades para mujeres.

Diseño Muestral del estudio

Por cada una de las empresas se designó un mínimo de entrevistas a realizar para elaborar el caso. ¿Quiénes fueron entrevistados?. A continuación se entrega el perfil utilizado:

- a) Directores de empresas. (A lo menos dos).
- b) Ejecutivo coordinador de la responsabilidad social. Puede ser gerente de asuntos públicos o externos, gerente o director de la fundación, etc. (1 persona).
- c) Ejecutivos superiores de la empresa (2 personas o más).
- d) Trabajador (1 persona).
- e) Contrapartes. ONGs, Organizaciones comunitarias, etc. Si existe.
- f) Proveedores (1 persona). Si es posible

Instrumento aplicado durante el proceso de Investigación

El dispositivo técnico utilizado para la realización de los estudios de caso, en la segunda etapa, fue la entrevista semi estructurada. El instrumento aplicado fue una pauta de entrevista específica según el cargo del entrevistado. (ver anexo)

Calidad y credibilidad del dato cualitativo

La validación de la información que ofrecen los resultados obtenidos viene dado por el análisis cualitativo, efectuado por el equipo de investigación lo que permitió recoger diversas visiones sobre los resultados emanados del instrumento aplicado a los entrevistados, es decir, lo que técnicamente se conoce como triangulación de la información y control de un par.

La “triangulación” se refiere al procedimiento que permite organizar diferentes tipos de datos en un marco de referencia más coherente de manera que se puedan contrastar. Por ejemplo, si se quiere sustentar una apreciación se puede recurrir a las entrevistas de un determinado tipo de empleado y contrastar su discurso con los resultados del procesamiento de los cuestionarios aplicados a otros actores involucrados en el estudio de caso, y además, se puede referir a los datos secundarios o a los resultados de investigaciones publicadas sobre el tema que se estudia.

Mientras que el “control de un par” refiere a la realización de análisis por un equipo investigador, de modo que se neutralicen los posibles sesgos que pudiera tener alguna persona del equipo sobre un tema en particular. Esta técnica permite ampliar y consensuar las interpretaciones que se realizan de los diferentes casos.

- Capital cultural de las empresas (reactivo o proactivo para la generación de responsabilidad social): formación de ejecutivos; modelos de liderazgo y participación; resistencia a temas emergentes como ecología, género y no-discriminación; etc.

Fue sobre estos temas de interés sobre la cual se elaboraron las diversas pautas de entrevistas aplicadas.

Definición de temas relevantes

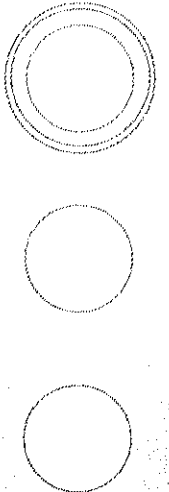
Los temas en torno a los cuales giró el estudio y que, tal como se señaló en párrafos anteriores, actúan como “marco” para la investigación del estudio de casos, fueron los siguientes:

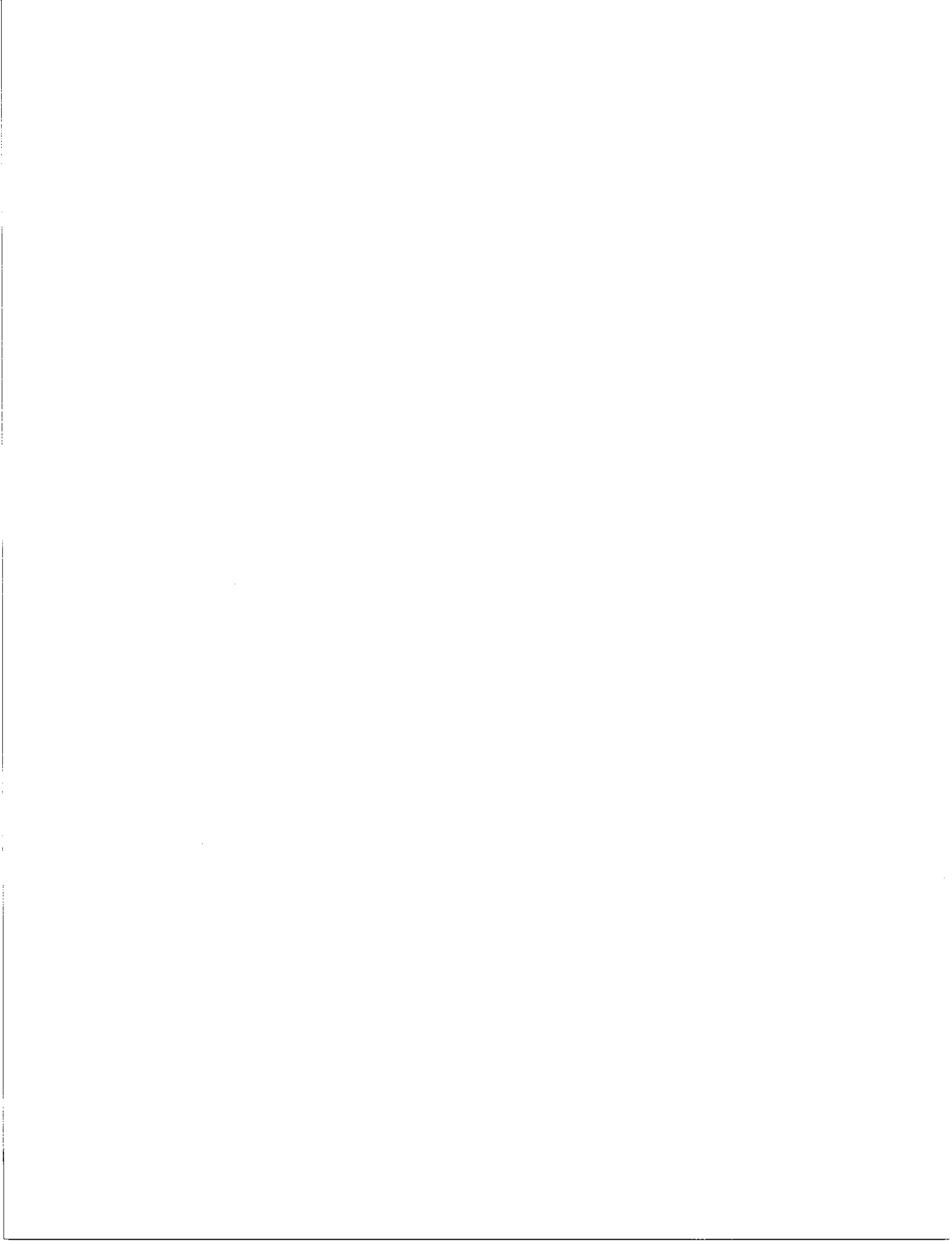
- Concepto de Responsabilidad Social en la Empresa.
- Ética en los negocios.
- Proceso corporativo y actores claves de las decisiones sobre responsabilidad social en la empresa.
- Facilitadores y Obstaculizadores (intra empresa) para la generación de programas de responsabilidad social.
- Rentabilidad social y económica de las empresas que poseen programas de responsabilidad social.
- Percepción de otros actores (sociedad civil, gobierno, etc.) para alianzas de responsabilidad social.
- Tipos y funcionamiento de programas de responsabilidad social de las empresas.
- Empresas y desarrollo local (relación con las comunidades, proyectos e inversión social, alianzas con ONGs y gobiernos locales, participación en políticas públicas, etc.).
- Profesionalidad de la responsabilidad social en las empresas e institucionalidad de la misma (Fundaciones, Redes, etc.).
- Percepción acerca de los incentivos u obstáculos (extra empresa) para el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas (legales, tributarios, etc.).

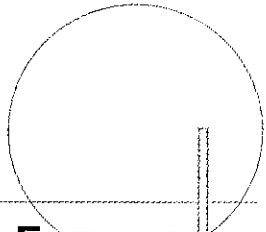




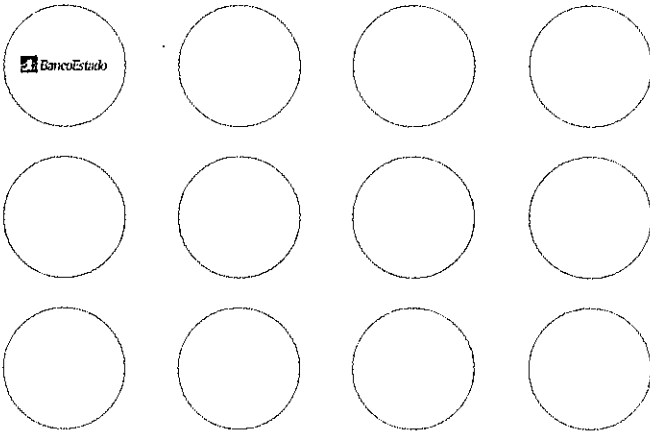
LOS CASOS:
EMPRESAS







BANCO ESTADO



BANCO ESTADO

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL BANCO ESTADO

La génesis del Banco Estado comienza en 1947 cuando los profesores de la Escuela de Economía Flavián Levine y Herman Marx presentaron un estudio sobre la creación de un Banco estatal, el cual rápidamente se transformó en un proyecto de ley. Este proyecto pretendía la creación de un Banco del Estado, el cual sería el resultado de la unión de la Caja de Crédito Hipotecario, Caja Nacional de Ahorro, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial. Esta nueva institución debía actuar como Caja de Ahorro y se dividiría en cuatro departamentos, el bancario, el agrario, el industrial y el de inversiones. La finalidad última que se perseguía con esta entidad era estimular el ahorro nacional y servir de ayuda a la industria y al comercio; actividades incluidas dentro del plan de fomento que venía llevando a cabo la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Finalmente este proyecto fue presentado al Congreso Nacional para su aprobación, siendo rechazado.

Seis años más tarde se creó como resultado de las facultades especiales de la Ley 11.151 (febrero de 1953) que daba al gobierno de Carlos Ibañez del Campo prerrogativas extraordinarias en asuntos de índole económico y administrativo. Con el fin de disminuir los altos índices inflacionarios y a la vez mejorar el estado de la Hacienda Pública, se dictó el Decreto con fuerza de Ley N° 126, del 12 de Junio del mismo año cuyo objetivo era materializar las ideas relativas a la creación de un Banco Estatal. Este decreto creaba y organizaba al Banco del Estado de Chile, que era el resultado de la fusión de los cuatro organismos antes citado.

30

Las principales funciones otorgadas al Banco del Estado de Chile, se referían a:

1° Actuar como agente bancario y financiero del Fisco, de las instituciones fiscales y semifiscales, de las empresas autónomas del estado y, en general, de la totalidad de las personas jurídicas creadas por ley, en que el Estado tuviese aportes de capital, y además, ser depositario de los fondos que mantuvieran en el país.

2° Estimular el ahorro, tratando de hacer una colocación segura y remunerativa a los intereses privados, especialmente a las personas de escasos recursos. Por ellos, se dispuso en el DFL 126 que ninguna persona natural o jurídica que no fuera expresamente autorizada por ley podría recibir fondos con el objeto real o encubierto de fomentar el ahorro. Con esto, la naci-

te institución, pasó a ser la única autorizada para recibir fondos de ahorro en el país.

3° Financiar o participar en el financiamiento de planes de inversión.

4° Llevar a cabo operaciones bancarias ordinarias, de acuerdo a la legislación que regía los Bancos comerciales de Chile, quedando a su vez sometida a la vigilancia de la superintendencia de Bancos.

En ésta legislación se especifica que el Banco del Estado es "una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio... sometida exclusivamente a la fiscalización de la superintendencia de Bancos e instituciones financieras, que se relacionará con el gobierno a través del ministerio de hacienda" (Ley Orgánica del Banco del Estado, artículo 1).

En el artículo 3 señala que " *El Banco tendrá por objeto prestar servicios bancarios con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales*".

En esta ley es interesante destacar la conformación del Consejo Directivo el cual está compuesto por seis personas de la exclusiva confianza del presidente de la república y por un representante de los trabajadores del Banco, que es elegido por ellos mismos. También se elige a un suplente y ambos gozan del mismo fuero de que gozan los dirigentes sindicales. Por último, en 2001 cambia su imagen corporativa y se convierte en Banco Estado de Chile.

El BancoEstado en Cifras

Patrimonio y Utilidades:

Patrimonio: \$ 365.115 millones

Utilidades: \$ 31.349 millones

Estructura de Propiedad:

El BancoEstado pertenece en su totalidad al Estado Chileno.

Participación en el Mercado:



Consejo Directivo:

José Pablo Arellano	Director
David Gallagher	Director
Genaro Arraigada	Director
Jaime Estévez	Presidente
Marco Colodro	Vicepresidente
Pablo Silva	Director Laboral Titular
Manuel Soza	Director Laboral Suplente

Personal:

Total Personal: 7.407 (incluye las empresas filiales)
Tienen 294 sucursales y 637 cajeros automáticos a lo largo de todo Chile.

Valores del BECH

Dentro de los valores que alientan la existencia del Banco Estado en la actualidad, se señala que está llamado a constituir un factor de integración económica y social para el país. En este ámbito se sostiene que la labor de él es:

- 1)** Favorece la integración económica de la población al permitir que la gran mayoría de los chilenos acceda a un conjunto de actividades y servicios participando en el mercado. Además, sostiene que promueven la integración social pues el Banco reconoce un solo tipo de clientes: las personas, sin discriminar entre ellas.
- 2)** Estimula el crecimiento económico y fomenta la producción, dando créditos a microempresarios y campesinos.
- 3)** Lograr condiciones para que los chilenos tengan igualdad de oportunidades, al ofrecer servicios a todos los habitantes del país en todo el territorio poniendo especial énfasis en los sectores de menor desarrollo.
- 4)** Brindar protección y seguridad a la población. La asiste y protege frente a las emergencias y auxilia mediante créditos y/o reprogramaciones de sus deudas a los sectores más vulnerables.

Por último, en su declaración de valores se plantea como instrumento al servicio de la comunidad, participa activamente en el auxilio y protección de personas y territorio y fomenta la cooperación entre los chilenos, transformándose así en "una herramienta de solidaridad".

Desafíos

Al cumplirse 10 años del Banco Estado desde que vuelve el país a la democracia, se realizó una mega evaluación del Banco en la cual se fijaron cuatro desafíos internos, estos son:

- 1)** Probidad administrativa
- 2)** Desarrollo de un proyecto corporativo
- 3)** Desarrollo institucional
- d)** Desarrollo y capacitación del recurso humano.

En este último punto la nueva administración asumió el desafío de desarrollar integralmente los recursos humanos de la institución, una vez lograda la recuperación plena del Banco del Estado, resguardando la estabilidad laboral del personal.

Acciones de Responsabilidad Social**Balance Social**

Al asumir la nueva administración se propuso el desafío de que el Banco Estado actualizara y profundizará su compromiso social y que realizara un balance cuantitativo y cualitativo de su labor en estos ámbitos. Así la integración social, económica y territorial, un valor sustantivo y esencial en la institución, adquiere una connotación específica y relevante para el desarrollo de actividades vinculadas al rol social del Banco.

La ley orgánica de BECH establece que este «tendrá por objeto prestar servicios bancarios y financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales», es en este sentido que el Banco se plantea este rol social y de fomento y lleva a cabo distintas actividades.

Se señala que para efectuar un balance social y de fomento del Banco, es necesario distinguir entre aquellas actividades que satisfacen ese rol y que, en términos valóricos, son importantes para la integración, ya sea del territorio o las personas y del fomento de la economía. En la práctica para cumplir este rol ha abarcado diferentes dimensiones o actividades, que se describen a continuación:

- 1)** Bancarización.
- 2)** Promoción para el ahorro.
- 3)** Financiamiento para la vivienda.
- 4)** Prestación de nuevos servicios.
- 5)** Rol de fomento.
- 6)** Financiamiento de grandes proyectos.
- 7)** Servicios a instituciones públicas.
- 8)** Difusión Sociocultural.

Bancarización¹:

Dada su cobertura nacional y su rol como un Banco estatal, el Banco Estado persigue garantizar el acceso a servicios financieros a todas las personas, especialmente aquellas que, ya sea por razones económicas o geográficas, se encuentren marginados del sistema bancario. Se pretende apoyar especialmente a sectores sociales o productivos, los cuales por su alto nivel de riesgo no son atendidos por la banca privada.

Promoción del Ahorro

El BECH a buscado tradicionalmente incentivar el ahorro en la población en todos los sectores sociales, constituyéndose así en la principal institución captadora de ahorro voluntario personal del país. (Alrededor de 9 millones de cuentas activas).

El Banco Estado ha consolidado su liderazgo como el Banco del pequeño ahorrante y de los estratos sociales más populares. En efecto, el año 2000 el número de cuentas de ahorro continuó incrementándose fuertemente (830.000 unidades). Cabe señalar que el total de cuentas de ahorro del resto de la banca no llegaba a un millón. Por otra parte, los saldos acumulados se expandieron cerca de 6% real, y representa el 76% de los saldos de ahorro en libretas del sistema.

El monto promedio de ahorro por cuenta individual en el BECH es significativamente inferior al promedio del resto de la banca (UF 8,9 versus 32,4), tendencia que se profundizó el año 2000.

El mayor ritmo de expansión de ahorro en el BECH es indicativo de su posicionamiento en este mercado y de la estabilidad en las motivaciones que tienen los sectores de ingresos medios y bajos para ahorrar (vivienda, vejez, estudios, precaución)

Impulsado por su rol de incentivar el ahorro personal, el BECH ha promovido desde 1999 la "cuenta de ahorro joven" que busca fomentar el ahorro de largo plazo de jóvenes mayores de 12 años; a la vez, permite el manejo de fondos para quienes estudian lejos de sus familias (colegiatura, vivienda, alimentación). Análogamente desarrolló el programa de largo plazo "Estudio Seguro".

Otro hecho que cabe destacar con relación a la promoción del ahorro, es el proyecto de "Masificación de las tarjetas de cajero automático para ahorrantes", esto permitió mejorar significativamente la calidad de atención al

cliente al reducirse el tiempo que éste destina a transacciones.

Financiamiento para la Vivienda

Los programas de gobierno para enfrentar el problema de déficit habitacional, a través de subsidios y otros mecanismos orientados especialmente a los sectores de menores ingresos, han tenido el respaldo del BECH por medio de sus colocaciones hipotecarias que otorgan el financiamiento complementario.

El liderazgo del BECH en el mercado hipotecario para financiamiento de la vivienda se fortaleció levemente durante el año 2000, alcanzando una participación de mercado de 72% (número de operaciones), gracias a la mayor expansión (4%) de las operaciones realizadas por el Banco versus un estancamiento en el resto del sistema (0,2%). Este dinamismo del BECH se sustentó en las operaciones de crédito complementarias al subsidio que aumentaron 3,8%

Prestación de Nuevos Servicios

1) Seguros ante eventualidades y catástrofes.

A través de su filial Banestado Corredores de Seguros en 1999, el Bech ha extendido los productos de seguros a sectores de ingresos medios y bajos. Así, el total de seguros vigentes a fines del año 2000 alcanzó a 271.000 (86% seguros personales y 14% seguros a micro y pequeñas empresas).

Esto significa beneficios concretos para las personas y empresas en caso de siniestros, por ejemplo, en el caso de las inundaciones del invierno del 2000, un total de 3.500 familias tenían aseguradas sus viviendas.

Se ha implementado también el seguro de desempleo e incapacidad temporal de carácter voluntario, asociado a los créditos personales, hipotecarios y tarjetas de crédito, el cual totalizó 21.900 pólizas el año 2000.

También cabe destacar otro seguro voluntario asociado a las cuentas de ahorro para la vivienda denominado Casa Segura, el cual en caso de fallecimiento del ahorrante, entrega el monto que este había comprometido a ahorrar según el plan pactado previamente.

¹ Al final del caso se relatará más en extenso este proyecto.

2) Financiamiento al Sector Agropecuario.

El año 2000 la gran mayoría de sus operaciones crediticias con el sector agropecuario (92%) se concentró en los pequeños agricultores, representados por el tramo inferior a 25 millones de pesos. En términos de monto este tramo representó el 32% de los recursos colocados por el Banco en el sector agropecuario.

3) Programa sonrisa de Mujer

A iniciativa de la primera dama, Sra. Luisa Durán, el Banco en conjunto con Prodemu y el Colegio de Dentistas de Chile participa desde agosto del 2000 en la implementación de esta programa, el cual tiene por objeto que mujeres de escasos recursos que no han tenido accesos a la atención dental puedan realizarse tratamientos integrales. El BECH cumplió la meta de incorporar a 10.000 mujeres al programa hasta los últimos meses del 2000. Esta iniciativa continuó con mayor dinamismo el año 2001.

Rol de Fomento

Promueve actividades productivas en empresas y sectores que por insuficiencia de información, escasa historia financiera o mayores niveles de riesgo, no han sido suficientemente cubiertos por la banca privada. Se trata de actividades relevantes para el desarrollo del país y que se estima necesario incentivar a mantener, sin que ello implique el otorgamiento de subsidios.

1) Financiamiento de la pequeña empresa.

El BECH respalda a la pequeña empresa mediante reprogramaciones y flexibilización de las exigencias para el uso del fondo de garantía para el pequeño empresario (FOGAPE).

Dada la elevada prioridad que el Bech tradicionalmente ha otorgado a la Pequeña Empresa, durante el año 2000 continuó realizando una activa política de reprogramación de los créditos comerciales con el sector, la cual contó con el importante respaldo del Fondo de Garantía para Pequeñas Empresas (FOGAPE).

El número de créditos con garantía FOGAPE otorgados por el Banco el año 2000, incluyendo las reprogramaciones, benefició a cerca de 8000 clientes. El valor de estas operaciones ascendió a 60 millones de dólares, de los cuales el 28% correspondió a reprogramaciones de crédito

2) Financiamiento a la Microempresa

El programa de créditos a la microempresa continúa desarrollándose con gran dinamismo el año 2000. En efecto, las operaciones de crédito cursadas por el BECH al sector llegaron a 32.000. Los saldos de créditos a la microempresa ascendieron a UF 1,3 millones a fines del 2000. En los últimos tres años la tasa de crecimiento promedio anual de las colocaciones en este segmento fue del orden de 110 %, lo que significa que los saldos colocados se multiplicaron más de cuatro veces en tres años.

Financiamiento a instituciones públicas

Las instituciones públicas son para el BECH uno de sus segmentos de clientes preferentes. A fines del año 2000, el número de convenio con estas entidades alcanzó a 1257; lo más relevantes son los convenios de pagos de remuneraciones y los servicios de pagos a los pensionados.

Así mismo el número de municipios que recibió servicios del Banco se elevó a 245 el año 2000, lo que significa entregar atención bancaria al 72% del total de los municipios del país.

En su proceso de acercamiento a las personas y de mejorar la calidad de servicios al cliente por la vía de aumentar sus puntos de atención, durante el año 2000 el Banco incrementó a 88 el número de cajeros automáticos dedicados exclusivamente al sector público.

También se continuó desarrollando el servicio de recaudación electrónica de ingresos fiscales, haciéndose más expedita la declaración y pago de impuestos.

Rol Sociocultural

En el plano de los auspicios socioculturales, la institución se planteó en la década de los años noventa resaltar la importancia de la relación con la comunidad, más allá del propio quehacer productivo o de servicio, con un compromiso más permanente con el desarrollo del espíritu de las personas, de acuerdo con la responsabilidad social que debe tener toda empresa en el contexto geográfico en el cual se inserta.

En este sentido, la política sociocultural del Banco está erigida sobre las siguientes definiciones: privilegiar las distintas expresiones de la cultura nacional, conservar el patrimonio cultural, llegar a los sectores de escaso acceso a las manifestaciones artísticas, sea por su bajo acceso a la cultura formal, o por las condiciones geográficas del lugar; tener un carácter masivo, con un contenido nacio-

nal; alta calidad del mensaje, poder de convocatoria, economía en la práctica, identificación con la cultura de estratos propios del Banco, y que permita potenciar políticas a nivel del país.

El programa que ha integrado este esfuerzo, llamado "Cultura para todos", ha puesto un particular énfasis en los jóvenes y niños de las comunas más pobres de Chile, y en las zonas rurales lejanas de los centros urbanos.

1.1 Acciones de Responsabilidad Social Socioculturales del BECH

En la práctica, el rol sociocultural se ha ido cumpliendo con la elaboración de proyectos y actividades en conjunto con otras instituciones y/o empresas, o generando proyectos propios, entre los que destacan los siguientes:

- Creación del museo del Ahorro, único de este tipo en América Latina, especializado en la historia de la banca en Chile, desde los orígenes del BECH.
- Jornadas culturales a lo largo del país en convenio con la Fundación Tiempos Nuevos, que preside la primera dama.
- Colección "Geografía Poética" de Chile, con la edición de textos y exposiciones itinerantes, en el fruto del rescate del patrimonio cultural y literario.
- Rescate del patrimonio cultural, poético y pictórico. En poesía, por ejemplo, fueron reproducidas las primeras obras de Pablo Neruda, manuscritos de Gabriela Mistral y la obra "Altazor", de Vicente Huidobro. Se han adquirido también numerosas obras de pintores de renombre entre las que se destaca "Espejo de Cronos" de Roberto Matta
- Megaeventos de carácter nacional que comprometen a distintas entidades del Estado, a través de asociaciones con los ministerios de Educación, Hacienda, Relaciones Exteriores, Presidencia de la República, Biblioteca Nacional, Museo de Arte Contemporáneo, Fundaciones, La Sociedad de Escritores, Universidades y otras entidades.

Apoyo al Deporte

El apoyo al deporte nacional, es una de las preocupaciones del Banco del Estado. Así por ejemplo le brindó respaldo a la atleta Erica Olivera, que logró medalla de oro en los juegos panamericanos de Winnipeg en 1999.

También el fútbol recibe apoyo. Así el campeón de primera división de 1999, Universidad de Chile, recibió la Copa

Banco del Estado.

Otros

Se continuó la implementación del convenio firmado en 1999 con el Ministerio de Educación para entregar en comodato 800 equipos computacionales, de los cuales, 400 fueron otorgados el año 2000. Cabe destacar que a través de la banca institucional el BECH entregó durante el año 2000 más de 30 bibliotecas a municipios pertenecientes a las regiones V, VI, VII, VIII, IX, X y R. Metropolitana, entre otras.

2 Acciones de RSE Internas

Durante el año, la gerencia de comunicaciones, (existente hace tres años) fortaleció las relaciones entre el Banco y los medios de comunicación tanto de nivel nacional como de cobertura regional, destacando microprogramas regionales difundidos a través de 90 emisoras de todo el país. Especial énfasis tuvo la emisión de la campaña de ayuda solidaria para los damnificados por los temporales, el apoyo a la microempresa, la extensión del horario de atención a público hasta las 16:00, la instalación en la ciudad de Lota del centro de contacto de la banca a distancia y la iniciativa «Sonrisa de Mujer».

En materia de RRHH, destacó la escuela de formación bancaria, la cual capacita y promueve a los trabajadores al interior del Banco. Esta capacitación favoreció a 1.060 funcionarios en total. Por otro lado la Gerencia de Bienestar continuó desarrollando sus funciones en beneficio del personal y sus familias, destacando las actividades de recreación y deporte para los hijos de funcionarios, además de la fiesta de navidad con entrega de juguetes. La gerencia tiene a su cargo la mantención y mejoramiento de los recintos de sistema de balnearios de la institución. Estos son ocupados en la capacitación que imparte la Escuela de Formación Bancaria y en programas de recreación de funcionarios y familiares.

El año 2000 se crea la gerencia de Microempresas, la que busca maximizar la cobertura del banco mediante la prestación de nuevos servicios. Algunos de los programas que tienen son un sistema de salud, para microempresarios, porque el 80% de ellos no tienen sistema de salud, entonces se atienden en el consultorio como indigentes en razón que no lo son. Esto lo hacen no porque no tengan como pagar, si no que porque no hay un sistema fácil que les permita cobertura. Lo que hace el Banco es poner un sistema de cuenta vista en donde mensualmente se le descuenta y el Banco se encarga de pagar la Isapre que él escoja. Este proyecto se lo mandan a todos los clientes de la gerencia de microempresas y FONASA les manda a ellos también información.

El otro proyecto es sobre educación. Los clientes en general tienen su educación básica y media incompleta, entonces están desarrollando un programa para que terminen sus estudios, con el SENCE, a través de Internet. La idea es capacitar a distancia cosa que ellos puedan hacerlo desde donde quieran y a la hora que quieran. Incluso el Banco da créditos para que estas personas puedan acceder a un computador.

La otra deficiencia que se detectó es que la capacitación es escasa, ya que la franquicia que existe al ser empresas muy chicas no les alcanza para capacitarse a ellos ni a sus trabajadores, lo que hace el Banco es dar la posibilidad de una capacitación costo cero. Con una franquicia SENCE de mínimo 13 UTM, que el Banco apoya ya que es él el que paga y a él el que le devuelve la plata en mayo impuestos internos. Por último se crea un convenio con universidades para que estudiantes realicen prácticas y tesis en microempresas lo que sirve de ayuda mutua.

En la Memoria anual del 2000, la carta del presidente hace especial mención a la alianza estratégica con los trabajadores como eje fundamental para el desarrollo de la empresa, como las políticas de comunicación, bienestar y recursos humanos. Esto da cuenta de una especial sensibilidad por parte de los altos ejecutivos del BECH por estos temas

II. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Concepto de Responsabilidad Social Empresarial

En este capítulo se busca reflejar cómo se está entendiendo la Responsabilidad Social como concepto, es decir, desde donde se construye y que características se le atribuyen en el Banco del Estado.

En la construcción de este concepto encontramos tres características fundamentales:

No existe un concepto Homogéneo

El concepto de RSE en el Banco Estado no es un concepto homogéneo, es decir, entre los distintos discursos encontramos diferentes asociaciones y significados que se le atribuyen a este concepto.

Primero, aparece una distinción conceptual entre RSE interno/externa. Aunque no es señalado de manera explícita. Pero en la mayoría de las entrevistas se diferencia dentro del concepto de RSE dos ámbitos de acción uno ligado a la comunidad externa y otro hacia los trabajadores de la empresa.

"El BECH tiene una responsabilidad con los 15 millones de chilenos. Tiene la obligación de hacer acceder a crédito a personas de escasos recursos pero su primera responsabilidad es con el país".

"Ahora internamente es el grado de compromiso con la felicidad de la gente que trabaja en tu empresa y no solo ellos como persona sino que verlos con sus familias también".

Por otro lado aparece en las entrevistas que este concepto es visto como algo asociado a una moda. Se le considera un concepto "jabonoso", que no tienen límites claros en cuanto a su comprensión. De esta manera se señala que el sentido de la RSE está internalizada en el Banco Estado desde siempre ya que radica en sus valores, pero el concepto aparece como algo no muy compartido.

"No es un tema internalizado en el Banco como concepto, acá nadie habla de RSE. Además que es súper amplio y súper jabonoso, que tu lo puedes ver de muchas formas y también hay límites no claramente establecidos, entre lo interno y lo externo, entre una política de RRHH ligada a la persona y un concepto de RS ligada a la familia, entonces hay cuestiones que están en el límite"

Con respecto a la definición de RSE como acciones ligadas netamente a acciones externas a la empresa resulta fundamental destacar que el concepto que tienen de comunidad externa difiera de un entrevistado a otro. Comunidad externa puede ser desde "todos los chilenos", como "la población más pobre" o, específicamente ciertos grupos con características específicas pero que comparten una cierta marginalidad con respecto a los servicios bancarios. En este sentido vemos como constantemente se confunde el cliente del Banco con el beneficiario del Banco.

La RSE de un Banco Público

También el concepto de RSE para el Banco del Estado está asociado al tema de ser un Banco público. Según esto se señala que la RSE estaría dentro de la misión de la institución lo cual es una característica particular de esta empresa donde la RSE no es vista como algo producto de la "buena voluntad" sino de su razón de ser.

Es así como se va conformando con estas tres características un concepto más bien común dentro de las personas que conforman el BECH.

Asociación del concepto de RSE

No existe una asociación clara del concepto de RSE con alguna tendencia específica. Incluso se puede decir que la respuesta mayoritaria no lo asocia a algo en particular, sin embargo, en las explicaciones posteriores se señala que el asociar este concepto con alguna tendencia (generalmente política) es un asunto "superado", lo cual se considera como algo positivo.

"Hoy es un concepto de amplia aceptación donde lo que se busca es una sociedad integrada. Hoy es un objetivo compartido. En el pasado puede haberse asociado a algo pero no en la actualidad"

No hay una fuente primordial de información sobre el tema. Dentro del Banco aparecen libros, documentos, eventos, etc. Se puede decir que no ha existido una fuente de información que sea más relevante. Incluso, frente a la dificultad de señalar ejemplos creemos que son informaciones más bien vagas y no sistemáticas ni intencionadas.

Con respecto al cómo se empieza a hablar de la RSE parece existir consenso en que está históricamente arraigada en el Banco. No es visto por nadie como una temática nueva, lo que es novedoso es el concepto RSE, eso parece más como "una moda". Pero el tema que subyace, como por ejemplo, la preocupación por la comunidad y el tema de la RSE al interior de la empresa ha estado en la misión del Banco desde sus inicios.

El punto central acá es el hecho de que es difícil lograr una separación entre la labor "comercial" propia de un Banco, su rol social, su misión y lo que se va a entender por RSE. Continuamente están acoplándose los distintos ámbitos. Es decir, no existe unidad en torno a lo que se entiende por RSE como ámbito de acción distinto de los otros.

Un Lugar en la Agenda

En general existe consenso en ubicar el tema como importante en la agenda del Banco. Una opinión distinta señala que en los discursos se plantea como muy importante pero en la práctica no lo es, ya que no está en condiciones de cumplir su rol social, esto por verse superado por las necesidades que cubre.

Lo que atraviesa a todas las respuestas es que se hace referencia al proceso de planificación estratégica cuando señalan que el tema es importante en este momento para el Banco. Este proceso, liderado por su Presidente, tiene que ver con la RSE interna, lo que no deja de llamar la atención ya que en la definición del concepto muchas veces esta área no aparecía. Al aparecer en todas las respuestas como ejemplo vemos que pareciera estar internalizada la connotación interna de la RSE.

"Fundamentalmente a nivel de su plan estratégico es importante, es más que ningún Banco porque el tema de la RSE corresponde a la misión del BancoEstado. Por eso uno puede entender que en la RSE de esta empresa le pueda importar que exista desempleo, que se involucre en las catástrofes. Desde el punto de vista interno se ha ido acrecentando. El actual Presidente del Banco, por ejemplo, a realizado alianzas estratégicas con los trabajadores"

Las personas entrevistadas conocen otras empresas que tengan algún tipo de acción de RSE. Pero recorre todos los discursos la idea de que es algo distinto a la RSE del Banco ya que para ellos es fundamental pues está en la misión y línea de acción, en cambio -se señala- para el resto de las empresas muchas veces aparecen como acciones específicas y aisladas.

36

Implementación de la RSE en el BECH

En esta parte del estudio se busca comprender cómo están siendo organizadas las acciones y programas de Responsabilidad Social en el BancoEstado. Para esto se definen ciertas áreas que estarían dando cuenta de una mayor o menor estructuración o planificación estratégica al respecto.

Acciones de Responsabilidad Social

Las acciones de RSE que se identifican están todas relacionadas con el rol bancario de esta entidad. Es decir, salvo la encargada del área de cultura, todos los entrevistados identificaron las acciones de RSE en acciones propias del Banco, y de un Banco público más que nada, por ejemplo, bancarizar, dar acceso a créditos, subsidiar etc. Esto puede llamar la atención por dos cosas:

- 1) Parece no ser posible establecer un límite entre la acción propia de un Banco público y acciones de RSE que escapen a la lógica pro-

piamente tal del negocio.

Para este punto, se señala que las acciones de RSE son proveer servicios a bajo costo a personas excluidas. El ejemplo más citado de esto es en vivienda. Tomar tareas del área social, en general proveer. La asociación más directa es con respecto a la actividad central del Banco. Se refieren a que las acciones son todas hacia la comunidad. Están dirigidas en general a los que no tienen acceso, que no son sujetos de créditos. Lo que se busca es darles un servicio complementario abrir sucursales, en esta línea ha habido un aumento de 100 instalaciones de cajeros automáticos, servicios, búsqueda de nuevos productos que sean adecuados y la creación de una filial especial para trabajar con microempresas.

2) Que, aún cuando el BECH tiene múltiples acciones de RSE que podríamos denominar como más comunes (apoyo a la cultura, auspicio, apoyo a la educación, programas emblemáticos como la sonrisa de mujer) no son reconocidos – por los entrevistados – como acciones de RSE. No al menos en un primer momento.

Las acciones de RSE mencionadas son las siguientes, según el análisis realizado a las respuestas:

Bancarización

Un punto que aparece como central a la hora de explicar las acciones de RSE del BECH es la “bancaización”. Esta, como se señala anteriormente, consiste en entregar servicios financieros a sectores que están marginados de ellos, por ser un público poca atractivo para el resto de la banca. De este modo, esta pasa a ser una de las acciones fundamentales para el Banco Estado y uno de los cuales se encuentra más permeado en todos los discursos. También la bancaización se realiza con sectores marginales por razones geográficas, que al ser poblados aislados, acude un funcionario del Banco cada cierto tiempo a ofrecer los servicios bancarios aún cuando materialmente no se encuentre una sucursal ahí.

“Principalmente proveer servicios bancarios en zonas y lugares no rentables comercialmente, como a grupos sociales que no son rentables”

Alfabetización Tecnológica

Otro tema que es muy interesante, es que dentro de las acciones reconocidas por ellos mismos como de RSE, destacan la “alfabetización tecnológica”. Esto refiere a brin-

dar acceso a tecnología a personas de escasos recursos mediante el uso de cajeros automáticos o la inclusión dentro de sus herramientas de tarjetas bancarias, que realizan los trámites a través de infocentros. Estas tarjetas y centros son planes pilotos del Banco, donde se busca enseñarle a la gente el uso de la tecnología de manera más común. Para ello se contrata monitores que están en las sucursales enseñando a utilizar la tecnología, los cajeros, Banco On Line, etc. Lo que busca es que debe ser un interlocutor directo para el aprendizaje de la gente. Este tema en general despierta mucho interés y compromiso en las personas del BancoEstado.

Lo que se reconoce y produce satisfacción se orienta a la idea de que los servicios del Banco llega a sectores bastante dirigidos, pero fuera de cumplir, lo más importante es que el Banco está traspasando la enseñanza tecnológica a sectores más modestos. Lo otro señalado como muy importante son las donaciones de computadores, ya que es percibida como “una inclusión tecnológica”.

En el tema de los beneficios percibidos por este tipo de proyectos, el asunto de internet les parece relevante y se ha creado por lo mismo una gerencia de banca a distancia hace un año.

Cultura y Acciones Socioculturales

Con respecto a las acciones del ámbito cultural, existe un departamento que se preocupa de esta área pero que trabaja más bien desvinculado del resto. El proyecto general se llama “Cultura para Todos”. Nació hace cinco años y el año 96 se crea como una oficina aparte regida por la gerencia de comunicaciones, se señaló que este proyecto obedece a sensibilidades particulares del Banco que están directamente ligadas con la voluntad e interés que el presidente anterior, Andrés Sanfuentes, tenía sobre el tema. En este aspecto se reconoce que el liderazgo y la voluntad de hacerlo fueron los determinantes para la existencia de un proyecto de este tipo, que, dada su envergadura, debería ser mucho más difundido.

Dentro de este proyecto encontramos: Fiesta de la cultura, grandes reuniones internacionales, ferias, convenios con el MIM (Museo Interactivo Mirador), convenios con la dirección de museos, 15 publicaciones sobre regiones. Publicaciones de Huidobro (Altazor). Museo de la banca que relata parte de la historia de Chile. Obras de teatro, sala del Banco. Imagen de sucursales y montajes de espectáculos. Para algunos entrevistados, estas acciones de RSE son vistas como acciones más clásicas y más típicas ya que son realizadas por otro tipo de empresas. Por otro lado cuentan con el museo del ahorro, el cual a logrado reunir un patrimonio asociado a la actividad bancaria des-

de mediados del siglo XIX. Colección de mobiliario, documentación, maquinaria, colección de billetes y monedas chilenas. Es un patrimonio al que hay que darle un contexto mejor, ya que en este minuto se encuentra en un subterráneo y su existencia es bastante desconocida.

Se ve que las acciones de RSE asociadas al área cultural son bastante desconocidas, pocas veces nombradas en las entrevistas y en general poco reconocidas como relevantes, no son reconocido como acciones de Responsabilidad Social dentro de la propia empresa (salvo excepciones) y, en general, se desconoce absolutamente el impacto que pueda tener.

4 ¿Es Rentable la Responsabilidad Social para el BECH?

Con respecto a si era rentable la Responsabilidad Social para los negocios, esta pregunta no se les hizo a todos los entrevistados pero quienes la contestaron señalaron de manera mas bien homogénea que no era lucrativo. Aparecen mas bien dos tipos de "rentabilidades":

1) Desde el punto de vista de la empresa, dar sentido a la acción de un Banco público, sin perder en cuenta que es un Banco y no se puede regalar pero si dar soluciones a través del mercado, sin buscar maximizar ganancias pero procurando que se cubran los costos.

2) Abrir camino a personas que no tienen accesos a otros servicios bancarios. Problema del analfabetismo tecnológico, enfatizando la tecnologización de los medios, ayudan a los clientes a alfabetizarse tecnológicamente. Emisión de más de dos millones de tarjetas por ejemplo.

38

Hay opiniones encontradas, pero siempre muy matizadas, es decir, para nadie aparecía como un tema sumamente rentable, por el contrario hay consenso en señalar que hay que hacerlo rentable, que es la única manera de que se mantenga, pero en ese discurso se entiende que no está siéndolo en este minuto. No para todos los entrevistados al menos. Sólo para una persona la rentabilidad que provoca es importante pero no del orden económico sino de la fidelización del cliente.

Lideran también el proyecto de una tarjeta inteligente para el metro, ferrocarriles, metrobus y algunas micros en un principio para luego ser toda la red de transporte. El proyecto piloto entregará 300 mil tarjetas a fin de año a los clientes del Banco, la idea es que reemplace al boleto valor.

También se menciona el beneficio que significa para los trabajadores del Banco cuando participan en proyectos y le dan un mayor sentido a su trabajo. En ese sentido, se insta al funcionario a crear una sensación de responsabilidad social que parte desde él hacia la comunidad. Hay funcionarios que viajan una vez a la semana a 80 puntos muy alejados en términos territoriales, a hacer servicios bancarios. Un entrevistado se refirió al respectos como un "hacer patria". Se reconoce una satisfacción por la labor realizada.

En estos ámbitos los beneficios reconocidos son catalogados como muy importantes, en general se encuentra una sensibilidad acerca de los beneficios e impacto que producen este tipo de prácticas.

"Primero redistribuye la riqueza a nivel nacional. Segundo mejora la cadena empresarial, porque el 97% de las empresas de este país son micro y pequeña empresa, el 2% es mediana y solo el 1% es grande, entonces se genera integración vertical. Tercero, mejora el empleo porque el 70% del empleo está aquí, esto logra una mejora local también, el dar empleo se evita la delincuencia, se puede mandar a los niños al colegio, etc. Es un círculo virtuoso".

En general la reflexión posterior que encontramos en los distintos discursos, se perfila hacia la idea de que la RSE es rentable y se puede convertir en un negocio porque es el medio para generar posibilidades. Lo que sí hay que tener un trasfondo valórico, si no – se considera- no es creíble.

"El gran tema es que no se puede perder plata porque de lo contrario se cierra el programa, viene el próximo presidente y dice ¿qué gerencia está perdiendo plata, Gerencia de microempresas? Se cierra entonces. Hay que hacerlos rentables"

Existe la idea de que los consumidores prefieren productos de empresas que hacen RSE. Para las personas que trabajan en el Banco Estado, el consumidor, evalúa la presencia o ausencia de este tipo de acciones al momento de elegir un producto o un servicio. Es por esto que resulta fundamental poseer mecanismos eficientes de comunicación externa de las actividades realizadas.

"¿Por qué crees tu que la Coca Cola hace todas esas cosas? Es rentable, si uno como consumidor elige los productos que hacen RSE. Por ejemplo, eso del vuelto en los supermercados, uno no ve a donde va su vuelto, no sabe que se hace con él, deberían decirlo, mostrarlo, te apuesto que se daría mucho más".

5. Sistema de Evaluación para las acciones de RSE

En general, ante la pregunta de si existen actividades de evaluación, aparece la dificultad de separar lo bancario con lo netamente de RSE y en ese contexto las evaluaciones dependen de lo que se está entendiendo como RSE. Se señala que las actividades bancarias se pueden evaluar pero no publicar debido al secreto bancario, y que en general lo otro no está muy evaluado. Un ejemplo que se señaló, es que el directorio nunca había recibido un informe al respecto.

En este sentido, también existe dificultad para definir los recursos del proyecto. Al mezclarse las áreas no hay una definición clara de lo que se gasta en RSE. En todo caso existe consenso en que se busca que sea rentable, pero no esperan generar ganancia. Incluso en el área cultural, existe un desconocimiento acerca de si se cuenta con un presupuesto anual, es por donación o lo cubre el departamento de marketing.

6. Políticas y estrategias de RSE implementadas por la empresa

La estrategia de implementación de la RSE en el BancoEstado viene determinada por una política que emana de la concepción que se tiene de sí mismo por ser un Banco estatal. En este sentido, la RSE es inmanente a la labor que se cumple democratizando el acceso a servicios bancarios a personas y lugares marginales. Es por esto, que no existe una planificación estratégica sobre esta materia, sino que aparece como parte de la labor de negocio.

7. Fortalezas y debilidades para el desarrollo de la RSE del BECH

En este acápite se busca identificar, a través de las opiniones de los entrevistados, las fortalezas y debilidades de las acciones de Responsabilidad Social; la proyección global que se tiene de estas políticas, es decir, si son percibidas como acciones esporádicas o de largo plazo y, finalmente, identificar las atribuciones - positivas y negativas - que se poseen de estas políticas.

Respecto a las **fortalezas**, se pueden mencionar la siguiente, la que con un principio común engloba una serie de virtudes que se ven asociadas al rol del BancoEstado como un Banco Público:

▲ Cumplir con el Objetivo social y ético de un Banco Público

Cumple con el objetivo social y ético de un Banco público y el número de usuarios o beneficiario es importante, además de contar con una red a lo largo de todo el país y de encontrarse en lugares marginados y exentos de cualquier tipo de servicio bancario. En este sentido se hace una labor que no está cubierta por ninguna otra entidad. Amplía el acceso a la tecnología y al crédito lo que, evidentemente, aparece como nuevas oportunidades para surgir económica y socialmente. Actúa como una manera de ampliar las oportunidades a los sectores más marginados.

Respecto de las principales **debilidades** o problemas que enfrenta la RSE en el BancoEstado aparecen las siguientes:

▼ Falta de percepción respecto de la necesidad de pagar los créditos

Existe la sensación de que hay sectores de la sociedad que no comprenden el sentido de un Banco público e intentan desperfilarlo, en este sentido se señala que hay que comunicarlo en mejor medida al resto de la sociedad, es por esto que toman como ejemplo al Banco de Bangladesh y en junio trajeron a su creador a Chile. Lo hicieron como una manera de ayudar a clarificar que las acciones se hacen mejor cuando se entiende que los créditos hay que pagarlos. Esto porque existe en el imaginario público la idea de que el Banco Estado tiene que "salvar" a los deudores, incluso de otros Bancos.

▼ Falta de Evaluación Rigurosa

Falta evaluación rigurosa y la existencia de un límite muy difuso, entre cumplir el rol social y ser ineficiente. Existe la sensación de que se podría realizar mucho más mediante una mejora en la gestión. En el área cultural, falta evaluación del impacto que estas puedan tener y, en general, darle mayor conocimiento tanto a nivel interno como externo.

▼ Falta de Comunicación Interna

Internamente falta información, falta diagnóstico, y sobre todo el compromiso de toda la línea de mandos medios. Existen múltiples actividades en términos de RSE interna que no están siendo bien comunicadas y aprovechadas.

III. PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1 Percepción de actores para alianzas de Responsabilidad Social

En general se aprecia que el principal "socio" a la hora de pensar en actores para realizar alianzas de responsabilidad social es el Estado. Por un lado, se señala que se es parte esencial de él, pero por otra, aparece como un socio externo.

Por otro lado aparecen señaladas instituciones como universidades o se menciona que con cualquier organización que cumpliera bien como socio. Sin embargo se desprende que no existe una proyección al respecto, en este sentido, pareciera que el actuar del BECH está posicionado como algo que implica netamente al Banco y al Estado y no se vincula con otras organizaciones en relaciones de cooperación

2 Proyectos Futuros en Responsabilidad Social Empresarial

Con respecto a los proyectos que se plantea el Banco en el ámbito de la responsabilidad Social, se señala que es básicamente continuar con la labor que se ha realizado pero de una manera más rentable. En este contexto aparece como principal desafío realizar una gestión rentable en términos bancarios sin perder su sentido social ni su público objetivo. También aparece la intención de reposicionar al Banco en su labor social. Esto aparece fuertemente en todas las entrevistas.

- ▶ Ofrecer financiamiento a personas que se encuentren en la cárcel cumpliendo alguna condena para la elaboración de productos como guitarras, chaquetas, carteras, que pueden ser comercializadas externamente.
- ▶ Implementar un sistema de salud para microempresarios. Detectaron que este segmento no tiene sistema de salud por lo que el 80% de ellos se atiende como indigente en el sistema de salud pública cuando estarían en condiciones de financiarse algún tipo de salud. Se señaló que esto se debía a que no existe un sistema fácil que les permita cobertura. Por esto el Banco va a poner un sistema de cuenta vista en donde mensualmente se les descuenta y sea el Banco el que se encargue de pagar la Isapre que el escoja. Por ahora tienen convenio con el Fondo Nacional de Salud (FONASA) para realizar este programa.
- ▶ Programas para completar los estudios dirigido a microempresarios. Están desarrollando un programa para que terminen sus estudios, vía Servicio Nacional de Capacitación (SENCE) a través de Internet. De esta manera, lo que se realizará es una capacitación a distancia en donde la persona pueda estudiar en el lugar y horario que le sea más conveniente. Para esto el Banco dotará de créditos para que estas personas puedan acceder a un computador.
- ▶ Capacitación vía SENCE. Realización de capacitación costo cero. Con una franquicia SENCE de 13 UTM², el Banco apoya y es él el que paga y a él al que le devuelven la franquicia en Mayo.
- ▶ Instalación de centros de atención vía Internet para contactarse con el Banco, que sea gratuitos. De esta manera se potencia el que las personas se familiaricen con la tecnología.

40

Por otro lado se señalaron ciertas iniciativas en las que el Banco está pensando embarcar durante el año 2002 son:

UN PROYECTO DE RSE DEL BANCO ESTADO: BANCARIZACIÓN

El proyecto de bancarización, como se ha señalado a lo largo del caso, tienen por objetivo llevar servicios bancarios a poblaciones marginales, ya sea por su situación económica o por su ubicación geográfica.

La presencia del BECH a lo largo del territorio nacional

garantiza el acceso a servicios bancarios financiero, especialmente a sectores productivos que por razones de aislamiento, riesgo o de rentabilidad, no son adecuadamente atendidos por la banca privada.

El BECH es la entidad financiera más cerca de los sectores populares. Ofrece sus servicios bancarios en 217 localidades, de los cuales el 74% (161) pertenece a las comunas más pobres del país (178); LA Banca Privada participa en 55 comunas pobres y tiene presencia sólo en una de estas comunas.

Por otro lado, con el objetivo de acercar el Banco a la gente y contribuir a mejorar su calidad de vida, el BECH extendió su horario de atención al público en 40 sucursales, acción altamente valorado por los clientes.

Los Puntos de Atención de Cercanía (PAC) del BECH operan periódicamente, semanal o quincenalmente en las localidades alejadas y con escasa población, atendido por personal de la sucursal más cercana. Algunas de esas localidades son Huara y Sierra Gorda (con menos de 2.000 habitantes) en las regiones I y II y Caleta Tortel y Villa O'Higgins en la XI región (con menos de 500 habitantes). Además, el 59% de los 73 PAC del Banco se sitúa en las comunas más pobres del país, lo que ha permitido incorporar a nuevos sectores sociales y productivos que no tenían acceso a los servicios bancarios. El año 2000 a través de los PAC se incorporó a sectores populares de otras 37 comunas pobres; en todos ellos el BECH está presente en forma exclusiva.

Participación del BECH en las Comunas mas Pobres del País.

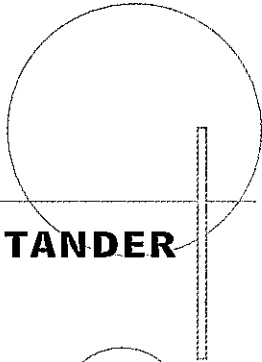
Comunas pobres con cobertura solo BECH:	59%
Comunas pobres con cobertura del BECH y otros Bancos:	31%
Comunas pobres con cobertura solo resto de la banca:	1%
Comunas pobres sin cobertura:	9%

El proyecto de Bancarización del BancoEstado es compartido por la empresa como el ejercicio práctico de su labor social como banco estatal. De este modo este proyecto cuenta con la ventaja de poseer sentidos compartidos al interior del banco y de su mano se entremezclan otros servicios del banco que son identificados como de RSE. Este es el caso de alfabetización tecnológica así como de democratización de servicios bancarios, así como la intención del banco de que se puedan llevar programas socioculturales a todas sus sucursales, es así como la "Bancarización" representa un programa de inclusión mucho más amplio que el mero hecho de prestar servicios bancarios y en el cual se encuentra la empresa en su totalidad comprometida.

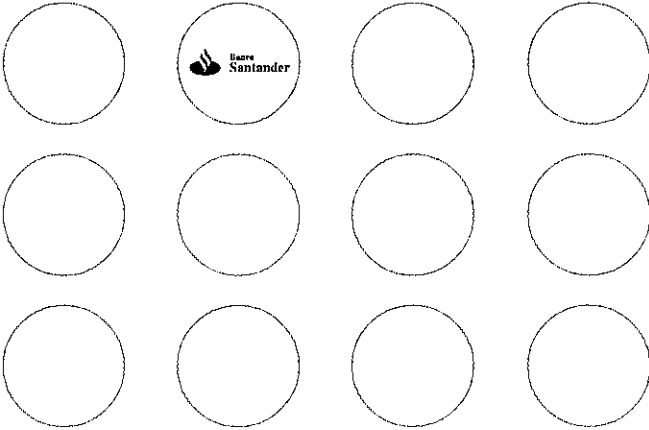
ACCIONES DE RSE BANCOESTADO

ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE PROGRAMA	BENEFICIARIOS
Capacitación	Escuela de formación Bancaria.	Interno	1.060 trabajadores
Capacitación	Capacitación costo cero	Externo	Microempresarios clientes del BECH
Clima laboral	Alianza estratégica con los trabajadores	Interno	Trabajadores BECH
Deporte	Actividades de recreación y deporte	Interno	Hijos de trabajadores
Deporte	Apoyo a diversos deportistas destacados	Externo	Deportistas destacados.
Desarrollo social	Bancarización	Externo	Sectores marginados de la banca ya sea geográficamente o económicamente.
Desarrollo social	Promoción del ahorro	Externo	Sectores de escasos recursos.
Desarrollo social	Financiamiento para la vivienda	Externo	Alrededor de 9 millones de cuentas activas.
Desarrollo social	Seguros ante eventualidades y catástrofes	Externo	Sectores de escasos recursos. 72% de participación en el mercado.
Desarrollo social	Financiamiento al sector agropecuario.	Externo	Sectores de ingresos medios o bajos.
Desarrollo social	Programa sonrisa de mujer	Externo	21.900 pólizas al año.

Educación	Programa de nivelación de estudios.	Externo	Pequeños agricultores Mujeres de escasos recursos. Más de 20.000.
Educación	Convenio con universidades para que estudiantes realicen prácticas en microempresas	Externo	Microempresarios clientes del BECH
Educación	Entrega de 800 equipos computacionales	Externa	Microempresarios clientes del BECH y estudiantes universitarios
Educación	30 bibliotecas	Externa	Comunidad escolar Municipios de la V, VI, VII, VIII, IX X y Región Metropolitana.
Recreación	Fiesta de navidad	interno	Hijos de trabajadores
Recreación	Balnearios a disposición de los trabajadores	interno	Trabajador y familia
Rol de fomento	Financiamiento a la pequeña empresa.	Externo	Pequeños empresarios. Más de 8.000 clientes.
Rol de fomento	Financiamiento a la microempresa	Externo	Microempresarios. Más de 32.000 créditos.
Rol de fomento	Financiamiento a instituciones públicas.	Externo	Instituciones públicas. 1257 a fines del año 2000.
Salud	Sistema de salud	Externo	Microempresarios clientes del BECH
Sociocultural	Museo del ahorro	Externo	Comunidad en general
Sociocultural	Jornadas culturales con Fundación Tiempos Nuevos	Externo	Comunidad en general
Sociocultural	Colección "Geografía Poética"	Externo	Comunidad en general
Sociocultural	Rescate del patrimonio cultural y poético.	Externo	Comunidad en general
Sociocultural	Apoyo a Megaeventos de carácter nacional que comprometen a distintas entidades del Estado.	Externo	Comunidad en general



BANCO SANTANDER



BANCO SANTANDER

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL GRUPO SANTANDER EN CHILE

Hasta 1978, el Grupo Santander mantuvo en Chile una oficina de representación. Ese mismo año decide abrir una filial del Banco Santander de España dedicada principalmente a operaciones de comercio exterior.

En 1982 el Banco Santander adquiere las acciones del antiguo Banco Español Chile, el cual se encontraba en liquidación. Desde esta fecha hasta 1988, recorre un proceso reestructuración y fortalecimiento del Banco Español Chile. Ese mismo año, 1988 se crea la Administradora de Fondos Mutuos Santander y Santander Leasing.

En 1989 se realiza el cambio de razón social y se impulsa la introducción de la marca Banco Santander con un fuerte impulso comunicacional. Se implementa el concepto de grupo financiero global y se crea la compañía de Seguros de Vida Santander, especializada en Rentas Vitalicias.

Ese mismo año se crea también Santander Investment con el objeto de ofrecer servicios financieros de alta especialización. En 1991 se crea Santander Agente de Valores.

En 1992 Bansander AFP inicia sus operaciones, ese mismo año abre sus puertas Santander Factoring, al año siguiente el grupo adquiere Findcard, el principal emisor de tarjetas de crédito del país.

En 1994 se crea Santander Vida, división de seguros de personas de la compañía de seguros de Vida Santander.

En 1995 adquieren Financiera Fusa y se fusiona con Fincard. De esta unión se crea Banefe, como división del Banco Santander Chile.

En 1996 se fusiona el Banco Santander Chile con el Banco Osorno y la Unión. Dos años después adquieren AFP Summa y fusionándola con AFP Bansander se crea AFP Summa Bansander.

44

El Banco Santander en Cifras

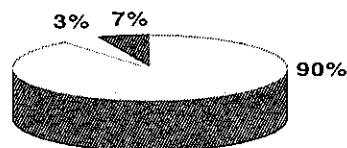
Patrimonio y Utilidades

Año 2001: Patrimonio: **\$453.869 millones**
Utilidades: **\$92.093 millones**

Estructura de Propiedad

- Santander Central Hispano: **89,9%**
- Inversionistas extranjeros (ADRs en Nueva York): **7,1%**
- Inversionistas chilenos (acciones de personas naturales e inversionistas institucionales en la bolsa local): **3%**

ESTRUCTURA DE PROPIEDAD BANCO SANTANDER



○ Santander Central Hispano
● Inversionistas extranjeros
● Inversionistas chilenos

Participación en el mercado

11,6% de las colocaciones.

Directorio:

Emilio Botín	Presidente
Mauricio Larrain	Primer Vicepresidente
Gerardo Jofré	Segundo Vicepresidente
Guillermo Arthur	Director
Vittorio Corbo	Director
Roberto Méndez	Director
Hans Eben	Director
Sergio Urrejola	Director
Juan Colombo	Director
Eustaquio Martínez	Director
Augusto Iglesias	Director

Personal

Total personal:

4.055 (incluye el Banco, su división Banefe y todas las empresas filiales).

Infraestructura:

179 oficinas y **497** cajeros automáticos a lo largo de todo Chile.

Acciones de Responsabilidad Social del Banco Santander

Para el Banco Santander la Responsabilidad Social nace de los siete mil empleos que brinda en Chile, del más de un millón de clientes que posee y de la importante suma de impuestos que paga. Sin embargo, se plantearon hace más de un año en su visión de negocios abarcar la Responsabilidad Social, entendiendo esta como los valores éticos, el respeto a la ley y la preocupación por las personas que integran la empresa.

En este contexto, para el Banco Santander la actividad empresarial debe aportar al crecimiento y desarrollo de la comunidad. Esta convicción se encuentra dentro de los valores y principios de la empresa y es compartida por el personal de la organización.

Por otro lado, se plantea el beneficio que esto resulta para la empresa, tanto en imagen externa debido a que los consumidores son más exigentes respecto de los productos que ofrece el mercado. En este contexto, las prácticas de Responsabilidad Social aparece como un elemento diferenciador y un plus a la hora de elegir; y por otro, se genera un clima interno favorable y aumenta la empatía del trabajador con la empresa.

Se plantea que la Responsabilidad Social, se trataría entonces, de *"una ecuación de la que todos ganamos: la empresa, sus empleados y la sociedad en su conjunto"*.

La Responsabilidad Social en el Grupo Santander

Se plantea que la Responsabilidad Social debe aplicarse a todos los estamentos con los cuales interactúa la empresa:

- **Los empleados**
- **Los clientes**
- **La sociedad**

Los empleados

Para la empresa la primera Responsabilidad es con sus propios empleados. Partiendo de esa premisa están cubiertas las obligaciones básicas, como sueldos, previsión, etc. Asimismo, para la empresa la responsabilidad tienen que ver con preocuparse por el desarrollo profesio-

sional y personal de los empleados.

La manera como se pretende lograr esto es a través de una política de "puertas abiertas", trabajo en equipo, relaciones laborales constructivas, comunicación eficiente e incentivos basados en los méritos personales.

Para poder evaluar estas iniciativas, cada dos años se realiza una encuesta de clima que mide estos indicadores y de la cual se desprenden una serie de metas y objetivos.

Asimismo, anualmente se realiza una evaluación ascendente, en que cada subordinado evalúa a su jefe en una serie de indicadores que se relacionan con las buenas prácticas de administración que promueve el Grupo.

Los clientes

Los clientes para el grupo se diferencian de la sociedad en general y aparecen como parte de la Responsabilidad Social a partir de una serie de iniciativas dirigidas a grupos más específicos, estas son:

- Programa conjunto con el Centro de Extensión de la Universidad Católica, denominado Programa para el Adulto Mayor, en el cual participan muchos de los pensionados de la Compañía de Seguros. Existen becas para ellos.
- La división Banefe, en conjunto con la Fundación Educación Empresa, ha desarrollado un taller de capacitación para microempresarios, exclusivo para clientes de Banefe. Estos talleres se realizan a lo largo de todo Chile, beneficiando a este segmento tan importante en el país.

La sociedad

Buscando la efectividad en su labor social, la empresa ha escogido un conjunto de actividades en las cuales concentrar el aporte para lograr resultados concretos y visibles. La elección de la empresa, fue apoyar actividades relacionadas con tres grandes temas: cultura, educación y bien social.

El apoyo del Banco Santander a la Cultura

La política de la empresa ha sido apoyar la llegada a Chile de grandes proyectos que, por el costo involucrado, es muy difícil que puedan presentarse en el país sin el apoyo monetario de la empresa privada. Algunos ejemplos: exposición de Salvador Dalí, Joan Miró, Mario Toral, Los Te-

soros del Museo Vaticano, Plácido Domingo, entre otros:

- ▶ Apoyo ofrecido para lanzamiento de la Biblioteca Nacional de Chile en Internet, el cual se desarrolló en el marco de la biblioteca virtual Miguel de Cervantes que es apoyado en España por esta empresa.
- ▶ Concierto del pianista Yunk Wook Yoo, ganador del concurso de piano de Santander Paloma O'Shea.
- ▶ Auspicio a las semanas musicales de frutillar.
- ▶ Apoyo a la Fundación Beethoven y al teatro Municipal de Viña del Mar.
- ▶ Elaboración del Índice Santander-Amigos del arte, que mide la variación de los precios experimentados por la pintura chilena. Tanto tradicional como contemporánea.

El apoyo del Banco Santander a la Educación

La estrategia ha sido apoyar a colegios que imparten una educación de excelencia en comunas de extrema pobreza de la Región Metropolitana. El objetivo es que estos niños, además de contar con mejores herramientas para enfrentar el mundo laboral y salir del círculo de la pobreza, se transformen en verdaderos agentes de cambio dentro de sus familias y su entorno.

El Banco Santander, a través de una activa participación de sus ejecutivos del Área de Administración, ha colaborado con el colegio San Luis Beltrán de Pudahuel, en la implementación de obras; ayuda que ha permitido el mejoramiento y la ampliación del lugar en beneficio de los niños de Pudahuel.

En esta obra también colaboran varias de las empresas proveedoras del Banco con trabajos de albañilería, instalaciones eléctricas, trabajos de pintura, arquitectura, construcción y entrega de inmobiliario, entre otros. Ello permite aumentar en forma considerable la ayuda que se entrega.

Por otro lado, desde hace más de 10 años el Banco apoya al colegio San Rafael, de la Fundación Educacional Barnechea. El establecimiento imparte las carreras de técnico panadero y técnico administrativo, para que los niños tengan el valor agregado de egresar con herramientas adicionales del colegio, desde sus comienzos el Banco ha apoyado la carrera de técnico administrativo.

Durante estos años ha colaborado en la ampliación de los pabellones del colegio, en la instalación de un moder-

no laboratorio computacional y el apoyo de ejecutivos del Banco que imparten horas de clases en el colegio

El Banco apoya también al colegio Cardenal Raúl Silva Henríquez de Puente Alto, perteneciente a la Fundación Belén. Para facilitar el acceso de estos menores a tecnología de punta, dotó al establecimiento de un moderno laboratorio computacional, que incluyó más de 40 computadores, impresoras y equipos multimedia.

Además el Banco ayudó a la implementación de infraestructura del colegio de la Fundación Nosedal ubicado en la comuna de La Pintana.

Por último, el Banco dotó de un laboratorio computacional al Liceo de Cañete, ubicado en la IX Región, permitiendo a los alumnos de esta zona rural acceder a Internet y a un mundo cada vez más tecnologizado.

El apoyo del Banco Santander al Área Social

Los esfuerzos del Banco se encuentran enfocados en el centro de rehabilitación Manresa, perteneciente al Hogar de Cristo, ubicado en la comuna de Lampa. En Manresa, hombres y mujeres jóvenes viven su proceso de rehabilitación, apoyados por monitores del Hogar de Cristo. A través del Programa 1+1 el Banco financia la operativa del centro de rehabilitación Manresa. En la actualidad, alrededor del un 33% de los empleados de Banco Santander participan en esta Campaña.

En el Banco también existe una Rama de Acción Social, que concentra gran parte de sus esfuerzos en ayudar a Manresa. Esta rama de acción social, la han organizado los trabajadores del Banco para poder apoyar directamente a Manresa. Esto, debido a que el Banco Santander cuando se fusionó con el Banco Osorno, "heredó" el apoyo del proyecto Manresa, ya que este programa estaba patrocinado por los trabajadores del Banco Osorno. Al realizarse la fusión, los trabajadores del Osorno se organizaron con los del Santander que tenían interés y crearon la rama de acción social para poder seguir adelante este proyecto, el cual creció de tal modo, que en un principio apoyaban sólo al área de mujeres de Manresa y ahora apoyan a todo el centro.

46

Programa de Acción Social de la División Banefe de Banco Santander

- ▶ Curso «Economía Personal», que hasta ahora se ha impartido a 3.500 estudiantes de colegios municipalizados. A través de este taller, en que los ejecutivos de Banefe también participaron como relatores, los niños conocen cuáles son

los valores básicos que giran en torno al ahorro y al crédito.

- ▶ Talleres de capacitación para microempresarios, donde se les entrega información de economía básica, elementos de contabilidad y merchandising. Durante este año se realizaron cuatro talleres para microempresarios y existe un plan para realizar otros 40 en los próximos dos años, tanto en Santiago como en Regiones.
- ▶ Banefe y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, se encuentran trabajando en conjunto para capacitar a microempresarios de todo el país. Para ello ya han inaugurando, en lo que va del año, dieciséis Centros Productivos Comunes que han beneficiado a microempresarios de veinte comunas a lo largo de Chile. Estos centros tienen como finalidad entregar herramientas tecnológicas y asesoría que permiten incrementar la capacidad productiva de este segmento de la economía, que tiene un alto potencial de crecimiento y generación de empleo.
- ▶ Convenio de colaboración con Fundación Paz Ciudadana para que ambas instituciones participen en forma conjunta en campañas relacionadas con la seguridad ciudadana.

Toda esta labor realizada por Banefe, en este segmento le valió el año pasado un reconocimiento especial del BID el cual les fue otorgado en España por la Reina Sofía.

II.- ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Concepto de Responsabilidad Social Empresarial

"Estamos convencidos de que la empresa privada tiene una responsabilidad en la cual desarrolla sus negocios. Por ello, apoyamos las iniciativas que fomenten la educación y la cultura en Chile"

(Emilio Botín. Presidente Grupo Santander)

El concepto de Responsabilidad Social es comprendido en Banco Santander como una política del Banco relacionada con la misión y visión del Banco establecida en la planificación estratégica de este, dentro de su misión se encuentra la de ser un "buen ciudadano" lo que permea la concepción que existe al interior de la empresa de concepto.

Existe, en primer lugar, la concepción de hacer las cosas bien; que el servicio que la empresa brinda según su giro debe ser el mejor; no contentarse con hacerlo bien si no lo mejor posible. En ese sentido, la primera responsabilidad del Banco es brindar un servicio de excelencia a sus clientes.

Con esta orientación existe una actitud del Banco de no abstraerse de la comunidad en que se encuentra inserta, es decir, entender a la empresa como una persona que no puede desvincularse de partes de su vida.

Es así como la Responsabilidad Social se comprende como un deber hacia el resto, hacia los grupos mas desposeídos, como una obligación por hacerse parte de los problemas de la sociedad.

Se percibe como una acción que debiera realizar cualquier empresa y, según su tamaño, realizar aportes.

Asociaciones del concepto Responsabilidad Social en el Banco Santander

En general el término está asociado con una tendencia corporativa que viene dada por el grupo Santander. En este sentido se señala que la RS tiene mucho que ver con los líderes de una empresa, si el presidente está convencido lo hace extensible al resto de la empresa. Por esto se señala como el principal precursor de la responsabilidad Social al Presidente del Banco en Madrid.

"En Chile las personas que están a cargo del grupo son personas que tienen el tema de la responsabilidad social desarrollado, aunque no necesariamente sea una política internacional"

Implementación de la RSE en el Banco Santander

Un Lugar en la Agenda

Para el Banco Santander el tema de la Responsabilidad Social ocupa un lugar alto en la agenda, son percibidos como temas muy importantes los relacionados a la Responsabilidad Social.

"En la agenda del Banco es muy importante, porque es un tema que afortunadamente le interesa mucho a la alta administración, tanto para el vicepresidente, como para el gerente general. Son temas importantes"

Se hace especial énfasis para retratar esto, señalando que el Presidente del Banco en Chile es una persona que impulsa esto y lo pone como un tema importante en la agenda.

3 Acciones de Responsabilidad Social

Las acciones de Responsabilidad Social del Banco Santander se dividen en tres áreas:

Acceso a la Cultura

Tienen múltiples acciones en torno a la cultura, especialmente centradas en grandes exposiciones. Estas están orientadas a masificar la cultura, y brindar acceso a exposiciones de renombre mundial a personas que nunca van a poder viajar y verlas en otros países.

"traer como grandes exposiciones, que de alguna manera son difíciles de traer a Chile porque involucran un costo muy alto, por ejemplo Miró, Dali, Velásquez, en un viaje tú puedes verlas en un museo de afuera, pero el 95% de la población nunca va a tener la posibilidad de verlo. El objetivo es que sean obras de impacto y que los colegios, los jóvenes, todo el mundo lo pueda visitar, masificar la cultura"

Apoyo a la educación

48

Realizan apoyo a establecimientos educacionales, ya sea a través de establecer relaciones de "apadrinamiento" o, como el caso de los colegios de la fundación Necedal o los que pertenecen al arzobispado. Ahí existe una estrecha relación y el Banco está construyendo los colegios.

"en educación lo que hemos querido es apoyar proyectos que estén insertos en lugares muy pobres dentro de la región metropolitana, pero que sean proyectos que tengan una muy alta calidad académica y formación moral"

En educación mantienen relación con la fundación Barnechea también y tienen apadrinada en Pudahuel la escuela Frai Luis Beltrán.

Manresa

Banco Santander se encarga de apoyar exclusivamente a Manresa. Este es un programa del Hogar de Cristo para rehabilitar a hombres y mujeres que están internos y buscan salir de las drogas.

"Parimos apoyando sólo al centro Manresa de mujeres pero cuando la Financiera Atlas, quien era el que apoyaba el de hombres, salió del mercado el Banco se hizo cargo de todo el programa"

La manera como financian este Programa es a través de la campaña "1+1". Esta campaña funciona como una co-operación conjunta del Banco y de los trabajadores, la cifra que den los trabajadores es doblada por el Banco. De esta manera financian este programa el cual sale mensualmente alrededor de 8 millones de pesos (aprox. US\$ 11,000).

Microempresarios¹

A través de BANEFE tienen un programa con microempresarios, el cual, en conjunto con la fundación Empresa Educa le realizan talleres de capacitación para el mejor manejo de sus negocios.

¿Es Rentable la Responsabilidad Social para el Banco Santander?

La Responsabilidad Social en el Banco Santander es apreciada como altamente rentable, tienen sus programas, sobre todo el de tipo cultural que está asociado directamente a la estrategia de marketing del Banco.

Asimismo, se comprenden estas acciones como un "círculo virtuoso" en el que la rentabilidad se percibe a través de otras cosas, que van desde la dignificación de la persona, hasta una fidelización del cliente.

¹ Este proyecto se abordará en específico mas adelante

Sistema de Evaluación para las acciones de RSE

No existen evaluaciones estructuradas para los programas de Responsabilidad Social. Al respecto, los entrevistados plantean que la evaluación que realizan es necesario y un deber del Banco hacerlo. Se señala que tiene un gran impacto y eso es evaluado positivamente y que la clave para que el impacto sea mayor es la participación del personal en las acciones que realiza la empresa.

"yo lo evaluó con un gran impacto, especialmente cuando hay involucramiento mas allá del dinero"

Para programas concretos, como se señaló anteriormente, existen métodos estructurados de evaluación, sobre todo los que persiguen algún fin publicitario.

Políticas y Estrategias de RSE implementadas por la empresa

Las políticas y estrategias de Responsabilidad Social en el Banco Santander fueron elaboradas basándose en la política del grupo Santander en el mundo y con respecto a la realidad nacional. La alta dirección realizó una planificación estratégica en la que se plantean la necesidad de estructurar las acciones que el Banco estaba llevando a cabo.

Por otra parte, aún cuando no cuentan con una fundación, señalan que les gustaría tener una, lo ven como una manera bastante operativa de ordenar las acciones al respecto.

En este minuto los programas de Responsabilidad Social son elaborados por el comité de evaluaciones que está liderado por el Presidente del Banco, el Primer vicepresidente y segundo vicepresidente, los máximos directivos de la empresa y también es integrado por el área de administración y área de comunicación corporativa. En esta instancia se definen los proyectos.

Básicamente, los proyectos de Microempresarios y Junior Achivamente son gerenciados a través de BANEFE. La Gerencia de Asuntos Corporativos se encarga de el tema cultural, Recursos Humanos y el área de Desarrollo Social de Manresa. Los programas de educación son a través de la Fundación Barnechea y la escuela san Luis Beltrán. Esta última está "apadrinada" por la gerencia de operaciones del Banco, la que realiza programas con sus proveedores para que estos ayuden a la escuela. Así, por ejemplo, en

lugar de enviar un regalo de navidad ellos les piden que pinten la escuela o que arreglen las instalaciones eléctricas, entre otras cosas.

Un aspecto fundamental en la estrategia de Responsabilidad Social del Banco Santander es la importancia que se atribuye al involucramiento del personal de la empresa en los proyectos, desde los gerentes hasta el último operador se pretende que se sientan parte de ellos y ojalá que colaboren de manera voluntaria. Para esto la empresa otorga facilidades. Esta estrategia es uno de los pilares de la acción del Banco Santander y se encuentra muy arraigada al interior de la empresa, tanto así que los trabajadores se organizan de manera espontánea y realizan acciones que luego son conocidas y apoyados por la alta dirección. Ese es el caso como se involucró Banco Santander en la campaña "Un techo para Chile", fue a través de un grupo de empleados que se inscribió como voluntarios para construir mediaguas y fueron a nombre del Banco.

"la responsabilidad social al interior de la empresa en ese sentido es hacer que los trabajadores se realicen como persona, entonces eso quiere decir que por ejemplo los trabajadores participen del proyecto de la empresa, se ilusionen con el proyecto, lo conozcan, estén informados, que haya sistemas de información, el tema de trabajo en equipo, donde todo el mundo sepa al interior de la empresa que es importante participar"

Fortalezas y Debilidades para el desarrollo de la RSE en el Banco Santander.

En esta parte se identificará las principales **fortalezas** con las que se encuentra la empresa cuando adopta planes de RSE y los principales **debilidades** que obtiene cuando los implementa. A continuación se ofrece las principales respuestas entregadas por los propios entrevistados:

Fortalezas:

▲ Mejoramiento de la Imagen Corporativa

Una fortaleza apreciada por la empresa de sus programas de responsabilidad Social, tiene que ver con el mejoramiento de la imagen corporativa de esta. En ese sentido, se señala que las acciones que realiza la empresa deben ser públicas, que el realizar acciones de bajo perfil puede estar bien para una persona pero que no tiene sentido en una empresa.

"Fortaleza, yo creo que esta es una ecuación en que ganan todos, gana la empresa, porque quieran o no a la empresa le interesa tener buena imagen"

Se evalúa la Responsabilidad Social como una ecuación positiva entre desarrollo social y desarrollo de la empresa. Por otro lado se señala que la Responsabilidad Social no es algo que deba hacerse de manera anónima. La filantropía personal puede hacerse anónimamente si se quiere, pero la Responsabilidad Social Empresarial es algo que tienen que ver con la imagen de la empresa y por ende debe conocerse. Ahora bien, se reconoce que esto no debe transformarse en algo meramente instrumental.

"encuentro absurdo que una empresa sea filantrópica, o sea que nadie pueda saber, me opondría absolutamente, yo digo hagámoslo, pero hagámoslo bien, capitalicemos... a nivel personal lo entiendo perfectamente que alguien sea filántropo, pero a nivel de empresa lo encuentro una tontera, o sea, hay que decirlo"

▲ Mejora el clima interno

Otra fortaleza tiene que ver con el clima laboral de la empresa. Al estar la política del Banco Santander orientada al involucramiento de toda la empresa en los programas de Responsabilidad Social se repercute en un mejoramiento del clima interno de la empresa. Se señala que las personas se sienten más comprometidas con el Banco generándose un sentimiento de pertenencia y misión común. Mientras que el trabajo en equipo es considerado tremendamente positivo para la empresa.

"los empleados de las empresas ganan porque en el fondo mejora la auto imagen de la empresa en la que trabajan, porque les gusta trabajar en una empresa que se preocupa no sólo de sacarles el jugo sino que se preocupa del entorno y tiene una responsabilidad social que va más allá de los negocios"

▲ Aporte a la sociedad

Por último, también se señala como fortaleza lo que significa el ingreso de nuevos recursos en temas sociales. Dichos insumos – se advierte – pueden ser para la sociedad en general o para una comunidad específica, pero en definitiva generan un incremento inesperado en el presupuesto de un tema de carácter social.

"yo creo que para la empresa es bueno, en imagen y en clima interno, y a la vez para la sociedad es importante porque se necesitan recursos adicionales para desarrollar proyectos de beneficio social"

Debilidades

Las principales debilidades encontradas en las entrevistas se pueden resumir en:

▼ Falta de convicción

Una debilidad argumentada por algunos entrevistados tienen que ver con que se necesita absoluta convicción en el sentido de la Responsabilidad Social y en sus beneficios para que esta sea implementada de manera exitosa. Si no es así, se señala que es una tarea muy difícil ya que debe ser comprendida por toda la empresa para el éxito de los programas.

"si tu no lo incorporas a la vida de la compañía es bien difícil, si, uno está solo en esta batalla en una empresa como la nuestra que somos bastantes, tiene que haber mas involucrados, los directivos mayores, ósea tiene que haber involucramiento del recurso humano en esto, y para eso hay que hacerlos participar"

Esta convicción estaría presente en el Banco Santander, lo que se hace hincapié es que para que otras empresas sean exitosas en implantar políticas al respecto este tema resulta fundamental.

▼ Existencia de Múltiples Necesidades

La existencia de múltiples necesidades por satisfacer, todas urgentes y relevantes para el desarrollo social, es vista también como una posible debilidad. Entonces, se hace necesario para la empresa definir áreas de acción y centrarse en ciertos ámbitos de lo contrario corre el riesgo de dispersarse y no ser eficiente. Sin embargo, se señala que se provoca cierta angustia tener que decir "no" a los distintos proyectos que van a pedir su apoyo económico.

"se generan expectativas, y genera peticiones, y vienen gente, primero pura gente que está en obras que valen la pena, que vienen y le cuentan a uno el problema y le dicen- y uno dice, uf!! si les digo que si a todos, nos arruinamos"

▼ Recursos Escasos

Ligado directamente con lo señalado anteriormente, el hecho de existir recursos escasos es visto como debilidad para la empresa. Esta es razón por la cual surge la necesidad de planificarse estratégicamente para la implementación de políticas de Responsabilidad Social.

"Bueno, siempre el obstáculo mayor es el tema recursos, porque los recursos son limitados, hay que tratar de que con los recursos que se tienen ser bastante creativo para hacer las cosas"

Se señala, además, la necesidad de tener una buena gestión en la utilización de los recursos, en este contexto se refieren a la necesidad de ser "creativos" al respecto, buscar fórmulas empresariales de hacer productivo el recurso y aplicarlas a los programas sociales.

▼ Recarga personal del trabajo

También aparece el costo emocional que puede significar el tener que asumir las decisiones de asignación de los recursos. Se reconoce que al no existir una persona con dedicación exclusiva, o que tenga el entrenamiento requerido para realizar este tipo de decisiones, se crea un coste emocional y una recarga de trabajo que se puede volver en una sensación de frustración para algunas personas al interior de la empresa.

"Es que a veces es complicado porque uno siente que no da abasto y se pregunta si está decidiendo bien"

Esto tiene que ver directamente con las debilidades anteriormente citadas, la existencia de múltiples necesidades y escasez de recursos para la demanda que existe.

III. PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1 Percepción de actores para alianzas de Responsabilidad Social

La política del Banco Santander es realizar alianzas, según el programa, con la organización que tenga mas experiencia en el tema.

Principalmente, realizan alianzas con fundaciones en el ámbito educacional y los programas de capacitación a los microempresarios. En el área cultural, realizan alianzas con el Teatro Municipal y museos.

En general se percibe una buena experiencia al respecto, debido a esto la posibilidad de generar alianzas con otras entidades es algo que resulta atractivo para la empresa.

2 Proyectos Futuros en Responsabilidad Social

Con respecto a proyectos futuros de la empresa, se señala que principalmente pretenden seguir en los proyectos que se encuentran actualmente focalizándose cada vez más en algunos.

"Nos estamos, este año, focalizando en el tema de educación. Nos ha gustado harto, estamos muy motivados con los proyectos que tenemos. No sé si van a ser solamente esos proyectos o si van a haber proyectos nuevos, por lo menos, queremos seguir avanzando en estos proyectos que tenemos. Creemos que hay harto que aportar y creo que es una necesidad real que tiene el país, uno de los desafíos pendientes que tiene Chile si quiere transformarse en un país desarrollado es el tema de la educación"

El tema de educación lo están posicionando como prioritario dadas las necesidades del país, sin embargo, existen directrices externas que también van a proseguir en todo lo referente a la cultura, las grandes exposiciones y todo lo referente a microempresas que depende de la división Banefe y que se encuentran definidas dentro del negocio, es decir, no aparecen como parte de las acciones de Responsabilidad Social del Banco propiamente tal.

Proyecto Universia

Aún cuando ya empezó es parte de los proyectos futuros de la empresa darle el vamos a este gran proyecto internacional que reúne a distintas universidades en el mundo creando una comunidad virtual en la que se pueden generar espacios de dialogo e intercambio entre universidades.

UN PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: BANEFE

BANEFE es la división de Banco Santander que atiende las necesidades financieras de los segmentos medios y medios bajos de la población. Actualmente cuenta con cerca de 600.000 clientes, lo que significa que alrededor de un 16% de la población del país está relacionada con alguno de los productos financieros ofrecidos por la entidad.

No sólo este importante número de clientes que tiene la empresa, sino el segmento social al que pertenecen, llevó a Banefe a asumir su rol social con gran compromiso. Compromiso que fue reconocido por el grupo Santander y les valió un premio al año pasado de manos de la Reina Sofía. La importancia y reconocimiento de esta labor radican en que los clientes de Banefe pertenecen a un segmento que recién se está incorporando al sistema financiero y, por ende, carece de cultura bancaria.

Dado lo anterior, Banefe ha centrado sus esfuerzos en llegar a la gente de los estratos medios de la población a través de una profunda labor de educación y asesoría, con la finalidad de desarrollar relaciones integrales y permanentes con sus clientes.

Actividades de Responsabilidad Social de BANEFE

Durante el año 2001 se inauguraron un total de 36 centros productivos en todo el país. Los cuales buscan beneficiar directamente a miles de microempresarios brindándoles acceso a la tecnología de la que carecían para comercializar sus productos.

Además se realizaron cursos de "Economía Personal" en Liceos Municipalizados. Este curso está apuntado a dar una introducción sobre finanzas familiares y mundo laboral, a modo de educar a consumidores responsables en el futuro, así como lograr que se internalice el concepto de endeudamiento y gasto, asunto que – se considera - golpea de manera violenta a sectores de escasos recursos de nuestro país.

Banefe también participó en el seminario internacional "Hacia un Modelo para el Financiamiento de la Microempresa en Chile" organizado por FOSIS en conjunto con la confederación alemana de cooperación, en septiembre del 2001. Dentro de las experiencias nacionales se destacó la presentación del caso Banefe, donde se abordaron las principales características, el aprendizaje y sobre todo la atención que se le ha brindado a este seg-

mento económico.

En convenio con fundación Empresa Educa, Banefe firmó un convenio hasta el año 2003 para capacitar a más de dos mil microempresarios a lo largo del país a través de la realización de 40 talleres de negocios. Los Talleres están dirigidos a entregarle nociones básicas de administración y técnicas financieras a trabajadores independientes de distintas ciudades y comunas, capacitación que les ayuda a potencian sus distintos negocios. Estos talleres son impartidos por la Fundación Empresa Educa y patrocinados por las municipalidades correspondientes.

Además, participa en el Programa "Socios por un día", iniciativa de la Fundación Empresa Educa, a través de la cual dos mil alumnos de distintos establecimientos conocen de cerca la experiencia laboral de cada una de las distintas instituciones participantes.

Banefe creó el primer premio nacional a la mujer microempresaria. Este estímulo busca reconocer e incentivar el esfuerzo y la capacidad de negocios de la mujer como un pilar fundamental en el desarrollo del país. Así como destacar el rol de miles de mujeres chilenas de jefa de hogar, las que se dedican exitosamente a la microempresa. El objetivo de este premio es incentivar el número de mujeres microempresarias del país en pos de la superación de la pobreza. El premio será entregado por primera vez en el mes de marzo del año 2002.

También Banefe forma parte del directorio de la Red de Microfinanzas de Chile, la cual se creó en Julio del año 2001 en pos de la visita de Muhamad Yunus a nuestro país. La consigna de la red es "pequeñas inversiones...grandes resultados". El directorio se reúne mensualmente y su función es la gestar y coordinar acciones que ayuden a fomentar el desarrollo del país a través de la consolidación de la microempresa.

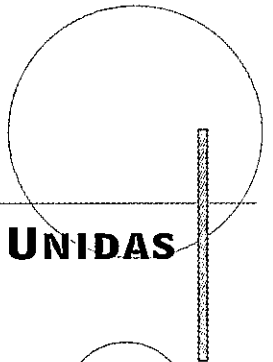
Por último BANEFE apoya el programa "Plaza Segura" el cual está orientado al rescate de los espacios públicos. En Puente Alto, por ejemplo, específicamente entregaron a la comuna 250 mil metros de nuevas áreas verdes y la iluminación peatonal de cuarenta paseos y plazas.

ACCIONES DE RSE BANCO SANTANDER

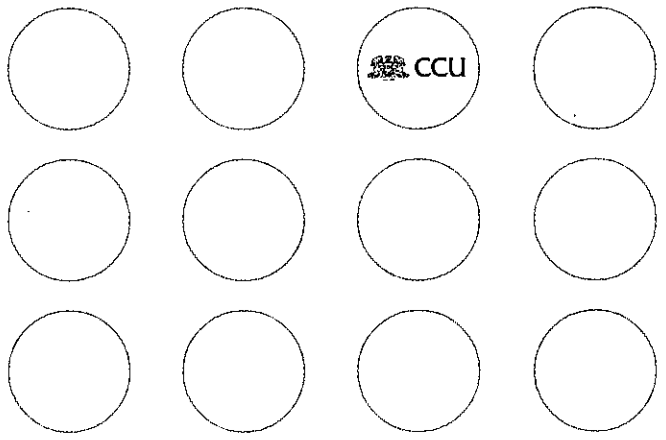
ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE RSE	BENEFICIARIOS
Capacitación	Talleres de capacitación para microempresarios	Externo	Microempresarios de todo Chile
Capacitación	Seminarios sobre temas acordados con el sindicato	Interno	Trabajadores del Banco de Santiago y regiones
Capacitación	Taller de capacitación para microempresarios	Externo	Microempresarios clientes de Banefe
Clima laboral	Política de puertas abiertas	Interno	Trabajadores
Clima Laboral	Encuesta de clima (anual)	Interno	Trabajadores
Clima laboral	Evaluación ascendente (anual)	Interno	Trabajadores
Clientes Desarrollo social	Programa para el adulto mayor	Externo	Pensionados de la compañía de seguros del Banco
Cultura	Grandes exposiciones ⁹	Externo	Sociedad en general
Cultura	Apoyo al lanzamiento de la biblioteca nacional de Chile en Internet	Externo	Sociedad en general
Cultura	Concierto del pianista Yunk Wook Yoo	Externo	Sociedad en general
Cultural	Auspicio a las semanas musicales de frutillar.	Externo	Sociedad en general
Cultural	Apoyo a la Fundación Beethoven y al teatro Municipal de Viña del Mar.	Externo	Sociedad en general
Cultural	Elaboración del índice Santander-Amigos del arte, que mide la variación de los precios experimentados por la pintura chilena.	Externo	Sociedad en general
Desarrollo social	Centro de rehabilitación Manresa	Externa	Personas en rehabilitación y Hogar de Cristo
Desarrollo social	Centros Productivos Comunales	Externo	Microempresarios en 20 comunas de Chile
Desarrollo social	Convenio de colaboración con Fundación Paz Ciudadana	Externo	Sociedad en general
Deporte	Gimnasio	Interno	Trabajadores del Banco
Educación	Apoyo al colegio San Luis Beltrán de Pudahuel.	Externa y cadena del negocio	Comunidad escolar colegio San Luis Beltrán
Educación	Apoyo al colegio San Rafael de la Fundación Educacional Barnechea.	Externa	Comunidad del colegio San Rafael
Educación	Apoyo al colegio Cardenal Raúl Silva Henríquez de Puente Alto.	Externa	Comunidad del colegio Cardenal Raúl Silva Henríquez
Educación	Apoyo a la implementación de infraestructura del colegio de la Fundación Necedal en La Pintana.	Externa	Comunidad colegio Fundación Necedal
Educación	Donación de un laboratorio computacional al liceo de Cañete IX región.	Externa	Comunidad escolar del Liceo de Cañete IX región
Educación	Curso de economía personal de Banefe	Externa	3.500 estudiantes de colegios municipalizados de Santiago
Educación	Programa Junior Achivment	Externa	3.500 estudiantes de colegios municipalizados de Santiago

2 Exposiciones de Salvador Dalí, Joan Miró, Toral, Los Tesoros del Museo Vaticano, Plácido Domingo, entre otros.

Educación	Becas Técnicas (30 anuales)	Interno	Hijos de trabajadores del Banco
Educación	Becas Universitarias (25 anuales)	Interno	Hijos de trabajadores del Banco
Salud	Programa Calidad de Vida	Interno	Trabajadores del Banco
Salud	Seguro de salud	Interno	Trabajadores del Banco y su familia
Salud	Seguro dental	interno	Trabajadores del Banco y su familia
Vivienda	Crédito hipotecario para los empleados	Interno	Trabajadores del Banco
Voluntariado	Apoyo al Hogar Santa Clara	Interno y externo	Trabajadores y comunidad Hogar Santa Clara



COMPAÑÍA DE CERVECERÍAS UNIDAS



COMPAÑÍA CERVECERÍAS UNIDAS - CCU

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE COMPAÑÍA CERVECERÍAS UNIDAS -CCU

En 1850 nace en Valparaíso la primera fábrica de cerveza en Chile la cual hacia el año 1889 se fusiona con la Fábrica de Cervezas de Limache dando origen así a la Fábrica Nacional de Cerveza.

Tras haber adquirido la fábrica de cervezas e hielo de Gubler y Cousiño en 1902 la Fábrica Nacional de Cerveza se constituye en sociedad anónima con el nombre de Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU).

En 1916 CCU pasa a ser el principal productor de cerveza en Chile. Al mismo tiempo, ingresa al negocio de las bebidas gaseosas con Bilz, mientras que en 1960 CCU se extiende al mercado de las aguas minerales mediante la adquisición de Cachantún.

Durante la década de los 80, el grupo Luksic a través de Quiñenco S.A., y el grupo alemán Schöghuber, a través de Paulaner-Salvator AG, forman en partes iguales la empresa inversiones y rentas S.A. la cual adquiere el 66,7% de CCU. En los años siguientes CCU firma un contrato para producir y distribuir la cerveza alemana Paulaner en Chile. También se adquiere Agua Mineral Porvenir, ampliándose así en el mercado de las minerales.

56

En 1994 CCU ingresa al negocio del vino a través de la adquisición del 48% de Viña San Pedro S.A., la tercera viña mas grande de Chile. Ese mismo año entra al negocio cervecero en Croacia, a través de la adquisición del 26,9% de Karlovacka Pivovara.

En 1999 Comienza en Temuco la puesta en marcha de una de las plantas cerveceras más grandes del mundo. CCU adquiere el 45% de las acciones de ECUSA que estaban en poder de BAESA con lo cual CCU posee el 100% de su filial productora de gaseosas y agua mineral. El año 2000 CCU celebra 150 años en el mercado nacional y adquiere el 50% de Cervecería Austral S.A., la cual cuenta con 0,6% de participación de mercado. Su filial Viña San Pedro ingresa al mercado argentino adquiriendo Finca La Celia de 611 hectáreas. En el 2001, Anheuser-Busch aumenta su participación en CCU alcanzando un 20%, y Viña San Pedro forma un joint venture con la viña francesa Chateau Dassault.

Visión

CCU busca ser reconocida como la empresa que potencia un mejor vivir.

Misión

CCU pretende en sus mercados, guiar la industria con marcas que inspiren a sus consumidores, clientes y empleados, a potenciar sus estilos de vida, entregando a los accionistas retornos crecientes y sostenibles en el tiempo.

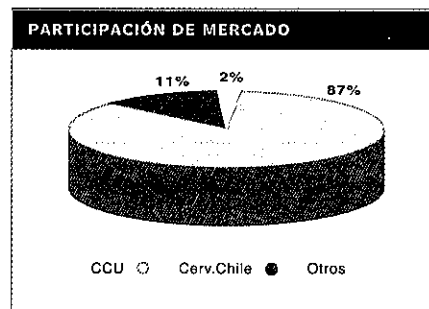
El plan estratégico de CCU, que resume las visiones de todos aquellos públicos a los que la empresa se debe, contiene los objetivos de la compañía en tres dimensiones: Rentabilidad, Crecimiento y Sustentabilidad. Se suman los Valores Corporativos de Calidad, Innovación, Acción Inspiradora y Responsabilidad Social.

CCU en Cifras

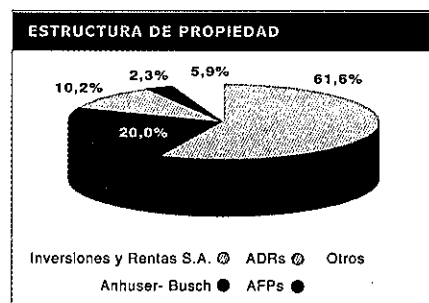
Utilidades

En el año 2000, CCU obtuvo ingresos por **327.216 millones** 4,4% superiores a los alcanzados en 1999

Participación de Mercado



Estructura de Propiedad



Personal

CCU es una compañía con aproximadamente **4000 empleados**.

Directorio

Giorgio Maschietto M.	Vicepresidente
Johannes Bauer S.	Director
Jorge Carey T.	Director
Peter Hellich S.	Director
John S. Koykka	Director
Andrónico Luksic C.	Director
Francisco Pérez M.	Director
Manuel José Noguera E.	Director

Ismael Edwards I.	Presidente Honorario
Hernan Büchi B.	Asesor Directorio

Los Acciones y Programas de Responsabilidad Social en CCU

A través de su memoria corporativa y de su sitio Web, se encuentra diversa información acerca de las acciones de Responsabilidad Social desarrolladas por CCU durante el último año.

La información que se relata a continuación, está extraída de ambas fuentes de la empresa.

En este contexto, la empresa sostiene dos principios:

- ▶ El consumo de alcohol, al igual que la mayoría de los productos alimenticios, es beneficioso si se hace en forma moderada y responsable; y perjudicial si se hace en exceso.
- ▶ La operación de CCU en sus negocios de bebidas alcohólicas está orientada a un público mayor de 18 años, adulto y responsable.

Programa Educar en Familia

A partir de aquellos dos principios CCU creó y desarrolló el programa "Educar en Familia", para apoyar y fortalecer el rol de los padres y madres en la formación de sus hijos sobre el tema del consumo responsable.

Fiestas Patrias

Anualmente, en ocasión de la celebración del 18 de septiembre, junto a Carabineros de Chile, se distribuye en todo el país un folleto educativo con recomendaciones para peatones y conductores sobre el comportamiento seguro que deben seguir, además de cifras estadísticas.

Del mismo modo, las marcas comerciales de CCU continúan desarrollando campañas preventivas respecto a los riesgos de conducir bajo la influencia del alcohol. El primer hito en esta línea, fue la campaña educativa de la marca Cerveza Cristal, que apuntaba a crear conciencia sobre la responsabilidad individual involucrado al consumo de cerveza.

Responsabilidad Social Externa

CCU ha ido construyendo una política de Responsabilidad Social a través del tiempo, la cual se encuentra focalizada en el desarrollo integral de sus trabajadores y en la contribución al bienestar de la comunidad. En este contexto CCU busca programas que tiendan a unir a la gente, impulse el crecimiento de la comunidad y transmitan valores positivos como el deporte, la cultura, el medio ambiente y, específicamente en su área, educar en el consumo responsable de alcohol.

Ámbito Cultural

- "CCU en la Cultura" y "Cerveza Cristal en el Arte" realizan un apoyo permanente a los artistas chilenos contemporáneos para acercar el arte a la gente, tanto en los principales museos y galerías de Santiago, como con el desarrollo de exposiciones itinerantes regionales y universitarias pero sin alejarse de sus campañas clásicas asociadas al deporte, mediante auspicios. Incorpora el arte como otra área de interés, al considerarse una actividad que "transmite valores positivos".

En este contexto, Cerveza Cristal propone la difusión de las creaciones artísticas nacionales, incentivando a los chilenos a acercarse a sus propios valores estéticos para contribuir con el desarrollo cultural de la comunidad.

Esta campaña se inició en 1993 y durante este tiempo ha apoyado a diversos artistas nacionales en forma permanente, se les ha ofrecido la posibilidad de exponer en las más importantes galerías de Santiago así como en el museo de Bellas Artes y museo de Arte Contemporáneo.

Esta campaña también se extiende a regiones, participando activamente en el proceso de descentralización de la cultura nacional, con el objeto de enriquecer y fomentar el desarrollo artístico en todo el país. A través de exposiciones itinerantes anuales, la colección ha posibilitado a cientos de jóvenes acceder a significativas creaciones de pintores nacionales en su propia zona.

Dentro de la estrategia de la campaña. Se realiza una serie de artículos publicitarios con la temática, mostrando obras de artistas emergentes, a través de afiches, poleras, calendarios, agendas, etc.

Por otro lado, esta cercanía a las actividades culturales chilenas ha permitido que CCU reúna una importante colección pictórica, integrada por más de ochenta obras de artistas nacionales.

- Viña San Pedro, a través de su marca 35 Sur, lanzó el año 2000 la campaña "VSP en la literatura" apoyando a jóvenes y consagrados escritores chilenos, para acercar la literatura a la gente, apoyó la Feria del Libro y creó la Colección de Cuentos 35 Sur.
- Por último, y en el marco de la celebración de 150 años de tradición CCU donó a Santiago un monumento a la amistad consistente en una escultura de Osvaldo Peña, la cual se ubicó en el centro de la ciudad de Santiago.

Medio Ambiente

CCU ha desarrollado un programa de Gestión Ambiental que cuenta con políticas y metodologías para la protección del medio ambiente, las cuales se enmarcan dentro de los compromisos ciudadanos que la empresa ha adoptado.

Estas políticas definen los criterios a seguir en el manejo de residuos sólidos, líquidos y gaseosos, en el convencimiento de la importancia del cuidado del medio ambiente como una responsabilidad con las generaciones futuras.

Dentro de este contexto, Cerveza Cristal, contribuye a la difusión de una mayor conciencia ecológica bajo el slogan "cuidemos nuestro ambiente", y a través del vivero de árboles nativos ubicado dentro de las instalaciones de su planta cervecera de Temuco y que cultiva alrededor de 100.000 ejemplares para ser donado a la comunidad, contribuye a la preservación del medio ambiente.

Deporte

El deporte es uno de los focos principales de la compañía en materia de publicidad, Cerveza Cristal ha auspiciado a 18 equipos de fútbol, así como apoyado actividades de automovilismo, tenis, atletismo, rodeo, ciclismo, hípica y triatlón.

Por otro lado Cerveza Escudo apoya a motocross, mountain bike, kayak, rafting y jeep Fundación RACE. Royal Guard al golf, equitación y yachting. Por su parte Cachantún auspicia el tenis, ciclismo y rugby, Bilz y Pap se hace presente en el Fútbol Interescolar y Pepsi es auspiciador de fútbol profesional.

Viña San Pedro, a través de su marca 35 sur apoya las disciplinas de polo y vela.

Por otro lado, Cerveza Cristal auspicia en Santiago en campeonato abierto de Tenis en silla de Ruedas y apoya al tenista Cristián Desgroux.

Otras acciones

CCU cuenta con un programa de donaciones que coopera en forma permanente con diversas instituciones chilenas sin fines de lucro orientadas a la formación educativa.

Compromiso con la Teletón.

3 Responsabilidad Social Interna de CCU

A partir de 1999 se promueve entre los trabajadores de CCU un programa de donaciones voluntarias para cooperación de seis entidades sociales, invitando a quienes trabajan en la compañía a hacer aportes voluntarios a algunas de estas organizaciones junto con un aporte de la compañía.

Plan de Responsabilidad Social CCU S.A. y Filiales¹

La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que asumen las empresas a través de sus planes estratégicos con las necesidades que emanan de sus políticas internas y externas más allá del beneficio inmediato y la generación de riqueza. Esta filosofía está siendo ampliamente adoptado a nivel mundial por las grandes cadenas de empresas y holdings de todo el mundo. Supone un nuevo rol de la empresa dentro de la sociedad.

¹ Transcripción del documento "Plan de Responsabilidad Social de CCU S.A. y Filiales", entregado por CCU a fundación PROhumana en el marco de este estudio.

CCU es la empresa líder en bebestibles en Chile con una fuerte presencia en el país a través de sus marcas de bebidas, minerales, néctares, vinos y cervezas que se operan a través de diversas filiales. Como empresa ciudadana responsable, CCU cuenta con un programa de Responsabilidad Social Corporativo en donde el plan de donaciones forma parte de este programa.

En este programa de Responsabilidad Social se pueden distinguir varias formas de operar que realiza la compañía a fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad:

1) Plan anual de Donaciones:

- ◊ Apoyo financiero a instituciones sin fines de lucro orientadas a la formación educativa.
- ◊ Apoyo en productos bebestibles que produce la compañía. (actividades de recaudación de fondos de instituciones sin fines de lucro, catástrofes nacionales, etc.)

2) Programas educativos desarrollados internamente por la compañía:

- ◊ Programa "Educar en Familia"
- ◊ Programa "18 de Septiembre"

3) Campaña Empresa -Empleados:

- ◊ Aporte voluntario de trabajadores asociado a un aporte de CCU a ciertas entidades sociales.
- ◊ Campaña amigo secreto solidario navidad

4) Apoyo de las marcas comerciales de CCU:

- Teletón
- ◊ Campaña de consumo responsable de alcohol Cristal
- ◊ Campaña prevención Fiestas Patrias junto a Carabineros de Chile. (Cristal-CCU)
- ◊ Apoyo a campaña Paz Ciudadana

5) Campaña Protección Medio Ambiente

- ◊ Vivero forestal

II. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en CCU

En este apartado se busca relatar como se está entendiendo la Responsabilidad Social como concepto al interior de CCU, es decir, desde dónde se construye, con qué influencias y tendencia y que características se le atribuye al concepto, no las acciones, ni los programas, está centrado en la comprensión del concepto Responsabilidad Social.

En la construcción de este concepto encontramos dos factores claves que determinan la comprensión que se tiene de la Responsabilidad Social al interior de CCU. Estos son:

- 1) Entregar un bien a la comunidad
- 2) Empatía social

Bien a la Comunidad

En primer lugar se observa que permea a todas las respuestas la idea que la Responsabilidad Social son acciones de la empresa hacia su comunidad externa que escapan a su negocio. De este modo, se entiende como una serie de acciones en beneficio de lo externo a la compañía, de su comunidad, pero en un sentido bastante amplio, no refiere a comunidad adyacente, como se puede ver en otras empresas, sino a la comunidad como la sociedad en que la empresa se encuentra inserta.

"Como la entendemos en la compañía, porque estamos trabajando en el tema, pero es la gestión de la compañía de apoyo para hacer crecer a la comunidad. Es una contribución un devolver la mano"

Este bien a la comunidad está directamente ligado con la idea de "devolverte la mano", es decir, es percibido como una retribución de la empresa a la sociedad que la ha hecho exitosa.

Empatía Social

En segundo lugar aparece una variable que tiene que ver con el negocio de CCU, con la estrategia de venta de un producto de consumo masivo como son las bebidas y cervezas. De este modo, se señala que la Responsabilidad Social es generar empatía en la sociedad vista como con-

sumidores del producto que entrega la empresa.

"CCU es una empresa responsable, preocupada por el ambiente, preocupada por la sociedad, yo creo que ese tipo de acciones ayudan a eso. Para vender bienes y consumo masivos hay que tener empatía con la sociedad y es importante que la sociedad acepte a los productores como entidades responsables"

Esta empatía resulta fundamental en el éxito del negocio, se señala que la calidad y precio ya son variables estandarizadas en la competencia de mercado, por lo cual la diferenciación del producto tienen que ver con la elección consiente de un consumidor frente a una empresa que le genere una cierta empatía por razones externas a la elaboración de su producto.

Marco Valórico

El concepto de Responsabilidad Social en CCU se encuentra inserto dentro de su Marco Valórico de modo intencional, es por esto que existe una concepción bastante homogénea de lo que se comprende por el concepto, desde este surgen otros como ciudadano corporativo o marketing responsable que son manejados al interior de la empresa.

La importancia de encontrarse dentro de un marco valórico radica en la apelación de la empresa a las personas que las constituyen, rescatando que no solo los motiva el negocio, el éxito en él, sino que se toman en cuenta asuntos que pueden ser externalidades del mismo.

"La responsabilidad social no solamente es un mecanismo para justificar una mayor venta, es parte del marco valórico con que cuenta este grupo de empresas, el sentirse inserto dentro de este grupo humano y que no tenga como único objetivo el fin de lucro a pesar de que como empresa privada quizás es principal"

60

Instalación de la temática en la empresa

Existe la percepción de que el tema de la Responsabilidad Social como acciones orientadas al bienestar de la comunidad existía desde hace mucho pero no se encontraba operacionalizado a través de un concepto y menos de un plan estratégico.

En este contexto, frente al surgimiento de la Responsabilidad Social como un tema en la empresa, se señala que comienza desde tres ámbitos:

► **Negocio con detractores. (venta de alcohol)**

Otro aspecto que aparece como determinante en la

instalación de la temática, tiene que ver con que CCU sea una productora de bebidas alcohólicas. En este contexto, el producto que ellos proveen es bastante controversial y su existencia genera detractores en distintos ámbitos de la sociedad.

Debido a lo anterior para CCU aparece en la Responsabilidad Social, un nicho donde insertar programas respecto al consumo responsable de alcohol, y la promoción de valores positivos.

Se señala que generalmente son las empresas con productos controversiales los que aparecen como los promotores de este tipo de iniciativas. Casos como las Minerías, Petroleras y Tabacaleras son señalados como ejemplo al respecto.

Estos tres factores se van interrelacionando con mayor fuerza hasta que para CCU se vuelve necesario estructurar un programa de Responsabilidad Social en la empresa.

► **Variable considerada por analistas extranjeros**

Se señala que la empresa al contar con inversionistas extranjeros y tener bonos de ADSR, se vio interpelada por analistas extranjeros respecto a la Responsabilidad Social de la empresa como una variable más de la rentabilidad de ésta en la bolsa. De este modo, apareció una exigencia externa que se fue posicionando.

► **Posicionamiento del tema en los equipos de gerencia general de cada área de la compañía.**

En gran medida debido a esta exigencia externa, así como también recogiendo lo que se hacía en la empresa desde antes que se refería a la Responsabilidad Social, empieza a posicionarse este tema en las gerencias generales de cada área de la compañía, evidentemente en unas con mayor fuerza que otras, pero empieza a ser una inquietud lo que motiva a leer y buscar experiencias extranjeras el respecto.

Asociaciones

El concepto de RSE no se encuentra asociado a tendencias políticas o religiosas. Se es bastante categórico al respecto y es una respuesta bastante homogénea al interior de la empresa. La reflexión que se hace al respecto tienen que ver con razones de mercado, con ser algo necesario.

"No, es simplemente el proyectar una imagen de buen vecino, y que esto sirva para promover confianza como proveedor"

Por otro lado existe también cierta tendencia a asociar el concepto con una valorización de la persona humana, como en un sentido más ético, que está dado por los cambios y momentos que vive la sociedad en general.

Implementación de la RSE en la empresa

En este apartado se busca comprender cómo están siendo organizadas las acciones y programas de Responsabilidad Social en CCU, para esto destacamos ciertas acciones y discursos que estarían dando cuenta de una mayor o menor estructuración o planificación estratégica al respecto, así como también de la extensión que posee al interior de la empresa.

Un Lugar en la Agenda

El tema es percibido como algo importante dentro de la empresa y en escala ascendente en su importancia. Se señala que es necesario incorporarlos como una variable más, pero que no debe ser entendido que esto implica renunciar al fin de lucro, si no por el contrario, que esta genera riqueza.

En la agenda de la alta dirección CCU es particularmente importante dado que se encuentran realizando una “formalización estratégica” de su programa de Responsabilidad Social. Se señala que existían acciones emergentes de Responsabilidad Social y que lo que se pretende mediante las distintas acciones llevadas a cabo, especialmente por la gerencia de asuntos corporativos, es formalizar en un programa la política de Responsabilidad Social de la empresa.

“Es muy importante y una preocupación de la empresa en vías de hacerse explícita. El tema va a tomar toda la formalidad en el proyecto que estamos realizando, la Responsabilidad social va a ser uno de los cuatro pilares de CCU”

Acciones de Responsabilidad Social

Las acciones llevadas a cabo por CCU que más se nombraron durante las entrevistas, por lo que se infiere son las más reconocidas por los integrantes de la empresa, se organizan en base a tres áreas:

Plan Anual de Donaciones

► Apoyo financiero a instituciones sin fines de lucro

Existe un plan anual de donaciones, que posee un presupuesto fijo determinado por el directorio de la empresa y que está estructurado a largo plazo. Para participar de estos beneficios hay que inscribirse como posible beneficiario. Hay instituciones que están en lista de espera, para ser favorecidas por este programa.

Las instituciones que reciben estas donaciones está orientadas principalmente a la educación y su pertinencia en el programa es evaluada por el directorio una vez al año.

► Donaciones en especies

Las donaciones en especies consisten en donaciones en productos, bebidas, cervezas, etc. Para diversos eventos que apunten a recaudación de fondos de instituciones sin fines de lucro o apoyo frente a alguna catástrofe. Estas decisiones son llevadas a cabo por la gerencia de asuntos corporativos y no están organizadas desde el directorio de la empresa, pero aprueba un presupuesto anual.

Educar en Familia²

El programa educar en familia ha sido creado como una contribución al bienestar de la comunidad promoviendo la responsabilidad en el consumo responsable de alcohol el cual no debe ser ingerido por menores de 18 años.

Este programa está orientado a padres y madres de niños entre 11 y 13 años que cursan sexto básico. Consiste en un taller acompañado por un video motivacional donde se entregan claves a los padres para orientar a sus hijos en el consumo responsable de alcohol.

Este programa se enmarca dentro de las directrices del Ministerio de Educación al respecto y está orientado a complementar los programas desarrollados por el Ministerio de Educación.

Actividades empresa-empleados

En estas actividades se centra la participación del personal de CCU en planes de responsabilidad Social. Es mediante dichas actividades donde las personas que trabajan en CCU participan presencialmente y aportando re-

² Este proyecto será relatado con mayor detalle más adelante.

cursos, ya sea en dinero o en especies; las actividades son:

► **Donaciones voluntarias**

Campañas de donaciones voluntarias, empresa-empleado. La campaña consiste en que los empleados pueden donar voluntariamente a cualesquiera de las 6 instituciones apadrinadas un monto que ellos elijan. Junto con ello, la compañía dona a esas mismas entidades un monto similar.

► **Campaña amigo secreto solidario navidad**

Esta campaña consiste en donar a diversos hogares de menores para la navidad regalos a los niños pero de manera personalizada, eligiendo a un niño al que se le va regalar. Esto, fue pensado como una alternativa al clásico amigo secreto que juegan las empresas para navidad y, de esta forma, se involucran los trabajadores en una iniciativa de Responsabilidad Social de la empresa.

Sistema de Evaluación para las acciones de RSE de la empresa

Frente a la pregunta si existen sistemas de evaluación para sus proyectos, en general se señala, que sí, pero se desconoce como funcionan estas evaluaciones o qué metodología utilizan.

Las evaluaciones mas utilizadas tienen que ver con la imagen corporativa de la empresa, mediante encuestas de opinión y focus group.

Para el Programa Educar en Familia, se posee un sistema de evaluación después de varios meses, con el que se espera poder comparar resultados a largo plazo.

¿Es Rentable la Responsabilidad Social para la CCU?

Existe la percepción al interior de CCU que la Responsabilidad Social es una actividad rentable, pero esta rentabilidad es a largo plazo, por lo que no es inmediatamente medible o evaluable. En este contexto, el principal problema que se presenta para las personas a cargo de la implementación del programa, son los sistemas de evaluación que permitan dar cuenta de la rentabilidad de la Responsabilidad Social. Se señala que de alguna manera se debe dar cuenta al directorio de los beneficios que conlleva ser responsable socialmente, pero eso es difícil de presentarlo con cifras cuantitativas.

"porque para que el directorio esté de acuerdo con estas iniciativas tienes que demostrar como influyó en la gestión de tu empresa, o sea mira en este estudio de imagen subimos tantas posiciones, en las ventas es difícil porque es a muy largo plazo"

Políticas y estrategias de RSE implementadas por la empresa

La estrategia principal de CCU frente a la Responsabilidad Social es la elaboración formal de un plan estratégico al respecto. En este Plan se hace un esfuerzo por sistematizar lo que se ha hecho y planificar un proceso de permeabilización con la temática al interior de la empresa, así como el desarrollo de programas, interiorizarse en la temática y conocer experiencias internacionales.

"El concepto siempre ha estado, pero no estaba con nombre y apellido, entonces empezamos a leer y a tratar de interiorizarnos un poco y conocimos estos conceptos de ciudadano corporativo, RS, marketing social, y empezamos a tomar esa nomenclatura, ahora hay un boom, de que la empresa tiene que ser responsable, pero antes igual lo hacía"

Dentro de las acciones y programas hay que distinguir entre los programas diseñados desde una lógica de la Responsabilidad Social, como el programa Educar en Familia y acciones que nacen del marketing de la empresa, tales como auspicios por marca y la Teletón.

En términos de presupuestos también se encuentran separados con esta lógica. El programa Educar en Familia es financiado desde el programa de donaciones, mientras que la Teletón y el auspicio a deportistas va por la línea de la publicidad. Sin embargo, ambos son considerados como no excluyentes.

La gerencia de Asuntos Corporativos es la responsable del tema de RSE y se han utilizado ejemplos de actividades de grandes cervecerías como benchmarking. , empresa que tiene desarrollado un amplio programa de responsabilidad social.

"es súper importante cuando se cuenta con un área específica encargada en este tema, porque ya no es tierra de nadie, es verdad, el responsable de marketing tiene que preocuparse por publicitar su producto, el de ventas tiene que vender, está bien, entonces se creó esta área y empezaron a llegar todas estas solicitudes y vimos bueno tenemos un rol y hay que hacer algo más e irnos ordenando".

Con respecto a la existencia de un gatillante interno o externo que hubiese condicionado que la compañía adoptase la Responsabilidad Social en este minuto y no antes o después, se señala, aparte de lo que se ha dicho, respecto de las valoraciones de mercado y empatía con el consumidor, que la empresa chilena es en la década del '90 cuando puede empezar a derivar recursos a programas que no fueran netamente de negocio.

"Yo creo que siempre se ha hecho, cuando yo llegue a la compañía, por allá por el año 91. Después de la crisis de los ochenta las empresas tenían poco presupuesto para hacer apoyo, e incluso para hacer marketing, entonces toda la época de los ochenta, no es que las compañías hayan estado poco preocupadas, sino que no se hacía porque no contaban con recursos, pero a partir de la década de los noventa se empezó a contar con más recursos y una parte importante del esfuerzo comercial de la compañía se orientó hacia esto"

De esta forma se encuentra que la implementación de la Responsabilidad Social en CCU ha sido algo direccionado y estructurado, que viene fuertemente apoyado e inducido desde la alta dirección y que obedece a lógicas tanto de mercado como éticas.

Hay en las entrevistas un hito que resulta marcador para la adopción de la Responsabilidad Social como uno de los cuatro pilares de la empresa, y tienen que ver con la llegada del gerente general actual, al cual se le asocia una preocupación y sensibilización en el tema, que se ha visto reflejado por la puesta en agenda.

Fortalezas y debilidades para el desarrollo de la RSE en CCU

En este acápite se busca identificar, a través de las opiniones de los entrevistados, las fortalezas y debilidades de las acciones de Responsabilidad Social; la proyección global que se tiene de estas políticas, es decir si son percibidas como acciones esporádicas o de largo plazo y, finalmente, identificar las atribuciones - positivas y negativas - que se poseen de estas políticas.

fortalezas:

▲ Fidelización del cliente

Como se ha señalado anteriormente, para CCU resulta de gran valor la fidelización del consumidor producto de las políticas que se mantengan de Responsabilidad Social. En este contexto, los determina el ser una empresa que brinda productos de consumo masivo que tienen una competencia fuerte en el mercado, por lo que las estrategias de diferenciación de marca resultan fundamentales para la compañía.

▲ Desarrollo responsable de la actividad

La empresa requiere ampliar la demanda de su producto para tener éxito económico, de esta forma, el promover el consumo de sus productos es uno de los objetivos que debe perseguir. Sin embargo, esta promoción la realiza desde un marco educativo en el consumo responsables del alcohol haciendo énfasis en que es el alcohol un producto para mayores de edad a través de campañas que sensibilizan frente a los riesgos que puede acarrear un consumo de alcohol irresponsable.

"la capacidad de educar y por tanto promover un crecimiento del consumo responsable son el desarrollo responsable de la actividad empresarial"

Las **debilidades** mencionadas por los entrevistados son pocas pues, en general, se señala que no existen debilidades debido a la ausencia de un objetivo competitivo en la acción. Luego de una reflexión aparecen dos de carácter general asociada a los proyectos de responsabilidad social, estos son:

▼ Falta de Sistematización

En efecto, se percibe que existe una falta de sistematización en las acciones que se están llevando a cabo en CCU, lo que dificulta el traspaso de la gestión y del proceso en caso de que esto sea necesario. Es visto como una debilidad toda vez que se señala que depende mucho de "personas claves" para llevar adelante cada uno de los proyectos.

▼ Ampliación

Específicamente en el programa "Educar en Familia" se señala como una debilidad la imposibilidad que

tiene la empresa de abarcar un público mas extenso, ojalá a todos los sextos básicos del país, de una sola vez, asunto que resulta absolutamente inviable para la empresa. Sin embargo existe la intención de ampliarlo a sectores de estratos mas altos ya que en ese estrato se detectó el mayor consumo a temprana edad de alcohol.³

Se busca con estas alianzas una sinergia producto de las respectivas competencias que tenga la organización con la que se realicen las alianzas. Es por lo específico de éstas, que las alianzas tienden a constituirse por iniciativas puntuales y no a largo plazo.

"Al final lo que uno quiere ser es ser eficaz y obviamente una compañía que vende no conoce ni sabe ni puede asignar sus recursos en temas ajenos a ella, entonces es mucho más efectivo llegar a través de instituciones"

III. PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los proyectos de la empresa CCU en el tema de la Responsabilidad Social están enfocados principalmente para afiatar el plan de Responsabilidad Social y difundirlo dentro de la compañía, y así lograr que ocupe el lugar estratégico para el cual fue diseñado, en ese contexto, se señalan dos proyectos concretos:

1) Capacitación de Monitores del programa "Educar en Familia".

Como una manera de poder mantener el programa en el establecimiento se capacita a dos monitores pertenecientes a la comunidad escolar, padres, apoderados o profesores para que estos puedan replicar la experiencia los años siguientes, con el apoyo de CCU quien se encargará de proveer del material necesario para llevar a cabo el programa.

2) Extensión del programa "Amigo Secreto Solidario"

Este proyecto busca extender la relación de cooperación que se establece entre los trabajadores de la empresa y hogares de menores a través del amigo secreto realizado durante navidad, a actividades de donación llevadas a cabo durante el año. Es así como al comienzo de la temporada escolar se realizó un programa de donaciones de útiles escolares, y se pretende seguir con campañas de ropa usada y alimentos.

64

Percepción de actores para alianzas de Responsabilidad Social

Se aprecia una actitud favorable a establecer alianzas. En general se responde que estan dispuestos a realizar alianzas con el Estado en lo referente a programas educativos y con Fundaciones para la elaboración de programas o para la realización de eventos.

Percepción acerca de los incentivos u obstáculos (extraempresa) para el desarrollo de la Responsabilidad Social

En este acápite se busca relevar las principales barreras que percibe la empresa para llevar a cabo su proyectos de Responsabilidad Social, poniendo especial interés en los obstáculos que le presentan de manera externa a la empresa, es decir que provengan de otros sectores de la sociedad.

Al respecto para CCU existen dos obstáculos fundamentales, sin embargo se sostiene que "es inexcusable no ser socialmente responsable", estos obstáculos son:

Escasa difusión de Medios de Comunicación

Aparece en la gran mayoría de las entrevistas, luego de una reflexión inicial, el obstáculo que les representan los medios de comunicación de masas cuando quieren promover alguna actividad o acción en el marco del programa de Responsabilidad Social de la compañía.

Al respecto se señala que son muy prejuiciados frente a lo que realicen las empresas que escape al rubro específico de su negocio, que existe una tendencia a malinterpretar las actividades y darles segundas atribuciones lo que resulta como desincentivo as que la empresa realice mas eventos.

"El problema es con el periodismo al tomar estos temas, tienen muchos prejuicios"

Escasez de Franquicias Tributarias

El tema legal aparece como un obstáculo en la práctica de la Responsabilidad social. Se señala que no existen incentivos tributarios adecuados y que los existentes resultan demasiado engorrosos para una empresa por lo que se vuelve poco atractivo recurrir a ellos para realizar acciones de Responsabilidad Social.

³ Estudio realizado por CONACE y citado durante una entrevista

UN PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: PROGRAMA EDUCAR EN FAMILIA⁴

"Para CCU, el consumo de alcohol, al igual que el consumo de la mayoría de los productos alimenticios, es beneficioso si se hace en forma moderada y responsable; y perjudicial si se hace en exceso. En este sentido, educar en el consumo responsable de alcohol representa una contribución concreta en la búsqueda de bienestar de la comunidad, y como tal, constituye uno de sus propósitos como empresa"

En la búsqueda de entregar a la comunidad educación sobre el consumo responsable de alcohol la primera campaña publicitaria masiva de CCU con un mensaje de consumo responsable fue "Pasa las llaves" (1994) y apuntó a crear conciencia respecto de consumir alcohol en forma moderada. Sus mensajes apelaron al valor de la amistad y el compañerismo de los consumidores.

Pero como parte de su política de responsabilidad social, CCU decidió ampliar su campo de acción más allá de la publicidad. Así, en 1999, nació el programa "Educar en familia".

Educar en Familia

CCU parte de la premisa que la formación de los hijos en el consumo responsable de alcohol es responsabilidad de los padres, por esto creó el programa "Educar en familia", dirigido a padres y madres de niños entre 11 y 13 años.

Este programa fue diseñado internamente por CCU apoyada por un grupo de especialistas en el tema, los cuales elaboraron los contenidos del mismo.⁴

Los objetivos del programa "Educar en Familia" son apoyar y fortalecer el rol de los padres y madres en la formación de sus hijos e hijas junto con promover un estilo o forma de beber moderado y responsable en base a la correcta información y el diálogo familiar.

El programa consiste en un taller, apoyado por un video motivacional y educativo, que es implementado por profesionales de la corporación Ancora. Este taller se apoya con una guía complementaria que es entregada a los

padres y que resume algunos consejos claves para enfrentar este tema.

El programa busca mediante la sensibilización de los padres un efecto multiplicador a partir de ellos, especialmente cuando estos padres llevan la experiencia a sus hijos y la comporten con otras personas dentro y fuera de su familia.

Se ofrece especial atención a la importancia de compartir y de conversar estos temas, así como de "predicar con el ejemplo", en el consumo responsable de alcohol.

La implementación de esta iniciativa comenzó con un Plan Piloto, realizado a finales de 1999 en la comuna de Ñuñoa, y anualmente se realiza en diversas comunas de Santiago a todos los padres de niños de sexto básico de los colegios municipalizados. En el 2000 se impartió en las comunas de Renca y Quilicura.

El año 2001 el programa se impartió en los colegios municipalizados de Quinta Normal, Recoleta, Estación Central y algunos establecimientos de La Florida.

Como parte de la política de CCU en Responsabilidad Social es relevante que los empleados estén al tanto de sus programas y acciones. Para lograr este objetivo, el programa es difundido por la Intranet de la empresa a través de un sitio destinado para este fin. Otra forma de acercamiento que ha sucedido es que, por ejemplo un empleado de CCU se interese en el programa y se acerque a Asuntos Corporativos a pedir que éste se implemente en la escuela de sus hijos.

La evaluación realizada por CCU a un año de implementado el programa se centró en dos objetivos:

- Objetivos educativos
- Imagen de la marca

Al respecto se señaló que mediante focus group se evaluó el programa como altamente exitoso en ambos objetivos. Se había internalizado el problema y se había conversado en familia sobre beber responsablemente y solo a partir de los 18 años, así como también, la marca CCU quedaba asociada al consumo responsable de alcohol.

El Programa⁵

El programa consiste en la entrega de un enfoque educativo sobre la prevención del consumo de alcohol en ado-

4. Los profesionales a cargo fueron Ramón Florenzano, Alfredo Pemjeán y Nina Horwitz

5. La información que se relata a continuación está extraída de la "Guía para que padres y apoderados conversen con sus hijos sobre el consumo responsable de alcohol" del Programa Educar en Familia.

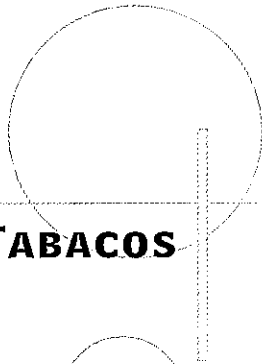
lescentes y la orientación sobre el consumo responsable de alcohol en mayores de edad.

La guía de apoyo al taller que realizan es una sistematización del mismo y recoge los principales aspectos a tomar en cuenta para lograr una comunicación efectiva y creíble con los hijos.

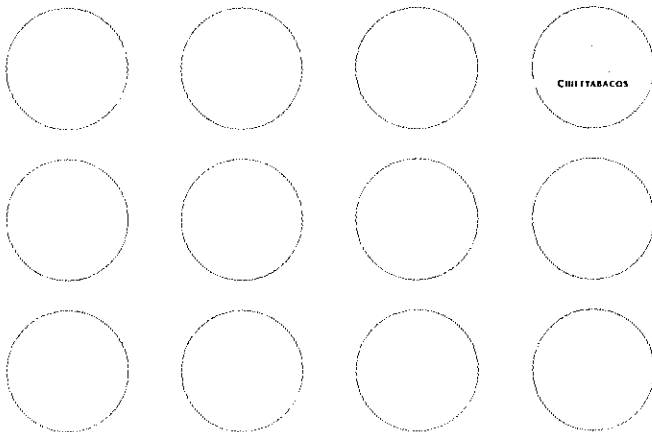
Se otorgan datos sobre las conductas que evidencian algún problema donde se señala la necesidad de "predicar con el ejemplo", es decir, comportarse respecto del alcohol como quieren que sus hijos lo hagan en el futuro.

ACCIONES DE RSE DE CCU

ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE PROGRAMA	BENEFICIARIOS
Cultural	Cerveza Cristal en el Arte	Externa	Artistas emergentes en Santiago y regiones
Cultural	VSP en la literatura	Externa	Jóvenes y consagrados escritores chilenos
Cultural	Apoyo a la Feria del Libro	Externa	Comunidad en general
Cultural	Colección Cuentos 35 Sur	externa	Comunidad en general
Cultural	Donación Monumento a la Amistad	Externa	Sociedad en general
Deporte	Auspicios en diversas disciplinas	Externa	Deportistas destacados
Deporte	Auspicio del campeonato abierto de tenis en silla de ruedas	Externo	Tenistas discapacitados
Desarrollo Social	Programa de donaciones	Externa	Organizaciones sin fines de lucro orientadas a la educación
Desarrollo Social	Apoyo en productos bebestibles que produce la compañía	Externa	Sociedad en general
Desarrollo social	Compromiso con la Teletón	Externa	Niños discapacitados
Desarrollo Social	Programa de donaciones voluntarias	Interna y externa	Organizaciones sin fines de lucro
Desarrollo social	Campaña amigo secreto solidario navidad	Externa	Hogares de niños
Educación	Educar en Familia	Externa	Comunidad en general
Educación	Campaña de consumo responsable de alcohol Cristal	Externa	Comunidad en general
Medio Ambiente	Criterios en el manejo de residuos	Externa	Sociedad en general
Medio Ambiente	Campaña de reciclaje de latas	Externa	Corporación de niños con cáncer del hospital Roberto del Río
Medio Ambiente	Vivero forestal	Externa	Comunidad en general
Prevención	Campaña prevención Fiestas Patrias junto a Carabineros de Chile	Externa	Comunidad en general
Prevención	Campaña "pasa las llaves"	Externa	Comunidad en general



COMPAÑÍA CHILENA DE TABACOS



COMPAÑÍA CHILENA DE TABACOS

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA COMPAÑÍA CHILENA DE TABACOS

El 20 de diciembre de 1909 se funda en Valparaíso la Compañía Chilena de Tabacos como sociedad anónima. El Presidente y principal accionista fue un empresario español vecindado en Chile de nombre Fernando de Rioja, quien inició sus actividades con un capital que ascendía a los 5 millones de pesos¹.

El 4 de febrero de 1911 se publica la primera memoria de la empresa. De Rioja emprende la tarea de reunir en una sola gran industria de tabaco a las ocho fábricas existentes en Chile que abastecían al mercado nacional.

Algunas de las primeras marcas que se lanzaron al mercado, durante la etapa de fundación de la Compañía, fueron de nombres muy especiales como El Negro, Especiales Joutard, La Favorita, Cigarrillos Faro, El Buen Roto, Ganga, La Llapa (con boquilla de corcho) Compadre, Premier, Liberty, Richmond, Jockey Club, Populares y Napoleón. La casa de don Fernando Rioja es en la actualidad el Museo Rioja de la ciudad de Viña del Mar. En ella se puede observar el escritorio desde donde manejaba la Compañía y los salones en los que se reunía el Directorio para planificar las políticas de la empresa.

Desde principios de 1910, la Compañía comenzó un plan de modernización, incorporando a la producción nueva tecnología y formas de trabajo más racionales. Al poco tiempo, la Compañía se transformó en la principal tabacalera del país. La actividad productora fue concentrada en el edificio Colón en la ciudad de Valparaíso, en el puerto de la Quinta Región, el que aún existe. Los talleres fueron equipados con la maquinaria más moderna de la época para fabricar y envasar cigarrillos, quedando la empresa a la altura de las más avanzadas del continente. En 1936 se produce la fusión de la Compañía Chilena de Tabacos y la British American Tobacco, en la actualidad el más grande conglomerado multinacional de tabaco del mundo con presencia en 180 países en el mundo.

A principios de la década de los ochenta, Chiletabacos

comenzó un proceso de diversificación que se materializó en la adquisición de diversas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos alimenticios, como fueron Evercrisp, Malloa y Conservas Deyco. Además, incursionó en el área de biotecnología en la agricultura y fruticultura con la creación de la empresa Bioplant.

Será en 1985 cuando la Compañía Chilena de Tabacos cambie su razón social como Empresas CCT, conglomerado que estaba encabezado por Chiletabacos y que además estaba constituido por Malloa, Comercial Cerro Castillo y Litografía Moderna. Ese mismo año de 1985 se crea la Sociedad Comercial Cerro Castillo S.A., formada a partir de la fusión de Comercial Cerro Castillo, Comercial Derby y Comercial Advance. Esta nueva empresa estaba dirigida a comercializar y distribuir en Chile los cigarrillos Fabricados por Chiletabacos.

En 1994 la sociedad adopta el nombre de Comercial Chiletabacos. A raíz de los estragos sufridos por la fábrica de cigarrillos en Valparaíso producto del terremoto que azotó la zona central de Chile en 1985, en enero de 1987 se inaugura la nueva fábrica ubicada en la Ruta 68, comuna de Casablanca, lugar en donde hoy funciona con aproximadamente 360 operarios. Una década después de formado y tras haber adoptado la decisión de concentrarse sólo en el negocio del tabaco, el holding de Empresas CCT, adopta el nombre de Chiletabacos S.A., con el que es conocido hoy.

Historia de British American Tobacco

British American Tobacco es una compañía global que nace hace 100 años y hoy es la compañía internacional más grande y extendida de la industria del tabaco y la segunda en participación de mercado con un 16% a nivel mundial. Tiene más de 95 mil empleados en todo el mundo. Tiene presencia en 180 países y 86 fábricas en 64 países. Fabrica 807 billones de cigarrillos al año.

Sus principales marcas internacionales son Lucky Strike, Kent, Dunhill y Pall Mall. Sus principales marcas regionales en América Latina son Belmont, Hollywood, Boots y Jockey Club. Tuvo una utilidad operacional el año 2000 de US\$ 3.200 millones. Los valores que la inspiran son Espíritu Empresarial, Mentas Abiertas, Libertad con Responsabilidad y Fortaleza en la diversidad.

British American Tobacco, el principal socio de Chiletabacos con un 70.36% de participación del paquete accionario, es una compañía británica con presencia en 180 países y 86 fábricas en 64 países y se ubica en la actualidad en el

¹ Se refiere a pesos de la época.

segundo lugar en el mercado mundial de cigarrillos con una participación de un 16%, a sólo un 2% de alcanzar el liderazgo.

Algunos hitos importantes que han marcado a Chiletabacos en el desarrollo de sus negocios han sido, por ejemplo, la introducción en los años 70 del primer cigarrillo con filtro, Hilton, que rápidamente se posicionó en el segmento alto de la población y el lanzamiento de la primera marca de bajos índices en el mercado, Advance, siguiendo con el ello la tendencia mundial.

Visión de Chiletabacos ²

"Fumar es una decisión de adultos y, en consecuencia, no queremos que los menores fumen".

Se reconoce que "el consumo de cigarrillos en los menores de edad es un problema que necesita ser abordado por la sociedad como un todo. Por este motivo, estamos dispuestos a trabajar activamente con los gobiernos, padres, maestros y otras compañías tabacaleras en programas que propendan a reducir y evitar el consumo de tabaco en los menores".

En este sentido la empresa reconoce que "en Chile no está prohibida la venta de cigarrillos a menores; sin embargo, hemos incluido en los envases de nuestros productos la siguiente leyenda: «producto para mayores de edad». Esta es una acción voluntaria que responde a la política de responsabilidad corporativa con la comunidad".

En este sentido, "como Compañía sostenemos que fumar es una decisión de adultos informados y que, por ende, los menores de edad no deben fumar. Desde que el tabaco comenzó a ser difundido y masificado se sabe que fumar es un placer que implica ciertos riesgos. Sólo un adulto puede disfrutar un cigarrillo midiendo a la vez las consecuencias de su consumo. Como miembro de la comunidad, en Chiletabacos asumimos la responsabilidad de entregar la información y la posición de la empresa sobre esta materia".

Para ir en esa dirección "nuestra Compañía ha estado trabajando y trabajará para alcanzar acuerdos voluntarios con las autoridades competentes, para implementar programas que prevengan y desincentiven el consumo de cigarrillos entre los menores de edad. Durante el 2000 hemos sostenido reuniones tanto con autoridades de Gobierno como con personeros del comercio detallista de Chile, con el objeto de conocer su postura frente a este tema y buscar el apoyo de los mismos".

Una manera concreta - se señala - es "además, todas las estrategias de marketing y comunicación publicitaria de nuestras marcas se rigen voluntariamente por un estricto código de autorregulación que, entre otros puntos, señala que todas nuestras acciones deben estar dirigidas a fumadores mayores de edad y que los modelos o promotores utilizados en dichas campañas deben ser mayores de edad y representar más de 25 años".

Chile Tabacos en Cifras

Utilidades

La utilidades del año 2000 ascendieron para Chile Tabacos a **\$ 20.529 millones** después de impuestos, lo que representa una rentabilidad sobre el patrimonio de **39,0%** y un crecimiento en términos reales sobre la utilidad de 1999 de **7,4%**.

Participación en el mercado:

Chile tabacos posee el 95% de participación del mercado nacional de tabacos.



Estructura de propiedad

British American Tobacco: **70,36%**
 Accionistas Minoritarios: **29,64%**



² El material que se relata a continuación fue extraído íntegramente de la página web de Chile Tabacos, www.chiletabacos.cl, previa autorización de la compañía para efectos de este estudio.

Los 12 mayores accionistas son (al 31 de Diciembre del 2000)³:

Precis (1814) BVAbbey Investment Company Ltd
 Inmobiliaria Casablanca SA
 Inversiones Casablanca SA
 British American Tobacco (Investment) Ltd.
 Larraín Vial SA Corredora de Bolsa
 AFP Habitat S.A. p.
 Fondo de Pensiones
 Rodríguez Ruz Marina Inés
 Inversiones Hevia Llamas Ltda.
 Fundación Arturo Irarrázaval Correa
 Andonie Acra Gloria
 Rentas e Inversiones San Antonio Ltda.

Precis (1814) BV, Abbey Investment Company LTD e Inversiones Casablanca SA están directa e indirectamente relacionadas con British American Tobacco (Investments) LTD.»

Personal

Chiletabacos S.A. es una compañía con aproximadamente **800 empleados** capacitados para responder a los más grandes y exigentes desafíos.

Directorio

Carlos Cáceres C.	Presidente
Andrés Allende U.	Vicepresidente
Roberto Guerrero del R.	Director
Alberto Etchegaray A.	Director

tica de apoyo a la educación, el arte y la cultura en Chile, participando y desarrollando diversas actividades en la comunidad”

Entre las acciones o actividades de Responsabilidad Social que ha realizado Chile Tabacos se mencionan las siguientes y que a continuación enunciamos:

Educación y Cultura

- ▶ **Apoyo al teatro** de la Universidad Católica, la Fundación Beethoven y la Corporación de Cultura y Turismo de Valparaíso.
- ▶ **Becas de estudio** para a alumnos de escasos recursos con alto rendimiento académico en las carreras de agronomía, periodismo, medicina e ingeniería en alimentos.
- ▶ **Becas de estudio** a la Corporación de Amigos del Arte del Teatro Municipal, entidad preocupada de desarrollar a jóvenes talentos artísticos de Chile.
- ▶ **Beca Chiletabacos de Periodismo Internacional**, la que permite que los mejores egresados de la Escuela de Periodismo de la Universidad Católica de Chile realicen su práctica profesional en el diario The Miami Herald en Estados Unidos.
- ▶ **Concurso de cuentos Paula**. Está dirigido a estimular la creatividad literaria entre aquellos que no tienen las necesarias oportunidades para participar en el mundo de las letras.
- ▶ **Proyecto Tertulias Tobacco & Friends**, un espacio de encuentro y diálogo en torno a distintas manifestaciones culturales del país. Más de 6 mil personas se han congregado en torno a estos ciclos en los han tenido la oportunidad de conversar y conocer la obra de más de 30 escritores e intelectuales chilenos y extranjeros, entre ellos dos premios nacionales de literatura.
- ▶ **Reconstrucción del Museo de Arte Contemporáneo**. Chiletabacos es una de las empresas mecenas.
- ▶ **Bus Cultural**. En mayo de 2001, en conjunto con la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos y la Municipalidad de Casablanca, se lanzó el proyecto Bus Cultural, iniciativa única en Chile destinada a entregar en forma gratuita conocimiento y cultura

Las Acciones y Programas de Responsabilidad Social en ChileTabacos

Mediante recolección de material secundario sobre la empresa, sus memorias, boletines, revistas y página web, se elabora este capítulo con las principales acciones de Responsabilidad Social llevados a cabo por la empresa. Se distingue el tipo de beneficiario del programa y el ámbito de responsabilidad social en el que se desarrolla. Esta distinción no es realizada por la empresa sino por el equipo investigador que realiza este estudio.

"Conscientes de nuestra responsabilidad corporativa, en Chiletabacos mantenemos en forma sistemática una polí-

³ Información extraída de la página web www.chiletabacos.cl

puerta a puerta a los sectores más desposeídos de esa zona a través de libros, música, videos educativos y obras de arte.

► **Otras Actividades.** Además, en conjunto con la Escuela de Periodismo de la Universidad Católica y el Consejo Regional del Colegio de Periodistas de la V Región, se realiza un seminario de perfeccionamiento para periodistas regionales, centrando la atención en los nuevos desafíos que plantea la era digital e Internet.

► **Kent Explora.** Otra expresión de involucramiento con la comunidad se reflejó durante el 2000 en el proyecto Kent Explora, que nace como una forma de apoyar a los artistas emergentes. A través de diferentes áreas artístico-culturales, los creadores plasman el concepto explora obteniendo una muestra de alta calidad que posteriormente es exhibida a público y premiada por un jurado altamente especializado. Durante el año 2000 Kent Explora desarrolló tres concursos en el ámbito de la pintura, escultura y diseño.

Los tres primeros lugares elegidos por el jurado y un cuarto por el público, reciben premios orientados a apoyar sus carreras, como cursos de especialización en los centros de desarrollo de las disciplinas escogidas, prácticas en empresas internacionales, visitas a ferias o bienales de gran reconocimiento, además de herramientas de trabajo de alta tecnología.

Las obras seleccionadas y premiadas son montadas en exposiciones que permanecen abiertas al público durante un mes. El apoyo que Kent Explora está entregando, lo está transformando en un referente de desarrollo de arte y cultura para el país. El proyecto, con una inversión de \$ 200 millones, congregó durante el 2000 a 105 artistas cuyas obras fueron vistas por aproximadamente 5 mil personas en tres exposiciones.

► **Producto para Mayores de Edad.** El proyecto «Producto para Mayores de Edad» es un acuerdo establecido con el Comercio Detallista de Chile, a través del cual este gremio apoyará cualquier gestión voluntaria que se lleve adelante destinada a prevenir y desincentivar el consumo de cigarrillos entre los menores de edad.

Una medida en la misma línea implementada durante el 2000 fue incorporar en los envases de los cartones y cajetillas las leyendas «Producto para mayores de edad. Evite su venta a menores». A ellos se sumó la incorporación de la frase «Producto para mayores de edad» en toda la comunicación publi-

citaria. Chiletabacos propone continuar trabajando para alcanzar acuerdos con las autoridades de educación del país que permitan implementar programas conjuntos que eduquen a los menores acerca de los riesgos del fumar. Su objetivo es lograr una comunicación responsable.

Medio Ambiente y Seguridad

Mediante la implementación de «Plan integrado de gestión ambiental y seguridad industrial» la empresa Chiletabacos está desarrollando un gran número de proyectos dirigidos a alcanzar el estándar de mejor práctica internacional en estas materias. Entre los proyectos implementados figuran:

Reciclaje RIS y RILES y Protección de Aire

El reciclaje de Residuos Industriales Sólidos, RIS, el reciclaje de Residuos Industriales Líquidos, RILES y la protección del aire. Cuenta con sistemas de depuración de RILES por sobre las normas del marco regulatorio de Chile. En San Fernando se construyó una planta de tratamiento de Lodos Activados, con una inversión de \$ 100 millones, que usa biotecnología para degradar la materia contaminante del agua, utilizada posteriormente para riego agrícola.

El proyecto de reciclaje de Residuos Industriales Sólidos, RIS, que involucra a todos los empleados, tiene por objetivo aumentar la capacidad de separación y posterior reciclaje y/o reutilización de los residuos producidos en cada localidad de la Compañía. En la actualidad el reciclaje alcanza un 96% en la fábrica de Casablanca y un 73% a nivel Compañía.

Además, en Casablanca invirtieron \$ 290 millones en una planta de tratamiento de la cual se obtiene agua que permite regar 31.000 m² de jardines y el bosque de eucaliptus en los terrenos de la fábrica. Estos procesos redujeron el consumo de agua en un 25% para el período 98-99. Además, esto logró posicionar a Chile Tabacos dentro de las compañías de British American Tobacco con operaciones similares, como la fábrica con menor consumo de agua por millón de cigarrillos producidos. La reconversión de los antiguos hornos a leña a gas natural, con una inversión de \$ 1.000 millones, permitió eliminar completamente el uso de leña, reduciendo en un 90% las emisiones de CO₂ y eliminando el consumo de 30 millones de kilos de leña al año. Así se transformó el proceso, pese a su mayor costo, en uno mucho más limpio y respetuoso del entorno.

También se eliminó el bromuro de metilo, fertilizante que contribuye a la destrucción de la capa de ozono y al calentamiento global del planeta. El cultivo del tabaco hoy se hace a partir de un método hidropónico conocido como

floating. Con él se obtiene un almáximo de mejor calidad reduciendo el uso de pesticidas y agroquímicos y eliminando la exposición de los plantadores a estos componentes químicos.

En la actualidad el 100% de los cultivos de Chiletobacos - 2.550 hectáreas- utiliza este sistema, adelantándose en dos años a la meta propuesta por la Organización Mundial de la Salud.

“Un Lugar para Aprender”

Desde hace cinco años se lleva adelante en Chile el programa “We Challenge You”, que tiene como principal objetivo reclutar a talentosos profesionales que estén terminando sus estudios en las más prestigiosas universidades de Chile. Para esto se realizan visitas a los centros de estudios superiores que permite dar a conocer a la empresa y su programa de entrenamiento para profesionales recién graduados. Este programa es conocido a escala mundial dentro de British American Tobacco como «The Challenge Initiative».

El programa «The Challenge Initiative» tiene una duración de 2 años y ha sido diseñado para entrenar a futuros gerentes para enfrentar desafíos. Para ello desarrolla habilidades técnicas específicas y habilidades gerenciales. Además, es un objetivo fundamental del entrenamiento lograr un amplio conocimiento sobre el negocio. Esto incluye los valores y cultura de la empresa, sus diferentes funciones, los temas relevantes de esta industria, sus productos y marketing.

Los centros de educación superior que participaron durante el 2000 en este programa fueron la Universidad de Chile, Universidad Católica, Universidad Federico Santa María, Universidad Adolfo Ibáñez y Universidad Diego Portales. Cabe destacar que durante el 2000 se realizaron 300 entrevistas a futuros interesados y se obtuvo 570 currículums directamente de las visitas a estos centros universitarios; se recibieron 350 formularios de postulación a través de Internet en el sitio We Challenge You.

«Tenemos la visión de convertirnos en la empresa de tabaco líder en el mundo. Estamos cerca de alcanzarlo. Pero esa visión requiere tanto calidad como cantidad. A la fecha hemos hecho muchos progresos al respecto. Pero es clave que tengamos un negocio exitoso. Creemos en el crecimiento de nuestro negocio. Para eso necesitamos jóvenes talentosos, con ideas nuevas y frescas. Para que entren, recojan esa visión y la construyan para los siguientes 20 años. Y en el largo plazo convertirnos en la industria líder». (Martin Broughton, presidente de British American Tobacco) (BAT).

II. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la ACHS

Responsabilidad hacia la comunidad

La primera asociación que se realiza del concepto de Responsabilidad Social es con relación a la comunidad externa. Se señala que son acciones que escapan al ámbito productivo de la empresa y que su público objetivo es la comunidad externa.

“No conozco una definición, pero es, así improvisando en estos momentos, es la responsabilidad hacia la sociedad más allá de la responsabilidad hacia sus accionistas”.

En esta línea argumentativa se reconoce también que tiene que ver con un nuevo deber del empresario el cual siente que debe corresponder a la comunidad donde se encuentra inserto, entregando “ayuda” en áreas que posiblemente escapan al ámbito de su negocio.

Es comprendido también como una relación de cooperación entre la empresa y la comunidad externa. Sin embargo aparece mas unilateral que recíproca, es decir, se hace mas evidente la cooperación que entrega la empresa hacia la comunidad que la que recibe de ella, aún cuando se señala, que la responsabilidad social para una empresa es un insumo para la imagen corporativa y de esta manera se evitan problemas de relaciones con la comunidad.

Ayuda a grupos mas desposeídos

Otra aproximación del concepto de Responsabilidad Social aparece ligada a la noción de caridad y tiene que ver con la ayuda que puede brindar la empresa, generalmente en términos de recursos, a los sectores mas desposeídos. De esta manera existe la tendencia a identificar áreas en las que falta apoyo y hacia allí deberían apuntar las políticas o programas de RSE de la empresa.

“viene a ser lo que ella puede contribuir concretamente a distintos aspectos de la sociedad, vale decir, contribuir ya sea a planes en el aspecto educacional, en el aspecto cultural, sanitario, de salud en general, o en el aspecto del ámbito de la ayuda, no sé si es la palabra, caritativa, pero es la ayuda que se proporciona a sectores o grupos más desposeídos”

Trabajadores - Medio Ambiente y Comunidad

Ya en la línea de las respuestas más elaboradas al respecto, sobre todo refiriéndose a las principales conclusiones que los entrevistados realizaban sobre este concepto aparece claramente tres líneas de asociación y acción: trabajadores, medio ambiente y comunidad adyacente. Estos ámbitos aparecen indistintamente atravesando todos los discursos y aparecen como los pilares fundamentales que sostienen el concepto de Responsabilidad Social para Chile Tabacos.

En esa línea, se hace referencia que la RSE es realizar la gestión y producción de la empresa dentro de los ámbitos establecidos por la sociedad, ya sea en el proceso productivo como su comercialización, ¿cómo?, involucrando a todos los que tengan alguna relación con el proceso y estos son, justamente, los trabajadores, el medio ambiente y la comunidad. La visión que impera, se podría decir, es la visión de una Responsabilidad Social entendida como proceso, la cual debe ir desarrollando una actitud que no genere externalidades negativas, no invada y no dañe.

"Hacer todas las acciones dentro de los ámbitos establecidos por la sociedad. Ponerse autorregulaciones, hacer las cosas lo mejor posibles sin dejar externalidades".

Asociaciones del concepto de Responsabilidad Social en Chile Tabacos

La visión más general es que la responsabilidad social no se asocia a ninguna tendencia de tipo política, religiosa o económica. Pero sí se reconoce que es una exigencia del mercado a las empresas de adoptar la RSE, dicha exigencia estaría siendo un resultado de la globalización.

En general se comprende el tema de la responsabilidad social como un asunto ligado al negocio, que tiene que ver con el éxito del mismo. Es visto como un deber que tienen la empresa de incorporar esta temática. Ahora bien, existe certeza dentro de la empresa que esto no es producto de una moda y que difícilmente existirá una vuelta atrás de este tipo de políticas y programas.

"No, obedece a la experiencia de la empresa privada en el mercado, está dado por la historia. No es una moda, o sea esto no tiene vuelta atrás"

También se hace una referencia a una tendencia de tipo cultural propia de las industrias tabacaleras que debido a lo controversial de su producto adoptan el tema de la RSE con mayor agresividad, importancia y determinación que otras empresas que ven menos perseguidas.

Por último, y tal como se señalara en párrafos anteriores, existe una asociación del concepto de RSE a la imagen

corporativa de las empresas, se señala que tiene directamente que ver con las estrategias que realizan las empresas en términos de imagen.

"todo el tema de responsabilidad social, yo creo, que en mucha medida va asociado a las imágenes corporativas, de las empresas."

Trayectoria de la RSE en la Chile Tabacos

Otro punto que llama la atención en Chile Tabacos tienen que ver con la comprensión y adopción del concepto de Responsabilidad Social. En general se aprecia como un concepto nuevo, pero en términos de acciones de RSE y de políticas al respecto, se reconoce por parte de los entrevistados, una larga trayectoria cuyos orígenes se remontan a Chile Tabacos, por su antigüedad en su relación con los trabajadores y por British American Tobacco (BAT) en sus estrategias y estructuración de las políticas de responsabilidad Social. Al respecto BAT aparece como bastante pionero en esto y permea estas normas a todas sus filiales en el mundo, por lo que también está inducido desde el exterior desde la casa matriz de la multinacional.

En la instalación y comprensión del concepto de RSE en Chile tabacos se encuentra un fenómeno particular en el cual se conjuga la llegada de las estrategias producto de la compra de Chile Tabacos por BAT con la existencia de una sensibilidad preexistente de valores respecto a la RSE interna.

Implementación de la RSE en la empresa

En esta parte del estudio se busca comprender cómo están siendo organizadas las acciones y programas de Responsabilidad Social en la Chile Tabacos. Para esto se definen ciertas áreas que estarían dando cuenta de una mayor o menor estructuración o planificación estratégica al respecto.

Un Lugar en la Agenda

Con respecto a la importancia de la Responsabilidad Social como tema en la agenda de Chiletabacos existe la opinión generalizada de que la Responsabilidad Social ocupa un lugar muy importante en la empresa. Sin embargo, existen dos opiniones respecto de cuándo empieza esta importancia; para algunos de los entrevistados la RSE ha tomado fuerza desde hace tres años más o menos, desde que es impulsada por la casa matriz desde British American Tobacco. Mientras que, otro número de entrevistados se-

ñala que siempre ha sido importante y que es parte de la historia de Chile Tabaco.

En la actualidad, es relevante señalar que la importancia de la responsabilidad social en la agenda de la Chiletabacos viene dada por un posicionamiento estratégico del tema como una área más de la empresa, no como anexa a cualquiera. La RSE se encarna en valores de la empresa, los que son transmitidas a todos los componentes de esta - se señala-

Existe la certeza de que la importancia del tema en la agenda no es injustificada, ya que ven la Responsabilidad Social como el tema de la próxima década.

Acciones de Responsabilidad Social

Las actividades o acciones en este campo, tienen la principal característica de ser actividades orientadas a mayores de 18 años según una política interna de BTA y que consiste en fomentar una autorregulación con respecto a que el cigarrillo es un producto para mayores de edad, aún cuando en el país donde se encuentre, no exista una disposición legal al respecto como el caso de Chile.

Dentro de los programas y acciones que lleva a cabo la empresa encontramos de dos tipos: unas, que son diseñadas especialmente para las comunidades donde se encuentran las plantas de Chile Tabaco y en los sectores de predios agrícolas tabacalero y otras que son masivas, en términos de que su público objetivo es la comunidad mayor de edad en su conjunto.

Los principales programas y acciones son:

74

Cultura

Chile Tabaco tiene múltiples acciones en torno a la cultura, ya sea desde su oficina corporativa como por las distintas filiales.

Principalmente sus actividades se orientan a integrar el arte y la cultura a la comunidad a través de distintas iniciativas, exposiciones, conciertos al aire libre, teatro, se hace hincapié en que no se trata de entregar solo un auspicio si no fomentar actividades que sirvan para traspasar la cultura a la comunidad. Entre estas encontramos:

Bus Cultural: Este proyecto nace el año 2001 producto del deseo de Chiletabacos de entregar a la comunidad de Casablanca una forma distinta y entretenida de entregar

cultura y conocimiento puerta a puerta. Se le pregunto a la Comunidad a través de una investigación qué necesidades tenían y cómo participar en su desarrollo.

Este proyecto es compartido y apoyado por la Municipalidad de Casablanca, la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos de Chile y Magno Producciones

Es un proyecto que busca fomentar el desarrollo de las personas y de la comunidad a través de la cultura y el conocimiento. Es un bus que recorre desde junio de 2001, puerta a puerta, diecisiete localidades urbanas y rurales de la comuna de Casablanca en la V Región, prestando en forma gratuita a sus habitantes libros, discos compactos y cassettes, videos educativos y reproducciones de obras de arte. El Bus Cultural es un espacio para estimular el interés de las comunidades más apartadas por aprender, descubrir y conocer acerca de nuestra identidad. El Bus Cultural es una instancia de participación social y comunitaria y un espacio para crecer y mejorar la calidad de vida.

Tobacco and friends. Es una iniciativa de Chiletabacos que busca crear espacios de encuentro, de reflexión y de diálogo en torno a las diversas manifestaciones culturales del país y donde la literatura ocupa un lugar de privilegio. Principalmente esta iniciativa está diseñada para fomentar espacios para dialogar en temas interesantes para la comunidad.

Tobacco & Friends desea que estos espacios de diversidad y respeto, estén abiertos a discutir y conversar acerca de las libertades, la tolerancia, la moderación y la responsabilidad.

El ciclo Tertulias Tobacco & Friends se inició en Junio de 2000 y cada quince más de cinco mil personas a la fecha han tenido oportunidad de conversar y conocer la obra y el pensamiento de los más importantes escritores contemporáneos chilenos y de importantes y destacadas figuras de la narrativa española y latinoamericana

Más de veinticinco escritores han participado hasta ahora, entre ellos Gonzalo Rojas y Raúl Zurita, Premios Nacionales de Literatura y los renombrados Alfredo Bryce Echeñique y Elena Poniatowska.

Además, el público ha tenido la oportunidad de compartir y conocer las visiones de periodistas y músicos, quienes desde sus respectivas profesiones han compartido experiencias y su arte.

El proyecto contempla la participación de otras formas creativas como son el teatro, el cine, la danza, la música y todas aquellas manifestaciones que ayudan a los pueblos a crecer y ser mejores y mas diversos.

Apoyo a agricultores. Se realizan una serie de programas orientados a los pequeños agricultores de tabaco que son los principales proveedores de Chile Tabacos. Son cursos apuntan a dos áreas:

- 1) Destrezas económicas: Los capacitan en el proceso productivo del tabaco y formas para comercializarlo de un modo lo mas eficiente, poniendo especial énfasis en administración.
- 2) Desarrollo personal: Son una serie de cursos orientados al desarrollo personal en temas de autoestima, desarrollo de destrezas, liderazgo, etc.

Estas dos áreas están cruzadas por un fuerte componente medioambiental en pos de prever un cultivo responsable con respecto a productos químicos y una cultura mediambiental en la agricultura.

Medio Ambiente. Chiletabacos inició partir de 1996 un Plan Integrado de Gestión Ambiental y Seguridad Industrial, dentro de este plan se desarrolla un gran número de proyectos dirigidos a alcanzar el estándar de mejor práctica internacional en estas materias y que fueron señalados anteriormente (protección del aire, el reciclaje de Residuos Industriales Sólidos, RIS, y el reciclaje de Residuos Industriales Líquidos, RILES).

Se implementó un plan de manejo de residuos sólidos y líquidos, tanto para residuos peligrosos y no peligrosos. Esto permite hoy reciclar y/o reutilizar 96 kgs. de cada 100 kgs. de residuos que se generan en la fábrica de Casablanca. Este indicador representa el 73% a nivel Compañía durante el 2000. Para el 2001, se estima elevar este porcentaje a 76%.

El proyecto de reciclaje de Residuos Industriales Sólidos, RIS, involucra a todos los miembros de la Compañía y tiene por objetivo aumentar la capacidad de separación y posterior reciclaje y/o reutilización de los residuos producidos en cada localidad de la compañía.

En la actualidad este proyecto se encuentra implementado en la fábrica de Casablanca alcanzando un 96% de reciclaje o reutilización de los residuos y un 73% a nivel compañía. Como parte de su responsabilidad con la comunidad, en Chiletabacos se ha implementado una serie de medidas en los procesos productivos tendientes a ser más eficaces y eficientes en la protección del agua, el suelo y el aire, adelantándose al marco regulatorio existente en el país y aplicando los estándares de mejor práctica internacional, establecidos por British American Tobacco.

La compañía posee en San Fernando y Casablanca plantas de tratamiento de aguas que permiten utilizar agua tratadas para actividades agrícolas en San Fernando don-

de construyeron una planta de tratamiento de lodos activados con una inversión de \$ 100 millones, que usa biotecnología para degradar la materia contaminante del agua. Mientras que en Casablanca esa misma agua reciclada la utilizan para regadío de jardines y eucaliptus.

Desde 1992 ha sido preocupación el uso, manejo y gestión de aguas, liderando hoy la implementación de sistemas de depuración de RILES, por sobre las normas del marco regulatorio de Chile. Hoy pueden afirmar que las descargas fijas son no contaminantes y que la principal tarea futura es la disminución de la contaminación

Para el caso de Casablanca se invirtieron \$ 290 millones para construir una planta de tratamiento con tecnología europea que tiene un proceso de tratamiento biológico basado en un sistema mixto de depuración del cual se obtiene agua que permite regar 31.000 mts² de jardines y el bosque de eucaliptus en los terrenos de la fábrica. Esto se tradujo en una reducción en el consumo de agua de un 25% para el periodo 98-99, además de posicionar a Casablanca como la fabrica con menor consumo de agua por millón de cigarrillos producidos dentro las compañías British American Tobacco con operaciones logísticas similares.

La gestión de Chiletabacos en este tema incluye la realización de una campaña para reducir los niveles de consumo de agua, dirigida a los trabajadores y sus grupos familiares.

Dentro de las iniciativas que se han impulsado para mejorar la protección del aire se incluye la conversión a gas licuado de los hornos de secado; la implementación del sistema floating y la conversión a gas natural de las calderas utilizadas en Casablanca, tal como se señaló en páginas anteriores.

Acciones de Responsabilidad Social Internas

Se ha dado un fuerte impulso a la capacitación basada en la tecnología, liderando iniciativas de aprendizaje a través de sistemas computacionales, no solo en el país sino también en la región, asumiendo un liderazgo en el desarrollo de una universidad virtual para Latinoamérica y el Caribe dentro del ámbito de British American Tobacco. Esta nueva estrategia de aprendizaje, exige una gran responsabilidad por parte de los empleados para su auto desarrollo y aumenta la capacidad de compartir los conocimientos en todos los niveles de la organización.

También existen actividades de capacitación presenciales, así como becas a universidades nacionales e internacionales tanto en las áreas técnicas como gerenciales.

¿Es Rentable la Responsabilidad Social para Chiletabacos?

Existe convicción de que las acciones y planes de RSE son rentables a largo plazo, incluso se señala que para lograrlo no basta con tener una imagen corporativa o aparentar ser una empresa responsable sino que debe serlo realmente. Se debe transmitir en los valores de la compañía y que, según las personas entrevistadas, se encuentran internalizados por todos los componentes de ella.

Por otro lado, se aprecia una cierta rentabilidad asociada a la imagen corporativa de la empresa. Sin embargo, el discurso más acentuado tiene que ver con que dicha rentabilidad no está asociada a ganancias monetarias ni a balances, si no al concepto de inversión social. Es decir, la inversión social que realiza la empresa a través de este tipo de acciones son vistas como necesarias para la existencia de una empresa.

"Se debe tener en cuenta que invertir en estas cosas no es un gasto sino una buena inversión a futuro. No hablaría de rentabilidad, es necesaria para la sobrevivencia"

Además, se señala que la rentabilidad de la Responsabilidad Social es muy difícil de medir pero que de todos modos existe la ventaja de ser actividades que tienen claros resultados a largo plazo. En este contexto hay quienes plantean que cumplido cierto tiempo se podría evaluar cuál ha sido la rentabilidad de los proyectos llevados a cabo por Chiletabacos.

Sistema de Evaluación para las acciones de RSE

76

La intención es evaluar todo lo que se hace en Chile Tabacos. Ahora, se reconoce que algunas actividades tienen métodos de medición más elaborados que otras y que en algunos casos deben realizar sólo evaluaciones en términos de impacto o de marca debido a tiempo y recursos destinados.

Dentro del plan de RSE que implementarán a partir del 2003 la evaluación de las acciones que se realizan en éste ámbito será un tema fundamental.

Políticas y estrategias de RSE implementadas por la empresa

En Chile Tabacos los proyectos y acciones de RSE se dividen en tres ámbitos y, bajo esta misma lógica, se gestionan desde tres áreas distintas. Estas son:

Responsabilidad Social Interna

Estas acciones están gestionadas por el departamento de Recursos Humanos. En dicha sección se encuentran todas las iniciativas concernientes a beneficios de los trabajadores, términos legales de los contratos y derechos de estos, así como también normas internacionales de British American Tobacco respecto a cosas tales como la prohibición del trabajo infantil, el fomento en la contratación de equipos multirraciales, la no discriminación por género ni por edad. Uno de los códigos internos se denomina "la fuerza a través de la diversidad" por el cual se promueve la heterogeneidad en los equipos de trabajo de la empresa.

Estas normas internas tienen que ver con la política mundial de la empresa la cual se adapta según la realidad local. En este contexto, se señala que en Chile la multiplicidad racial no es muy amplia, sin embargo buscan ser lo más equitativos en contratar tanto hombres como mujeres, así como no discriminar a las personas más jóvenes por su falta de experiencia. Por el contrario, se busca implementar el programa de acompañamiento para la gente nueva de la empresa que están recién titulados a los cuales se les asigna un tutor quien los apoya en el proceso de inserción en la empresa.

Otro punto que aparece muy relevante en términos internos es la preocupación de la empresa por una efectiva comunicación interna de las acciones y políticas en todo tipo de ámbitos. Se mantienen múltiples mecanismos para que las personas se mantengan informadas, se piden reportes de comprensión y acuso de recibo.

Lo anterior, para el ámbito de la Responsabilidad social, es visto por la empresa como necesario y muy eficiente al generarse en toda la empresa un sentimiento de pertenencia y compromiso con los proyectos llevados a cabo. Buscando avanzar en este tema es que se realizó el año 2000 el Reporte Social, el cual llegó a cada uno de los empleados de la fábrica.

Responsabilidad Social Externa de la Chiletabacos

Todos los programas orientados a la comunidad que nacen de Chile Tabacos están gestionados por la Gerencia de Asuntos Corporativos y Regulatorios⁴, la que antes se llamaba gerencia de Asuntos Públicos. Bajo esta gerencia se gestionan acciones como el Bus Cultural, el Tobacco and Friends, apoyo al teatro y la música, seminario de perfeccionamiento para periodistas regionales, centrandolo la atención en los nuevos desafíos que plantea la era digital e Internet.

Estas acciones tienen la particularidad de no estar asociadas a una marca específica de cigarrillos sino a la empresa, de este modo involucran a todos siendo acciones que pretenden abarcar a una comunidad externa más amplia. Por ejemplo el bus cultural está centrado en la comunidad de Casablanca y el Tobacco and Friends en Santiago.

"Es parte de nuestra visión, estrategia de la compañía, a tal punto que a pesar que no tenemos un programa de RSE auditado, a partir del 2003 vamos a tener una metodología internacional SA 8000 con respecto a la Responsabilidad Social en el mundo y los resultados pueden ser comparados. Eso no significa que ahora no estemos haciendo nada, la única diferencia es que ahora los esfuerzos están un poco desenfocados"

► Acciones de Responsabilidad Social Externa por Marca

Por último están las acciones de Responsabilidad Social que están directamente asociadas a una marca específica de cigarrillos, ejemplo de esto son "Kent Explora" que nace como una forma de apoyar a los artistas emergentes. A través de diferentes áreas artístico-culturales, los creadores plasman el concepto explora obteniendo una muestra de alta calidad que posteriormente es exhibida a público y premiada por un jurado altamente especializado.

Durante el año 2000 Kent Explora desarrolló tres actividades como fueron concursos de pintura, escultura y diseño. Luky Strike durante el año desarrolló una serie de eventos culturales enmarcados en un concepto urbano.

Estas acciones que son también de beneficio a la comunidad al estar ligadas directamente con la publicidad de cada marca son realizadas desde los departamentos de marketing de cada marca y no son percibidas por la empresa de modo muy homogé-

neo como acciones de RSE si no más bien estrategias publicitarias.

77 Fortalezas y Debilidades para el desarrollo de la RSE en Chile Tabacos

En este acápite se busca identificar, a través de las opiniones de los entrevistados, las fortalezas y debilidades de las acciones de Responsabilidad Social; la proyección global que se tiene de estas políticas, es decir, si son percibidas como acciones esporádicas o de largo plazo y, finalmente, identificar las atribuciones - positivas y negativas - que se poseen de estas políticas.

Fortalezas y Debilidades

En esta parte se identificará las principales dificultades con las que se encuentra la empresa cuando adopta planes de RSE y los principales beneficios que obtiene cuando los implementa.

Respecto a las **fortalezas**, se pueden mencionar las siguientes:

▲ Contribuir al desarrollo del país

Principalmente se percibe que la Responsabilidad Social es una manera eficiente y efectiva de contribuir al desarrollo del país. En este contexto, se señala que la inversión sistematizada de una empresa, en programas y políticas que apunten al respecto, reporta beneficios a escala mucho mayores que acciones caritativas aisladas. De esta forma, la fortaleza del compromiso social de Chile Tabacos se comprende, primero como una manera de aportar al desarrollo del país.

"Contribuir al desarrollo del país, tener una fuerza laboral comprometida con el desarrollo de la empresa y del país, eso provoca cambios"

▲ Fidelización del cliente

La otra gran fortaleza que aparece, ya más en el área del negocio propiamente tal, tiene que ver con la fidelización del cliente, ya sea con Chile Tabacos, como con alguna marca en particular por sus acciones respectivas.

4 Llamada "CORA" haciendo alusión a la sigla de ésta en inglés.

Hay una especial preocupación por realizar acciones con sentido que sen reales y no que queden en la cosa publicitaria se hace hincapié en que la gente sabe distinguir entre ambas y premia al producto que realmente realiza actividades de Responsabilidad Social.

"Se llega a un grupo de gente, grupo de interés de estas actividades, hay un beneficio directo y mas tangible y mayor fidelización del cliente producto de sentir que la empresa hace algo que de verdad les sirve, que no es una pomada"

Debilidades:

▼ Riesgo de dispersión de recursos

La demanda de recursos son tan infinitas que la intención de tratar de abarcar lo mas posible puede generar una dispersión de recursos. Ahora, luego de reflexionado por los entrevistados se señala que es un riesgo, no una debilidad. Sin embargo, aparece claramente como una preocupación. En este aspecto, se señala que la falta de políticas frente a tema es la que genera la situación como para que pudiera ocurrir una cosa así, en ese sentido, aclaran que la instalación del Plan Estratégico de RSE va a servir como guía para evitar este riesgo.

▼ Comenzar de Cero

En general se señala que la temática de la Responsabilidad Social, al ser nueva y poco implementada, al menos en Chile, exigió un mayor esfuerzo por parte de la compañía para lograr estructurarla, delimitar áreas de acción y transmitir su importancia. Esto, es percibido como una dificultad común a cualquier proyecto nuevo, pero se señala que la incertidumbre de estar haciendo las cosas bien, en muchos casos resultaba un desincentivo.

"Cuando tu empiezas el programa puede ser agotador, tiene que haber un esfuerzo gerencial que al principio puede ser sobrecogedor y en la medida que avanzas se va afiatado".

Ahora, esta debilidad o dificultad es percibida como un asunto del pasado. En general plantean que esa situación está superada, sin embargo, existe coincidencia al recordar el esfuerzo que significó en las diferentes áreas.

▼ Débiles mecanismos de evaluación

Por último, una debilidad que aparece en otro momento del estudio señalada, tienen que ver con la necesidad de generar mecanismos de evaluaciones que resulten fiables y estructurados, que permitan comparar resultados y percibir avances o retrocesos. Lo anterior, en gran medida se valora en términos de eficiencia en la asignación de recursos y siguiendo el propósito de hacer lo mas extensiva la inversión social, esto es, que a la mayor gente posible les llegue de alguna manera los beneficios de la Responsabilidad social de Chile Tabacos

III. PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

I. Percepción de actores para alianzas de Responsabilidad Social

Generar alianzas para la implementación de planes de RSE es visto en Chile Tabacos como una fortaleza. Se señala que "lo que abunda no daña" y que mientras existan objetivos claros y términos claros de las obligaciones y atribuciones de cada uno lo ideal es realizar alianzas para los proyectos.

Se propone también la existencia de una organización sin fines de lucro que fuera un organismo intermedio que se preocupará incentivar y coordinar la responsabilidad social entre la empresa y el mercado.

"El ideal sería un tercero que fuera un coordinador, una organización como una ONG o una Fundación, que sea el vínculo entre la empresa y el gobierno para impulsar la responsabilidad social"

Por último, las alianzas con el gobierno son realizadas y de manera exitosa, por lo que se piensa buscar replicarlas, lo mismo las relaciones de patrocinio a universidades.

Proyectos Futuros en Responsabilidad Social Empresarial

En el área de Responsabilidad Social Interna la empresa está orientados al tema de la auto capacitación y desarrollo del personal como un eje fundamental en la estrategia de la empresa.

Al respecto se señala la necesidad de un cambio cultural en el que las personas se sientan dueños de su futuro y responsables de su desarrollo. Para que se pueda generar estas actitudes, el proyecto de Chile Tabacos busca no penalizar por errores que se comentan por experimentar nuevas fórmulas. Por el contrario, se pretende compartirlos y que sirvan como una enseñanza para la compañía en general. Lo mismo sucede con el fomento de espíritus emprendedores para que las personas puedan innovar en su trabajo.

Por otro lado, se señala la intención de avanzar con las normas auto impuestas de la compañía en pos de generar ambientes de trabajo sanos y una convivencia con la comunidad armoniosa, más allá de lo que sea una obligación legal, si no en una lógica de autorregulación, sobre todo en el tema del consumo del tabaco.

Se pretende seguir abordando y de manera mas fuerte, la no venta de cigarrillos a menores de edad, para esto, realizan campañas con sus distribuidores y puntos de ventas para desincentivar la venta a menores de edad.

Hay una visión país de fondo, con respecto a proyectos futuros se piensa un rol desde el Estado que promueva la Responsabilidad Social en la empresa y en él mismo; se persigue como desafío, el lograr a corto plazo instalar la temática y de esta forma, fomentar un país solidarios y socialmente responsable.

Por último el gran proyecto de Chile Tabacos es su plan de Responsabilidad Social AA 2000, que se implementará a partir del 2003 y para lo cual cuentan con asesoría internacional desde la British American Tobacco y con la contratación de profesionales a cargo exclusivamente del tema.

plantean que el gobierno debiera generar un plan de incentivo a ciertas actividades, como salud, acción social, deporte, etc. Una frase que refleja el sentir de la mayoría de los entrevistados se puede resumir en la siguiente frase:

"Hay pocos incentivos para que las empresas inviertan en este tipo de proyecto, hay mas desincentivos"

La importancia de la marca

Existe la percepción generalizada entre los miembros de ChileTabacos de que la implementación de programas de Responsabilidad Social para que estos tengan un verdadero impacto requieren de presupuestos muy altos.

Por otro lado, si se adopta esto como una estrategia de marketing, es necesario que la marca se encuentre consolidada. No obstante, señalan, que no se puede utilizar acciones de Responsabilidad Social como un Marketing con Causa para posicionar una marca.

"Se, necesita presupuestos muy grandes para manejar este tipo de proyectos, por eso cuando las marcas ya se conocen se puede hacer este tipo de cosas pero no para posicionar una"

Percepción acerca de los incentivos u obstáculos (extraempresa) para el desarrollo de la responsabilidad social

Incentivos tributarios

Los incentivos tributarios aparecen como "el" gran obstáculo convirtiéndose en desincentivo para la implementación de este tipo de proyectos. Por un lado, se señala que las leyes existentes son engorrosas y burocráticas y no estimula su utilización, aún cuando Chile Tabacos utiliza tres leyes existentes en materia de donaciones (con fines educacionales, con fines culturales y la universitaria).

En esta materia se plantea la necesidad de la implementación de una democracia tributaria, en donde las personas puedan derivar sus impuestos. Al respecto,

Un Proyecto de Responsabilidad Social: EHS⁵ (Environment, Health & Security)

El EHS más que un proyecto es un área de Chile Tabacos donde se definen una estrategia integrada de medioambiente, salud y seguridad. Esta área se encuentra presente en las 180 filiales de la BAT en el mundo y se encuentra en funcionamiento en Chile desde el año 2001.

El EHS implementa una herramienta de gestión llamada "mapa de ruta" que toma en cuenta los temas relacionados con el medio ambiente, la salud ocupacional, y la seguridad industrial del punto de vista de procesos, es decir, cómo evitar -con los requisitos de mercado- las restricciones, como variable de negocio; cómo evitar y reducir en el tiempo el impacto del medio ambiente, en la salud de los trabajadores y la seguridad de los trabajadores. Aquí impera el concepto de mejora continua en el sistema desde los proveedores de materias primas hasta los consumidores.

El programa es llevado a cabo por un equipo de gestión compuesto por cuatro personas las que definen objetivos y metas que sean alcanzables y a la vez impactantes e interesantes para la gente de la compañía y en función de estos, diseñan plataformas de trabajo para que la gente desarrolle estos proyectos y se informe. Ahora, la creación del proyecto es desde EHS pero una vez diseñado pasa en su gestión a equipos operativos de las respectivas plantas para su implementación. Lo que se pretende cambiar es la cultura respecto a la implementación y ejecución de proyectos, al mismo tiempo que avanzar de manera más rápida mediante este sistema.

Chile Tabacos se encuentra dividida en cuatro localidades, el edificio corporativo en Santiago, la planta de campo de San Fernando, la Fábrica de cigarrillos de Casablanca y los depósitos de Marketing. En cada uno de esas localidades hay un comité de medio ambiente, salud y seguridad, que se le llama comité de EHS, integrado por personal de distinto grado y funciones dentro de la compañía.

El EHS se compone por 27 puntos los nueve primeros de gestión, que haya una política de medio ambiente, que hayan documentos, que hayan plataformas, que hayan programas de capacitación, no ejecutarlos sino que existan, diseñados. Del punto diez hacia adelante están los puntos técnicos relacionados con seguridad. Por ejemplo, el diez es medio ambiente ocupacional; del punto veintiuno y uno al veintisiete son los puntos de medio ambiente que tiene que ver con el tema de reciclaje de residuos, el tema de la protección del agua, del aire, protección de

napas subterráneas y suelos cultivables, con el tema consumo de energía y con el tema campo.

Existen dos tipos de programas de capacitación, los Soft y Hard. Estos últimos son todos los cursos técnico, con respecto a técnicas específicas para cada cargo dentro de la empresa, desde el manejo de una máquina hasta estadística avanzada, por otro lado, los cursos Soft son por ejemplo, como "dar feeling", saber escuchar, comunicación efectiva, tiene que ver con el clima laboral y las relaciones interpersonales, las cuales son para todas las personas dentro de la compañía.

Programas:

- ▶ **En el tema de marketing y distribución** están convirtiendo toda la flota de vehículos de distribución de Santiago de petróleo a gas licuado, proyecto de ingeniería de estudio, están trabajando con Hyundai y con abastible y ya comenzaron a comprando los camiones.
- ▶ **Rotulación verde**, que no sea impactante para el medio ambiente, eliminaron el bromuro de metilo. La OMS puso como fecha tope en el mundo el dos mil dos para eliminar el uso del bromuro de metilo, en Chile todavía está autorizado, es legal usar bromuro de metilo, pero es este un componente muy tóxico tanto para las personas como para el suelo. Es por esto que Chile Tabacos desarrolló un sistema de flouting, que es un sistema hidropónico para retirar el bromuro de metilo. En Chile a principio de este año ya lo eliminaron todo.
- ▶ **Proyecto de reciclaje de basura.** La fábrica de Casablanca genera cien toneladas de basura al mes, de las cuales noventa y seis están yendo como materias primas para otras empresas, con este programa reúnen una bolsa propia de residuos.
- ▶ **Compartir el Knowhow.** Esto mediante el conocimiento con entidades de gobierno y otras empresas. Establecer relaciones de cooperación al respecto con institutos, por ejemplo con Inacap han desarrollado mallas curriculares para algunas carreras, Ingeniería Medio Ambiental y Prevención de Riesgos.
- ▶ **Programa de capacitación On-Line.** Programa de capacitación que se realiza de manera On Line por lo que el horario del curso de-

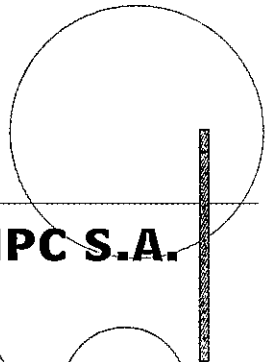
⁵ Es la sigla en inglés que en su versión en castellano: medio ambiente, salud y seguridad

pende exclusivamente del trabajador, este es responsable de cumplirlo dentro de un período determinado pero bajo el training que el prefiera. Para el acceso a este todos los trabajadores de Chile Tabacos tienen accesos a un computador donde pueden desarrollar sus respectivos cursos.

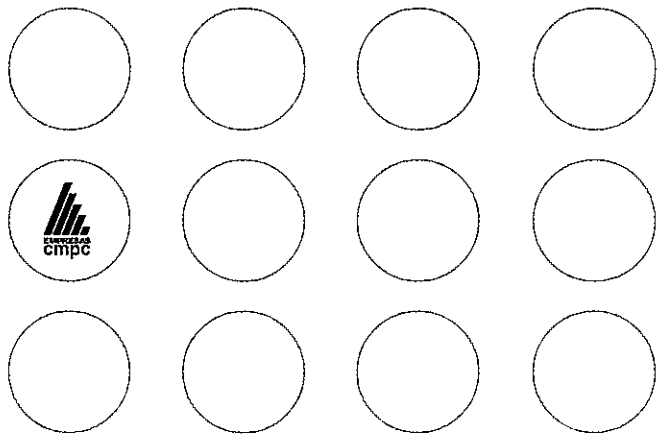
Se diseñan cursos específicos según los cargos de las personas, es decir, se determina según el cargo qué cursos de capacitación deben ser realizados durante el año. Como se señala anteriormente existen dos tipos de cursos, los Soft y los Hard. Existen múltiples temas y la persona puede entrar a la que quieras, no está vedada la entrada a ninguna capacitación, pero el módulo que corresponde a un cargo como básico es controlado que se realice.

ACCIONES DE RSE CHILE TABACOS

ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE PROGRAMA	BENEFICIARIOS
Capacitación	Capacitación on line	Interna	Trabajadores
Capacitación	Un lugar para aprender	Interna	Trabajadores nuevos
Capacitación	desarrollo de una universidad virtual para Latinoamérica y el Caribe dentro del ámbito de British American Tobacco.	Interna	Trabajadores
Capacitación	Becas a universidades nacionales y extranjeras	Interna	Trabajadores
Cultural	- Apoyo al teatro de la Universidad Católica - Apoyo a Fundación Beethoven - Apoyo a la Corporación de Cultura y turismo de Valparaíso	Externa	Comunidad en general
Cultural	Concurso de cuentos Paula	Externa	Escritores Jóvenes
Cultural	Tertulias Tobacco & Friends	Externa	Comunidad en general
Cultural	Apoyo en la construcción del Museo de arte contemporáneo	Externa	Comunidad en general
Cultural	Bus Cultural	Externa	Comunidad de Casablanca
Cultural	Kent Explora Concurso de pintura, escultura y diseño	Externa	Artistas emergentes
Educación y Cultura	Becas de estudio a la Corporación de Amigos del Arte del Teatro Municipal	Externa	a jóvenes talentos artísticos de Chile.
Educación	Becas de estudio a alumnos de escasos recursos con alto rendimiento académico en las carreras de agronomía, periodismo, medicina e ingeniería en alimentos	Externa	Estudiantes de escasos recursos
Educación	Beca Chiletabacos de Periodismo Internacional	Externa	Estudiantes de periodismo
Educación	seminario de perfeccionamiento para periodistas regionales	Externa	Periodistas de regiones
Educación	Campaña destinada a prevenir y desincentivar el consumo de cigarrillos entre los menores de edad.	Cadena del negocio	Comunidad en general
Medio Ambiente	Plan integrado de gestión ambiental y seguridad industrial	Externa	Comunidad en general
Medio Ambiente	Reciclaje de Residuos Industriales	Externa	Comunidad en general
Medio Ambiente	Planta de tratamiento de agua	Externa	Comunidad en general
Medio Ambiente	Reconversión de hornos a leña a gas natural	Externa	Comunidad en general
Medio ambiente	Certificación ISO 14.000	Externa	Comunidad en general
Medio Ambiente	Eliminación fertilizantes tóxicos	Externa	Comunidad en general
Medio ambiente	Programa EHS	Interna	Trabajadores
Prevención de riesgos	Programa EHS	Interna	Trabajadores
Salud	Programa EHS		Trabajadores



EMPRESAS CMPC S.A.



EMPRESAS CMPC S.A.

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE EMPRESAS CMPC S.A

Empresas CMPC S.A., es una Sociedad Anónima abierta, de capitales privados chilenos, los que se distribuyen en 200 millones de acciones, con 9.974 accionistas.

El origen de CMPC S.A. se remonta a 1918, año en el que entra en funciones la fábrica de cartón gris de la Comunidad Fábrica de Cartón Maipú. El principal socio y organizador era el ingeniero don Luis Matte Larraín, quien un año después fundó la Sociedad Anónima Fábricas Chilenas de Papel y Cartón, que fusionaba la Fábrica Esperanza, perteneciente a Ebbinghaus, Haensel y Cía con la Fábrica de Cartón Maipú.

El decreto N° 589 que dio vida legal a la empresa está fechado el 12 de marzo de 1920 con la firma del Presidente de la República de ese tiempo, don Juan Luis Sanfuentes. El capital inicial fue de 900 mil pesos¹, repartido en 9 mil acciones en poder de 44 accionistas y como Director Gerente fue nombrado don Luis Matte Larraín.

Con el directorio definido, en 1930 comenzaron los estudios sobre el pino insigne para la obtención de celulosa. CMPC S.A. fue la primera empresa del país en fabricar celulosa y papel de diario a partir del pino insigne lo que sería un primer paso para el gran desarrollo forestal de las décadas siguientes. En 1936 la Compañía cuenta con 8 máquinas papeleras y se concreta la adquisición del Ferrocarril Eléctrico del Llano del Maipo. Se crea la División Forestal, a cargo de la administración de los primeros predios en Tomé y Chiguayante. Se inicia una política habitacional mantenida hasta hoy al construir en las cercanías de la fábrica ubicada en Puente Alto 200 casas para empleados de la empresa.

En 1938 asume la presidencia de CMPC Jorge Alessandri a pedido personal de la familia Matte en un momento en que la empresa se encontraba en serias dificultades económicas. El modelo de sustitución de importaciones estuvo directamente vinculado al proceso industrializador. Una de las primeras medidas del gobierno de ese entonces fue la creación de la CORFO. De ésta emanó un "Plan General de Fomento a la Producción Nacional", el cual dio énfasis a la expansión industrial en cinco sectores de productos: metalurgia, textiles, químicos y afines, pesquero y maderero. Así, el comienzo de la presidencia de

Alessandri se vio marcado por un énfasis en la producción nacional. El sector industrial, el cual no había presentado un desarrollo importante hasta 1939, tuvo un crecimiento notable en los años siguientes al punto que para 1950 el país había recuperado los índices macroeconómicos históricos que la crisis del 29 derrumbó.

Un balance de 1947 señala que esta empresa nació a la vida con un capital de 900.000 pesos de la época y contaba con un capital suscrito de 165.000.000. En 1950 transcurridos 30 años desde su fundación la CMPC exhibía un crecimiento sostenido. Las ventas totales representaban aproximadamente US\$ 11 millones de la época y el ahorro de divisas para el país alcanzaba una cifra superior a los US\$ 7 millones. Cuando Alessandri dejó la presidencia de la compañía para asumir la primera magistratura, la compañía era 4,3 veces más grande. Entonces el personal de la compañía —obreros y empleados— era de 5.105 trabajadores, de los cuales 2.407 laboraba en plantas de operación. La empresa tenía construida 1.013 habitaciones, una casa por cada 3,2 personas, todos contaban con asistentes sociales universitarias y tenían servicios médicos de financiamiento mixto.

Uno de los aportes importantes de la gestión de Alessandri, como Presidente de la compañía, fue la habilitación de dos fábricas en el sur que generaron divisas por US\$ 15.000.000 al año y constituyeron en su momento una de las más grandes inversiones industriales emprendidas por capitales chilenos sin aportes estatales. Desde entonces se consolidó CMPC como una de las mayores empresas del país.

En 1970, la producción de papeles alcanzó las 150 mil toneladas. Desde la ganancia de 1,6 millones de dólares obtenido en las exportaciones en 1958 se había llegado a la cantidad de 29 millones anuales. A pesar de estos buenos resultados la delicada situación política y el plan del gobierno de la época para estatizar la economía provocó serios problemas a la empresa que vio amenazada en su rentabilidad. Tras una dura lucha para evitar el traspaso forzado de la Compañía al Estado, en el cual el papel que jugaron los trabajadores de la empresa fue fundamental, al oponerse tajantemente al traspaso de la CMPC a manos estatales, sobrevino la crisis política de 1973, después de la cual CMPC S.A. puso en marcha una acelerada normalización de actividades.

Con el fin de mejorar su competencia en el nuevo escenario de apertura de los mercados internacionales la Compañía inicia una descentralización de la administración, creando dos áreas principales, Mercado interno y Exportaciones.

En 1991, CMPC incursionó en Argentina al comprar Quí-

¹ En pesos de la época.

mica Estrella, rebautizado como Prodesa, fabricante de pañales desechables y toallas femeninas. En abril de 1992 se inaugura "Celulosa del Pacífico en Mininco, producto de una sociedad en partes iguales con Simpson Paper de Estados Unidos.

Ese mismo año Forestal Mininco partió reforestando un extenso territorio de 5.000 hectáreas que poseía desde 1989 en la zona de Mañihuales a una distancia de 100 kilómetros de Coyhaique. El gran objetivo fue revertir el proceso de pérdida de suelos erosionados e introducir un fuerte espíritu de desarrollo forestal en la zona. Se plantan anualmente 2 mil hectáreas de pino Oregon y Ponderosa que con manejo del bosque serán cosechados en 34 años.

Para mediados de la década de los '90 la empresa se había consolidado como el complejo forestal más importante del país con una dotación de 10.000 trabajadores y una producción de 371.000 toneladas de papel y 660.000 toneladas de celulosa anuales.

La crisis económica en 1998 afectó a CMPC viéndose obligada a realizar esfuerzos para mejorar la productividad, la calidad y el servicio a sus clientes con el fin de ser más competitiva a nivel mundial.

En la actualidad la empresa se encuentra recibiendo utilidades sin embargo no ha recuperado los altos índices que experimentó a principio de la década pasada.

La CMPC en Cifras

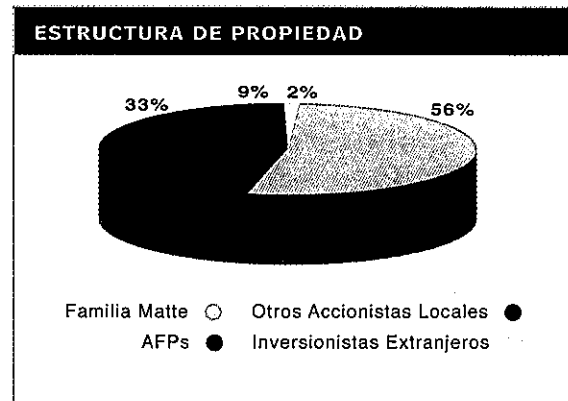
Patrimonio y Utilidades:

Su patrimonio forestal asciende a **609.364 hectáreas** principalmente de bosque de pino radiata y eucalipto.

En el 2000, sus ventas alcanzaron a **U\$ 797,759.047** y obtuvo utilidades de **U\$ 117,996.883** que equivalen a \$590 por acción.

Estructura de Propiedad:

La propiedad de las acciones de la empresa se encuentra dividida entre cuatro grupos, siendo la familia Matte la principal accionistas, estos son:



Participación en el mercado:

La participación de CMPC en el mercado con relación al porcentaje que ocupa, es la siguiente:

- Papeles para impresión y escritura: CMPC posee el 58% aprox. del mercado nacional
- Cartulinas: 85% aproximadamente del mercado nacional
- Papel de diario: 70% del total de las ventas y exportación.
- Productos tissue (productos higiénicos, toallas, servilletas): En Chile, CMPC el 70% aproximadamente.

Directorio:

La conformación del Directorio de CMPC es la siguiente:

Presidente: Ernesto Ayala O.
 Vicepresidente: Eliodoro Matte L.
 Directores: Patricio Grez M.
 Jorge G. Larraín B.
 Manuel Mardones R.
 Jorge Marín C.

Administrador de Empresas: Bernardo Matte L.

Personal:

La dotación del personal de CMPC, es decir, el número de trabajadores al 31 de diciembre de 2000, es la siguiente:

CMPC Tissue:	27,4%	2168 trabajadores
CMPC papeles:	20,7%	1640 trabajadores
CMPC Celulosa:	16,1%	1279 trabajadores
CMPC Forestal:	16,3%	1289 trabajadores
CMPC Productos de papel:	17,2%	1367 trabajadores
Holding CMPC y Otros:	2,3%	182 trabajadores

Responsabilidad Social llevados a cabo por la empresa. Se distingue el tipo de beneficiario del programa y el ámbito de responsabilidad social en el que se desarrolla. Esta distinción no es realizada por la empresa sino por el equipo investigador de este caso.

Las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que realiza CMPC se pueden focalizar en dos ámbitos principalmente: Bienestar Social hacia sus trabajadores y Educación. El primero, se inserta en el ámbito de la RSE interna y, el segundo, representa principalmente las acciones de RSE externa.

Estos dos ámbitos en múltiples actividades se cruzan, ya que varias acciones de educación tienen como público beneficiario a los trabajadores de la empresa y sus familias.

2 Las Acciones y programas de Responsabilidad Social en la CMPC

Mediante recolección de material secundario sobre la empresa, sus memorias, boletines, revistas y página web se elabora este capítulo con las principales acciones de

ACCIONES DE RSE EN CMPC

ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE PROGRAMA	BENEFICIARIOS
Cultura	Paseo cultural hijos de funcionarios. Novena fecha	Interna	Hijos de funcionarios.
Cultural	Colaboración con instituciones de carácter cultural	Externa	Sociedad en general
Cultural	Apoyo al concurso de novelas de la Revista de Libros del diario El Mercurio	Externa	Escritores emergentes
Cultural	Apoyo al Museo Arlequín	Externa	Comunidad en general
Cultural	Apoyo al Teatro Municipal de Santiago	Externa	Comunidad en general
Desarrollo Social	Casa de acogida La Esperanza. Rehabilitación de drogas y alcohol. Programa de prevención al interior de la empresa.	Interna y externa	Dos tipos, personal de la empresa y personas externas a ella.
Desarrollo social	Colaboración con instituciones de carácter social	Externa	Sociedad en general
Educación	Página web www.papelnet.cl en Portal Internet Educativa de la Fundación Chile y MINEDUC.	Interna	Alumnos de educación básica y media usuarios de internet.
Educación	Talleres de extensión forestal. Año 2000 a 605 cursos de niños de enseñanza básica rural de la VIII y IX región.	Externa	Niños educación básica, XIII y IX región.
Educación	Proyecto "Parque educativo Jorge Alessandri" que contiene el Parque Educativo, Nuevo Bosque Nativo y anfiteatro Cultural. Concepción.	Interna	comunidad en su conjunto, especialmente la escolar.
Educación	Proyecto de equipamiento de aulas tecnológicas del liceo Juan de Dios Puga de Yervas Buenas en la VII región.	Externa	Estudiantes de dicho colegio.
Interna	Distinción "producción limpia". La entrega de esta distinción busca entregar público reconocimiento a empresas que han realizado esfuerzos en la gestión ambiental preventiva,	Externa	Cadena de negocios.

Medio Ambiente	Trabajo con SOREPA en el uso del papel reciclado.	Externa	Comunidad en general
Medio Ambiente	Programa de Gestión Medio Ambiental	Interna y externa	Comunidad en general
Recreación	Clases de salsa para los funcionarios en el casino de la empresa.	Interna	40 funcionarios de la empresa.
Seguridad	Programa de acercamiento de CMPC y ACHS donde participan directores, jefes de departamentos y dirigentes sindicales. (3 años)	Interna	Directos, los trabajadores de la empresa.
Seguridad	ACHS entrega reconocimiento a planta Santa Fe por cumplir 3500000 horas hombre sin accidente con tiempo perdido que incluye tanto a personal de la compañía como a contratistas.	Interna	Trabajadores de la empresa y Cadena del negocio. Como incentivo.

La Fundación CMPC

La compañía, tal como se evidencia en el ítem anterior, desarrolla actualmente un vastísimo programa de actividades en áreas relacionadas con la cultura, educación y ayuda social. Para CMPC, su actividad y desarrollo están íntimamente ligados al rol que desempeñan en las comunidades en está inserto su proyecto empresarial. Su principal premisa es contribuir responsablemente al crecimiento de la sociedad.

En este sentido, la educación aparece como una de las principales vías para contribuir al desarrollo de los países y derrotar la pobreza, entendiendo – según los entrevistados por la “buena educación” como un capital crucial para las personas.

Para cumplir este objetivo nace la Fundación CMPC la cual centra su quehacer educativo en las comunas donde la empresa desarrolla su labor forestal.

La Fundación CMPC se constituye como una institución sin fines de lucro, que busca desarrollar programas de apoyo educativo que favorezcan la calidad, la equidad y la eficiencia de la educación impartida en las escuelas que atienden a niños de escasos recursos en las comunas donde la empresa desarrolla su actividad, esto es básicamente en la región del Maule y del Bio Bio.

Para lograrlo la Fundación CMPC cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales, conformado por una psicóloga educacional, una profesora de básica y una psicopedagoga. Además, cuenta con la asesoría técnica de profesionales calificados en diferentes especialidades (profesores de lenguaje y matemáticas, psicólogas, etc).

Objetivos de la Fundación:

La Fundación se ha fijado una serie de objetivos que involucra a los alumnos y al personal docente encargado de dirigir los programas. La idea es asegurar que los programas impartidos abran los espacios para la consolidación de una educación equitativa y de calidad.

Sus objetivos respecto a los **alumnos** son:

- ▶ Alumnos motivados, interesados en aprender, que comprendan lo que se les está enseñando y para qué se les está enseñando.
- ▶ Alumnos inquietos, alumnos capaces de buscar diferentes aplicaciones para sus conocimientos en su vida cotidiana, maximizando los recursos con los que cuentan.
- ▶ Que tengan un rendimiento académico que les permita optar a mejores oportunidades laborales y sociales.
- ▶ Que posean una adecuada autoestima y habilidades sociales para lograr un desarrollo integral.

Los objetivos respecto a los **profesores** son:

- ▶ Que cuenten con metodologías, estrategias y materiales concretos para poder llevar a cabo satisfactorio y creativamente su labor docente.
- ▶ Que sepan cómo y dónde acceder a información que les pueda ser útil para enriquecer su actividad, siendo capaces de trabajar en equipo en pos de metas comunes.

- ▶ Comprometidos y orgullosos por los logros alcanzados por ellos y sus alumnos.

Sus objetivos respecto a los **Directores** son:

- ▶ Capaces de liderar los procesos educativos en la escuela, responsabilizándose por los resultados académicos de sus alumnos.
- ▶ Capaces de detectar las necesidades y de proponer alternativas creativas para solucionar los problemas que se presenten.
- ▶ Que las escuelas se abran a la comunidad y que cuenten con el compromiso de los apoderados para contribuir en el desarrollo integral de los niños.
- ▶ Que generen una misión compartida como escuela y que promuevan un clima social escolar adecuado, basado en el respeto y en la comunicación.

La Fundación desarrolla su labor a través de tres programas educativos. Cada uno tiene un objetivo y período definido. Pero los tres dependen de la efectividad que cada uno logre en su momento. En la medida que se den los espacios para implementarlos, se conformará el puzzle final.

Programas de Fundación CMPC

Mejorando la Escuela: Tarea de Todos: es un programa de apoyo educativo que busca mejorar los niveles de rendimiento de los alumnos en las áreas de Lenguaje y Educación Matemática y elevar la autoestima de los niños de una escuela, a través del trabajo con el equipo docente y directivo de la misma. Es un programa focalizado que tiene una duración de tres años. Actualmente, este programa ya está en desarrollo en la Escuela Villa Alegre de la comuna de Nacimiento, Región del Bio Bio y comprende las siguientes líneas de acción:

- ▶ **Cursos de Perfeccionamiento** abiertos a todos los profesores de la comuna en Metodologías para la enseñanza de las Matemáticas y de Lenguaje y Comunicación.
- ▶ **Jornadas de Planificación** de clases (en Matemáticas y Lenguaje y Comunicación), donde se asesora a los profesores y se les enseña a preparar sus clases.

Otras acciones realizadas por la Fundación en esta materia son:

- ◊ Talleres de gestión para directivos y docentes de la escuela.

- ◊ Capacitación en "Desarrollo de la Autoestima en el contexto escolar".
- ◊ Donación de materiales y recursos educativos.
- ◊ Habilitación de una sala de profesores bien equipada y acondicionada.
- ◊ Visitas permanentes de apoyo y asesoría técnica.
- ◊ Talleres para Padres y Apoderados.

Para asegurar logros "medibles" en los alumnos el Programa cuenta con variadas instancias de evaluación que permitan tomar las decisiones más acertadas respecto a futuros proyectos. El programa espera beneficiar a un total de 3817 alumnos, 60 profesores y 6 escuelas a través de instancias de perfeccionamiento abiertos a todos los profesores de la comuna.

Programa Rural

El Programa busca apoyar la educación en los sectores rurales, asesorando a los profesores de educación básica que educan a niños provenientes de familias campesinas muy modestas. También contempla la entrega de guías didácticas de enseñanza que cubren el 80% de los contenidos en Lenguaje y Matemáticas de 1º a 8º básico que facilitan el aprendizaje de los alumnos y permiten una aplicación individualizada, una capacitación al profesorado en el uso del material y asesoría técnica permanente. El total de alumnos beneficiados es de 4600, y se está implementando en 12 escuelas.

Programas Complementarios

Son programas de apoyo intensivo en lectura, escritura y matemáticas iniciales. Tienen una duración de un año aproximadamente y que comenzarán a desarrollarse a finales de 2001 en Laja (2 escuelas en lenguaje) y Talagante (10 escuelas en lenguaje y 2 en matemáticas). Se espera poder ofrecerlo también en Yerbas Buenas el próximo año. Estos programas consisten básicamente en:

- ◊ Capacitación para profesores en metodologías para la enseñanza de la lectura y escritura o matemáticas iniciales.
- ◊ Donación de materiales y recursos educativos para desarrollar el plan metodológico.
- ◊ Visitas de apoyo y asesoría en terreno.

Es a través de estos tres programas, que la Fundación busca desarrollar una labor educativa perdurable en el tiempo. La idea de su directora ejecutiva, es sentar un precedente para que -a futuro- nuevas entidades privadas y públicas asuman un compromiso con los habitantes y que este aporte contribuya a su desarrollo intelectual, mejorando crecientemente su calidad de vida.

Los programas más importantes se han desarrollado en

colegios municipalizados de Puente Alto, Talagante, Yerbabuena, Tirúa, Laja, Nacimiento, Los Ángeles, Quilicura, Colipulli, Los Sauces, Victoria, Lumaco y Carahue.

II. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Concepto de Responsabilidad Social Empresarial

En este ítem se busca relatar como se está comprendiendo la Responsabilidad Social como concepto, es decir, desde dónde se construye y que características se le atribuyen.

En la construcción de este concepto encontramos cuatro factores claves que determinan la comprensión que se tiene de la Responsabilidad Social Empresarial en CMPC. Estos son:

Generar desarrollo económico

En primer lugar, frente a la pregunta sobre “qué entiende por Responsabilidad Social Empresarial” aparece una reflexión respecto del rol del empresario como fomentador del desarrollo del país y, por esto, para CMPC es parte fundamental incorporarlo en su RSE. En las entrevistas se hace referencia constantemente a que el rol del empresario es un tema olvidado dentro de la literatura sobre responsabilidad social. Este aspecto es visto por ejecutivos de la empresa como una debilidad, pues consideran que la primera responsabilidad de una empresa es producir. La empresa es la primera generadora de la riqueza nacional – se agrega-. Se hace hincapié en que esta riqueza forma parte del patrimonio nacional y no es exclusividad de los accionistas de la empresa. En este sentido, señalan algunos entrevistados que la RSE es, en primer lugar, “generar riqueza para matar pobreza”, generando empleo y presentando servicios de calidad.

Estrecha relación con los trabajadores

Desde ese razonamiento se comprende el concepto de RSE como la consistencia que tiene la empresa con el mundo que lo rodea, principalmente con sus trabajadores los cuales son considerados como “los colaboradores esenciales” de ésta. Al respecto, se señala desde los puestos gerenciales que “deben ser abierto y amigo de sus colaboradores”. Principalmente, esta relación con los tra-

bajadores se traduce en la entrega de beneficios específicos hacia ellos, es decir, beneficios, acciones y programas referidos a su bienestar y de su familia, como su capacitación. Lo anterior es comprendido por CMPC como su principal Responsabilidad Social.

Insumo al éxito de la empresa

Otro punto interesante es que la RSE –para algunos entrevistados- es vista como parte del rol que se tiene como empresario, no es altruismo haciéndose especial mención a esto último. Se entiende como la sinergia que genera el bienestar de los trabajadores y, respecto a la comunidad adyacente la responsabilidad social debe procurar superar su nivel de pobreza. En relación a esto último, la CMPC comprende la RSE como una relación de mutuo beneficio: a) para la empresa es conveniente que se supere la pobreza y, b) a la comunidad le genera beneficios que la empresa tenga éxito en su negocio. Esta visión parece vincular el tema de la responsabilidad social con el éxito del negocio. Existe la percepción de que la RSE es necesaria para la empresa y repercute directamente en el éxito o no – de su proyecto empresarial.

“Entonces la responsabilidad social es una política institucional permanente pero también es una necesidad porque si a la comunidad adyacente le va bien, a nosotros también, si está mal tiene un impacto en sus propias ventas.”

La RSE como parte de los valores de la empresa

Aparece en las entrevistas la convicción que la RSE es parte de los valores de la compañía. Se reconoce que no es algo nuevo y menos una moda en las empresas CMPC. Se señala que el tema de la responsabilidad social se encuentra enraizado en la cultura empresarial y, por esta razón, se argumenta que no terminará de un día para otro. Las personas entrevistadas coinciden en señalar que para la CMPC las políticas de RSE son parte de sus políticas institucionales y no tienen carácter temporal, ya sea en su dimensión interna (con respecto a sus trabajadores) o externa (con respecto a la comunidad).

En este sentido, algunas personas entrevistadas señalan que existe un “adoctrinamiento” por parte de la empresa para todo el personal que se desempeña en la CMPC. Este adoctrinamiento resulta tan relevante para la empresa, que incluso se plantea que no hay posibilidad de avanzar en la empresa de otra forma. Incluso hay quienes dudan sobre la posibilidad que una persona permanezca en la empresa si no internaliza el concepto y la relevancia que este tiene para CMPC.

El Bienestar de la Comunidad Interna y la Responsabilidad Social de CMPC

El desarrollo de la doble dimensión que tiene la responsabilidad social en la empresa comprende desde el bienestar para sus trabajadores hasta las acciones que realiza en la comunidad externa, es decir respecto a la RSE interna y externa. Esta doble dimensión tiene que ver principalmente con que para los entrevistados de la empresa CMPC su comunidad se refiere principalmente a aquellas comunidades que están adyacentes al proyecto empresarial. Primero que nada, se encuentra en la visión de CMPC la comprensión que la comunidad adyacente es la comunidad que se instala en torno a las instalaciones industriales de CMPC. Esto, debido a las políticas habitacionales impulsadas durante los orígenes de la empresa, la mayoría de los trabajadores obtuvieron su vivienda cercana a esta. Por esta experiencia, todo lo referente al trabajador y su familia pasa a ser la "comunidad" más próxima.

Entonces, para CMPC la RSE externa es concebida como la forma en que se irradian los beneficios y acciones de bienestar para la comunidad desde la propia empresa, comprendida como la comunidad que forman parte sus trabajadores y familias.

"hay una responsabilidad muy grande con la comunidad en general, porque la comunidad es la empresa, son los trabajadores de la empresa"

Esto, como se señaló anteriormente, también tienen sus características particulares en que esta empresa ha ido generando pueblos-factorías alrededor de las instalaciones. Entonces, se observa cómo se crea una comunidad adyacente a la empresa y en donde ésta participa activamente debido a las propias características del proceso productivo y el giro del negocio, por lo tanto, la distinción interna/externa de la responsabilidad social de la empresa se vuelve más difusa.

Se evidencia la existencia de un concepto común de RSE el cual es altamente comprendido y compartido a lo largo de la empresa, y se refiere básicamente como una obligación de dar a los trabajadores de ésta las mejores condiciones y posibilidades de surgir. Aparece esto como un mínimo que hay que cumplir antes de siquiera pensar en volcarse hacia acciones externas. Esta percepción la encontramos arraigada profundamente en distintas instancias de la compañía, sin depender del cargo o antigüedad de la persona entrevistada.

"La RSE nace de un bienestar interno porque la misma gente cuando está bien es capaz de darse un poco para afuera".

Siguiendo con la construcción del concepto de RSE al interior de CMPC se encuentra que desde la Fundación

CMPC, lo central de la RSE es focalizar su atención en el tema de la educación. En este contexto, el concepto de RSE es comprendido con una lógica de acciones externas de la empresa. Este discurso es muy evidente en las personas cercanas a la fundación.

Asociaciones del Concepto de RSE en CMPC

No se evidencia una asociación del concepto de RSE con alguna tendencia en particular. En el desarrollo de las entrevistas no se señala ninguna tendencia en específica y frente a esta pregunta existe de manera homogénea una respuesta negativa con respecto a alguna asociación. No existe asociación del concepto a ninguna lógica de base cristiana o religiosa, como se puede apreciar en otras empresas, incluso llega a comentar el presidente de la compañía, que no puede tener una base religiosa debido a la diversidad que existe dentro de una empresa en esta materia, ya que si se hiciera algo así, quedaría mucha gente que no se sentiría identificada con el proyecto de Responsabilidad Social de la empresa. Esto, para los directores de CMPC, terminaría jugando en contra de la intención de la empresa de permear a todos los integrantes de ésta de la RSE como un valor de la empresa.

La única asociación que aparece como referente para contextualizar la introducción del concepto de RSE tiene que ver con la existencia de condiciones libre mercado y las tendencias económicas asociadas a la globalización, así como el nuevo rol que cumple la empresa y su reposicionamiento en el mundo. Hay que tener presente que esta asociación es con respecto al concepto "Responsabilidad Social" no respecto de las prácticas que esta realiza en esta materia.

"Yo diría que es una requisito bastante transversal, si yo diría que hay un requisito esencial. Pensar que la empresa es un ente, un valor, un actor esencial en lo que es el desarrollo del país. Yo creo que estarían excluido de esta mirada transversal aquellas personas que piensan que las empresas es algo malo o lo mira como opuesto al desarrollo, como una entidad preocupada solamente de su beneficio personal. Pero ahora todo el mundo ha entrado a entender que eso no es así"

Se señala que el concepto "Responsabilidad Social" tiene que ver con la nueva reconceptualización de la empresa, como dijimos anteriormente, producto de la globalización y el libre mercado. Esta reconceptualización, se inserta en todo ámbito de cosas, así como surgen nuevos cargos y nomenclaturas para estas, la Responsabilidad Social, sería el nombre de una área que no es nueva pero ahora se presenta de una manera mucho más reflexiva.

2 Implementación de la RSE en la empresa

En este acápite se busca comprender cómo están siendo organizadas las acciones y programas de Responsabilidad Social en CMPC, para esto se definen ciertas áreas que estarían dando cuenta de la estructuración o planificación estratégica que posee la Responsabilidad Social en la empresa.

Un Lugar en la Agenda

Con respecto a la importancia de la Responsabilidad Social como tema en la agenda de CMPC, se señala que es muy importante y se reconocen diversos ámbitos que estarían demostrando la importancia que tiene. Dentro de estos ámbitos, se mencionan las políticas de RSE interna implementadas por la empresa respecto a los beneficios, pero también en cuanto a los tipos de relaciones personales que se procura construir, por ejemplo "ser amigos" o a la "familia CMPC", en este tema se hace alusión al apoyo que prestó la empresa a la temprana formación de sindicatos, siendo CMPC la empresa que cuenta con el sindicato más antiguo del país.

También se señala como ejemplo de la importancia que tiene para la empresa el haber creado una fundación que se dedique exclusivamente al tema de la Responsabilidad Social, específicamente en el ámbito de la educación.

Otro dato que resulta interesante, es la alusión al trabajo que han mantenido personas cercanas a la empresa, principalmente por filiación familiar, en temas sociales, ya sea a través de fundaciones u organismos de investigación como universidades; incluso el hecho de que un presidente de la compañía haya sido presidente de la república es mencionado para ejemplificar la importancia que tiene el tema.

3 Acciones de Responsabilidad Social

Como se señaló anteriormente las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que realiza CMPC se pueden focalizar en dos ámbitos principalmente: Bienestar Social hacia sus trabajadores y Educación.

Bienestar Social

Frente a la pregunta sobre las acciones de Responsabilidad Social que realiza CMPC, a lo largo de las entrevistas realizadas, principalmente se señalan acciones respecto de los trabajadores. En este sentido, pareciera que esta idea de RSE interna permea absolutamente todos los dis-

cursos, por lo tanto, se podría estar frente a una empresa que ha realizado esfuerzos por traspasar su ética y valores procurando lograr una mayor fidelización del trabajador para que se sienta parte de la empresa y al mismo tiempo orgulloso de trabajar en ella.

Dentro de esta misma área, resaltan acciones orientadas a la integración de las familias de los trabajadores a la empresa, por ejemplo, invitando a la familia a conocer los lugares de trabajo y rol específico que cumple él o ella en la empresa, además de incorporarlos a acciones dentro de la misma empresa como talleres, eventos, etc. Estas iniciativas siguen la lógica de la empresa de integrar al trabajador con su núcleo familiar a la empresa.

"Yo diría que por años se han venido realizando actividades para los propios trabajadores de la empresa. Yo creo que quizás ese es el nicho donde mejor podríamos ubicar a CMPC, como muy pionera en eso, el tema de vivienda, para los trabajadores"

En este contexto, se hace referencia a acciones concretas de RSE en el ámbito de: Vivienda, "el 95% de los trabajadores de la papelera tiene casa propia", Salud, Capacitación Técnica, Capacitación Educacional, Entretenimiento, Desarrollo Personal, Asuntos Culturales. También tienen amplios planes de apoyo al estudio de los hijos de los trabajadores y la capacitación de las señoras en diversos oficios y actividades.

Aún cuando CMPC posee una tradición de apoyo a la comunidad externa, sobre todo en el área educación, en las entrevistas las referencias son primero a la RSE interna, hacia beneficios de trabajadores de la empresa.

Por otro lado, en el caso específico de Forestal Mininco, en el cual poseen un plan estratégico de inserción a la comunidad, las acciones de RSE son básicamente hacia la comunidad externa, al menos las que se nombran frente a esta pregunta. Sin embargo esto puede deberse a que el Plan de Buena Vecindad es una proyectó mas bien nuevo de formalización estratégica de inserción en la comunidad, por lo que está mas reflexionado el tema de la RSE y se encuentran mas "presentes" sus líneas de acción.

Sin embargo dentro de la diferencia existe una lógica que hace patente y muestra el vínculo que crea CMPC desde sus trabajadores hacia la comunidad. Como se señaló anteriormente, la empresa ha tenido planes habitacionales en las cercanía de sus instalaciones por lo que la RSE empieza en sus trabajadores, quienes finalmente junto a sus familias son parte también de la comunidad adyacente de la empresa. De ahí se desprende el interés que ha despertado siempre la educación para esta empresa. Existe la comprensión de que existe la necesidad de capacitar mejor a los hijos de los trabajadores. Al respecto, en múltiples entrevistas se señala que la empresa no va a dar abasto

en los puestos de trabajo que puede lograr crear, la capacidad de recambio es superada y se necesita que estos niños tengan posibilidades de salir de su localidad y encontrar trabajo en otras partes. Por lo tanto, el tema migratorio para CMPC está muy presente y sus acciones de RSE tienen mucho pensado hacia esa realidad.

"Allí hay una responsabilidad social importante, que la gente estudie y se pueda ir a los pueblos, ocuparse e irse a otras ciudades. Laja tiene bastantes privilegios con respecto a eso, pago de becas y estudios a los hijos de los trabajadores, y cosas de ese tipo"

Educación

Dentro de CMPC es la Fundación quien desde hace dos años ha administrado y focalizado los tres programas en educación, ya mencionados:

- ▶ **Programa Educativo:** Es un programa de apoyo educativo que busca mejorar los niveles de rendimiento de los alumnos en las áreas de lenguaje, comunicación y educación matemática y elevar la autoestima de los niños de una escuela, a través del trabajo con el equipo docente y directivo de la misma y tiene una duración de tres años.
- ▶ **Programa Rural:** Busca apoyar la educación en los sectores rurales, asesorando a los profesores para educar a niños provenientes de familias campesinas de escasos recursos en el ámbito de la educación básica.
- ▶ **Programa Complementario:** Es un Programa de perfeccionamiento para profesores de primer ciclo que pretende entregar a los profesores una metodología de enseñanza de lecto-escritura.

Estos tres programas se implementan en las comunas donde la empresa desarrolla su actividad.

¿Es Rentable la Responsabilidad Social para la CMPC?

Con esta pregunta se buscaba apreciar si la Responsabilidad Social era considerada como un área rentable dentro de la empresa y qué tipo de rentabilidad (en el caso de que así fuera) le atribuían los entrevistados.

Al interior de CMPC aparece como altamente valorada la rentabilidad de la RSE. En general las personas señalan que no poseen una cifra contable, sin embargo, parece existir acuerdo sobre la dificultad de lograr un cálculo exacto para medir la rentabilidad de la responsabilidad social para CMPC. No obstante se señala que es indispensable la RSE para tener éxito en los negocios.

Por otra parte, algunos de las personas entrevistadas reconocen que la responsabilidad social de las empresas es una exigencia propia del mercado. Se señala –al respecto– que es necesaria y que este fenómeno está dada por las características de la empresa actual y la existencia de un consumidor más exigente e informado.

Se asocia la RSE a rentabilidad. Es una actividad que de alguna manera genera ganancias para la empresa y, aún cuando parece existir acuerdo ente las personas entrevistadas de que lo es, existe por otra parte, un desconcierto frente a la forma de cómo demostrar esa rentabilidad.

Sistema de Evaluación para las acciones de RSE

En este acápite se busca conocer los métodos de evaluación que emplea la empresa para poder medir la existencia de rentabilidad de sus acciones de RSE, sus impacto y beneficiarios.

Al interior de CMPC se pueden apreciar distintos medios para evaluar la efectividad de aquellas acciones de RSE que se encuentran más estructuradas al interior de la empresa como por ejemplo el Proyecto de Buena Vecindad y las actividades que realiza la Fundación CMPC. Sin embargo, existe coincidencia al señalar que no hay evaluaciones de impacto para el resto de las acciones que se ejecutan. En general, pareciera existir un cierto desconocimiento sobre métodos que permitan evaluar este tipo de acciones.

Otro aspecto que tiende a entorpecer una metodología de evaluación para las acciones que desarrolla la empresa tiene que ver con la yuxtaposición que, como se señaló anteriormente, existe entre las acciones de RSE interna y externa.

"Que difícil, evaluar eso, es que hay muchas cosas intangibles que están dentro de los costos de la fábrica y que no lo estás evaluando, por ejemplo tienes contratado a los asistentes sociales en la fábrica Laja, obviamente es en beneficio de la comunidad y del personal nuestro, porque la asistente social no solo ve los temas internos, si hay una inundación en el pueblo parte la asistente social a ver, entonces es muy difícil separarlo".

Políticas y Estrategias de RSE implementadas por la Empresa

Las políticas y estrategias son los mecanismos mediante los cuales la empresa adopta la RSE, así como sus formas de implementación. En este contexto, es relevante para la empresa la forma de comunicar, la existencia de fundaciones y de programas específicos, la existencia o no existencia de cargos o gerencias a cargo de la RSE. De esta manera es posible perfilar la forma como la temática está siendo instalada en la empresa.

Se encuentra en CMPC una política bastante definida respecto a sus acciones de RSE. Esto se evidencia en la organización que ha estructurado la empresa para sus políticas y estrategias de RSE. En esta empresa existe una persona a cargo del tema y que, desde la alta gerencia, coordina todas las políticas generales de CMPC en el tema. Desde esta coordinación central se desprenden las responsabilidades hacia las demás Gerencias Generales y de Asuntos Corporativos de las filiales las que a su vez poseen lineamientos claros de acción sobre todo en el tema.

Las personas entrevistadas hablan que lo que se hace es un entrenamiento para funcionar en una lógica de Responsabilidad Social. Incluso - se señala- que no llega ningún ejecutivo a un cargo alto si no comprende el sentido y no logra internalizarlo. Ese es como básicamente el nicho de acción, desde la empresa, con respecto a la RSE interna.

"Cuando un ejecutivo asciende a gerencia y está a cargo de sectores grandes de trabajadores entiende la importancia real del tema. Para llegar a estos puestos hay que estar súper entrenado respecto de lo que tiene que hacer, los que llegan a ser grupo de mando son los que tienen que dar la voz con respecto a la RSE y ya están entrenados"

6.1 La Responsabilidad Social de la CMPC a través de la Fundación

En el área de RSE externa la empresa se encuentra organizando, mediante la creación de la Fundación, su accionar en un área específica que es educación. Con la creación de la fundación se ve una intención desde la empresa por estructurar y organizar sus planes y estrategias de RSE, en esta acción se puede observar la intención de la empresa por coordinar de manera mas sinérgica sus acciones específicas de RSE especialmente en el ámbito educación.

Plan de Buena Vecindad²

También en el área de RSE externa encontramos una estrategia de inserción en la comunidad denominado "Plan de Buena Vecindad". Este plan se crea en CMPC y se está implementando desde Forestal Mininco, específicamente en la Región del Bío Bío. Acá es posible evidenciar un esfuerzo por organizar estratégicamente acciones de RSE externas. Por ejemplo, la empresa frente a la actual coyuntura con algunas comunidades mapuches crea un Plan y designa una persona específica a cargo de la implementación de este.

Comunicación de Valores y Políticas

El concepto de RSE se transmite en CMPC a través de la empresa mediante una estrategia de comunicación y sensibilización interna. En este sentido, la respuesta generalizada frente a la pregunta acerca de referencias al concepto de RSE, se señala que es una tradición en la empresa. Esta tradición se expresa en valores de la compañía que resultan fundamentales para ella debido a que son los ejes vertebradores de sus políticas de RSE. Para lograr lo anterior se designan personas claves en la promoción del tema al interior de la empresa.

Se encuentra también una preocupación por transmitir a las personas que se integran a la empresa estos valores, como valores inmanentes a la compañía. En este sentido se evidencia una política clara en la cual el tema se ha reflexionado y se le ha dado valor e importancia dentro del proceso de integración a ejecutivos (sobre todo jóvenes) de la empresa.

"Comunicarse para que todos sean parte del proyecto, que no haya nadie que no esté involucrado desde los ejecutivos más altos a los obreros"

Por otro lado, la importancia dada responde también a una reflexión que han hecho respecto al papel fundamental que representan los "mandos medios" en la instalación y promoción de acciones y políticas de Responsabilidad Social, sobre todo, respecto de los propios trabajadores.

² Sobre este plan se profundizará mas adelante en el acápite sobre "Un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial".

"por ejemplo allá en la zona forestal en Mininco, en plena zona mapuche, uno ve como los guarda bosques, que son los mandos medios, saben exactamente el nombre de la directora de la escuela conocen a los niños, bueno a ellos les dicen tíos, eso encuentro que se crea un ambiente muy positivo para la empresa y, yo veo como una mejoría importante en la empresa, la gente esta viendo como que es un beneficio".

Dentro de este mismo punto, resulta fundamental el interés que existe dentro de la empresa por incorporar a los trabajadores de CMPC en las acciones de RSE externas. Esto se ve en algunas acciones de trabajo voluntario que no son tan masivas, pero si existe dentro de las gerencias y dirigencia de la empresa la intención de fomentarlo, ya que perciben beneficios de esto.

"uno de los elementos esenciales es que la empresa se involucre, no solo transfiera los recursos, y para mí, los recursos generan mas rentabilidad cuando las personas se involucren que el dinero"

Es así como se observa en CMPC una valoración positiva hacia el involucramiento personal de los empleados en las acciones y planes de RSE mas allá de la entrega de recursos económicos.

Recursos Destinados

Con respecto a los recursos que se destina a cada proyecto de RSE en CMPC se encuentra que el proyecto de Buena Vecindad, el cual está completamente estructurado como un proyecto de Responsabilidad Social cuenta con un recurso anual estructurado aprobado por el directorio de CMPC.

La fundación también posee un presupuesto anual fijo en torno al cual se ejecutan los tres programas que lidera. En el resto de las acciones, principalmente las que tienen que ver con RSE interna no se tiene contabilizado de algún modo la inversión social que hace la empresa. Los montos invertidos en esta área se podría inferir en función de los planes habitacionales y de salud, beneficios a los trabajadores o las acciones externas los cuales están reconocidos como "recursos destinados a Responsabilidad Social".

Se aprecia que, en términos organización estratégica, la RSE que implementa la CMPC existe una organización interna reflejada en una persona a cargo del tema quien desde la alta gerencia coordina las políticas de la compañía en Responsabilidad Social. Respecto a la administración de ciertos montos esta persona responsable cuenta con total confianza para decidir las inversiones y gastos en este ámbito. Para el caso que dicho montos excediera lo asignado se consulta directamente con el directorio.

Con respecto al uso de incentivos tributarios para las donaciones las personas entrevistadas en CMPC reconocen que éstos son altamente utilizados por la empresa, además señalan que tienen conocimiento de su existencia y saben utilizarlos. Al respecto, la ley más utilizada por la empresa es el uso de la Ley de donaciones con fines educacionales, También señalan la Ley de Donaciones con fines Culturales y los excedentes SENCE.

7. Fortalezas y Debilidades para el Desarrollo de la RSE en la CMPC

En este acápite se busca, identificar las principales dificultades con que se encuentra la empresa al adoptar planes de RSE así como los principales beneficios que identifican de la puesta en práctica de programas de RSE.

Fortalezas:

▲ Fidelización del trabajador.

El trabajador es visto como una pieza fundamental en el éxito de la empresa. Se señala que es el mejor aliado del empresario.

▲ Desarrollo social.

Por otro lado, desde la perspectiva de mejorar las condiciones de vida de sus propios empleados, se avanza en el desarrollo social y por otro, al invertir en educación se dan cuenta que el desarrollo social tiene una importancia central para CMPC, siendo la educación la principal vía para avanzar en este aspecto.

▲ Inserción armoniosa en la comunidad.

Se aprecia y valora la convivencia armoniosa. Se le adjudica beneficios para la empresa y para la comunidad lo que finalmente repercute en el tipo de relación que se establece entre ambas.

Estas tres principales fortalezas de la RSE son vistas como un gran insumo para la empresa tanto en sus asuntos corporativos, internos y del propio negocio.

▲ La importancia de los valores de la empresa.

Una fortaleza que aparece como característica de CMPC y que se encuentra bastante internalizada en los discursos de sus miembros es la convicción que la RSE forma parte de los valores de la compañía, como se señaló anteriormente la fortaleza radica en que no pretende responder a una moda si no que tiene un sentido más profundo y una proyección indefinida en los planes de la empresa.

"Es que no es un proyecto, es un programa permanente en la compañía. Un proyecto tiene ese gran defecto, parte y termina y después tu te olvidas del tema, nunca más te preocupas de la unidad, eso no es, esto es un programa permanente de las relaciones de la empresa con sus trabajadores y con la comunidad".

Debilidades:

▼ Rotación de Personal Gerencial

Se reconoce que hay una gran dependencia de los gerentes en la implementación y canalización de los distintos planes y acciones de RSE, especialmente en lo que refiere a acciones de RSE interna. Si estos ejecutivos rotan demasiado rápido existe la percepción de que no alcanzan a internalizar los valores de la empresa, los cuales son vistos dentro de la empresa como una tradición, por lo que se puede perder el sentido, la concepción global de la manera como se desarrollan las acciones en este ámbito.

"debilidad concreta es cuando se produce mucha rotación de jefatura al interior de la empresa, en esos casos cuesta que todos conozcan cuales son las políticas de administración que son fundamentales en todos los ámbitos, porque también tenemos políticas de administración respecto de RSE"

▼ Avanzar en el proceso de comunicación y sensibilización

Reiteradamente se señala que es necesario avanzar en el proceso de traspasar a las personas que se incorporan a la empresa los valores que tiene ésta respecto de la RSE. Llama la atención que continuamente se señala que son los ejecutivos jóvenes, a los que más cuesta introducirlos en esta lógica. Incluso en una entrevista se señala que es preferible contratar a "familiares o hijos de la papelera", es decir, personas que hayan estado anteriormente en con-

tacto con la empresa y conozca sus valores o, como se le llama en las entrevistas, su tradición. Esta situación es apreciada por las personas entrevistadas como un requisito importante a la hora de insertarse en la empresa. Se señaló que si la persona carece de sensibilidad al respecto y le parecen que estas políticas y acciones son innecesarias, el perfil de esa persona, no es la adecuada para trabajar en CMPC.

▼ Comunicación Efectiva

Aparece como una debilidad de la empresa no comunicar de manera mas ampliada las acciones que realiza la CMPC en el tema de la RSE. Sin embargo, aparece en las entrevistas cierta reticencia a publicar demasiado las acciones realizadas por la empresa. En general se observa que existe cierta desconfianza respecto a que se malinterpreten las acciones y, a nivel de opinión pública, se infieren justificaciones maliciosas, como el lavado de imagen. Se percibe una alta desconfianza en torno a los comunicadores y medios que tiendan a tergiversar y desperfilar sus acciones.

▼ El desafío de lo nuevo

En general como debilidad se nombra el desconocimiento práctico que se tenía en nuestro país sobre RSE. La introducción a cualquier temática que sea nueva para una empresa significa un esfuerzo de creación de planes y propuestas al respecto. En este sentido, tampoco existen antecedentes con qué guiarse al respecto lo cual genera una gran incertidumbre respecto de los logros e impactos a esperar.

▼ Sobrecarga de trabajo

Por último, un tema que resulta ser un obstáculo es la necesidad de tener personas a cargo de los programas que se implementan. En ese sentido, algunos entrevistados señalan que esto puede ser una recarga para la empresa, contratar más profesionales para esto lo cual se traduce en designar recursos que no estaban destinados para suplir esta situación.

III. PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Percepción de actores para alianzas de Responsabilidad Social

Con respecto a la posibilidad de generar alianzas que sirvan para promover la Responsabilidad Social, en general en las entrevistas realizadas hay bastante receptividad a crear alianzas principalmente con las comunidades, gobierno y otras empresas.

2. Proyectos Futuros en Responsabilidad Social Empresarial

Con respecto a los proyectos e innovaciones que se estaría planteando la empresa en sus políticas y programas de Responsabilidad Social, las personas entrevistadas señalaban que el principal proyecto a futuro de CMPC en Responsabilidad Social será seguir haciendo lo que estaban haciendo y avanzar en un proceso de perfeccionamiento del programa de Responsabilidad Social Empresarial, focalizándose en el área educación e ir traspasando cada vez más a la fundación CMPC la coordinación de estas acciones. En el área de responsabilidad social interna proseguir con la política de beneficios actuales. Al respecto, se hace referencia a que existen metas para los altos directivos de la empresa en este ámbito.

"no hay nada nuevo, pero esto no significa que no vamos a avanzar al respecto. Queremos que se entienda que es una situación que se va a mantener en el tiempo, don Ernesto dijo que el no iba a estar tranquilo hasta que todos los trabajadores papeleros tuvieran casa propia"

Un proyecto que destaca en esta área, es un "programa de incentivos" que actualmente se desarrolla en papelerías Cordillera, el cual, incentiva a los trabajadores de la fábrica a expresar sus ideas respecto de la producción. Las formas como ellos piensan se podría hacer más efectivo o barato el proceso productivo. Si la idea tienen acogida, se calcula el ahorro que esta idea puede significar para la empresa y se le asigna ese monto al empleado que la sugirió. Este proyecto resulta muy estimulante para los trabajadores, no sólo por el incentivo monetario si no que también lo ven como una Responsabilidad Social de la empresa tenerlos más motivados y hacerlos sentir parte de la misma. Otra iniciativa

interesante en esta misma filial son los desayunos gerenciales que está empezando a implementarse este año donde el Gerente General junto con el Gerente de Operaciones se juntan todos los miércoles con 15 trabajadores y les cuenta sobre la situación de la empresa y la coyuntura del mercado nacional e internacional.

" hemos logrado incorporar a la gente a través de los desayunos gerenciales y yo creo que la mayor virtud que hemos logrado es que se escuchen las opiniones de los trabajadores, por que antes la retroalimentación, o el feedback que tenía la empresa, estaba dada exclusivamente por la dirigencia sindical, entonces ellos ahora no sólo escuchan a la dirigencia sindical, sino que además escuchan a los propios trabajadores."

En el ámbito capacitación, la empresa se propone seguir capacitando a los trabajadores de la empresa y, principalmente, a los ejecutivos que se están integrando. Señalan que lo prioritario en este momento es capacitar en actitud y comunicación efectiva así como lograr que se permeen con los valores y tradición de la empresa.

Por último, en el área ambiental se inaugurará una fábrica de papel reciclado la cual disminuirá la tala de bosques y se proyecta como una gran fuente de trabajo. Este proyecto se inserta en un área del negocio que no ha sido explotada en CMPC pero que se presenta con grandes proyecciones económicas. Al mismo tiempo, se pone especial atención en el tratamiento medioambiental de la fábrica y la generación de nuevos nichos de trabajo bajo el marco de un desarrollo sustentable.

3. Percepción acerca de los incentivos u obstáculos (extraempresa) para el desarrollo de la responsabilidad social

En general no se aprecia en las entrevistas percepciones de grandes obstáculos externos en el desarrollo de la RSE, sin embargo, se señala que el gobierno debería confiar más en la buena gestión de los privados en temas netamente sociales.

Por otro lado, se hace referencia a una mayor libertad tributaria para las personas, esto implicaría una reasignación de recursos que es vista como algo muy favorable. Siguiendo con el tema tributario, en dos ocasiones se señala que la Ley de Donaciones con Fines Educativos resulta engorrosa y por lo tanto, muchas veces desincentiva a una empresa a donar aún

cuando se hace la aclaración de que en CMPC es altamente utilizada y se posee la experiencia para utilizarla.

Un obstáculo que aparece como especialmente relevante en este minuto, dada la coyuntura económica

mundial, tiene que ver con las fluctuaciones del mercado y las crisis que este atraviesa en ciertos momentos. Es así como se plantea que en tiempos de contracción económica se puede ver reducida la inversión en planes y acciones de RSE.

UN PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Plan de Buena Vecindad

Historia de Forestal Mininco: de un Fundo a una Empresa

El nacimiento de Forestal Mininco S.A. se remonta al año 1947. Por ese tiempo, la fábrica de Paños Bellavista de Tomé, una de las grandes empresas textiles vecindada desde fines del siglo pasado en esa ciudad portuaria, decide formar la sociedad Forestal Mininco S.A., teniendo como patrimonio inicial al fundo Pan Chico de alrededor de 600 hectáreas, ubicado en la localidad de Mininco, que corresponde a la parte sur de la actual Octava Región. Posteriormente incrementa su patrimonio comprando otros predios colindantes, con los que, hacia 1950, acumula unas 3.000 hectáreas en un solo año, dando inicio a las plantaciones de pino insigne en la zona.

Habiendo incrementado su patrimonio forestal en forma importante, a comienzos de 1957 la Fca. de Paños Bellavista de Tomé, propietaria de Forestal Mininco S.A., resuelve su venta a CMPC. Por esos años, Forestal Mininco ya comienza a perfilarse como futuro proveedor de madera para CMPC, puesto que CMPC ya había iniciado sus 2 grandes proyectos de los años 50; la Fca. Celulosa de Laja en ese pueblo y la Fabrica de Papel de Diarios Bio Bio en Concepción.

Al amparo de su nueva realidad empresarial, Forestal Mininco crea, en octubre de 1983, su filial Aserraderos Mininco S.A. para abrir un nuevo frente productivo en el campo de la madera aserrada y que constituye un nuevo canal de salida para los productos del bosque. En enero de 1985 se inaugura el primer aserradero en la localidad de Mulchén. También, por esos años, compra en licitación pública alrededor de 12.000 hectáreas de la Forestadora Nacional S.A., ubicadas en su mayoría en la zona de Los Angeles al sur. En 1987, a raíz de la compra de la empresa Industrias Forestales S.A. por parte de CMPC, accede a alrededor de 75.000 hectáreas de terrenos y plantaciones provenientes de las filiales forestales Forvesa y Crexex, desprendiéndose de 35.000 hectáreas en la zona de Concepción por la negociación que hace CMPC con el grupo neocelandés Fletcher Challenge, al cual vende tam-

bién, la Fca. de Papel de Diarios Bio-Bio, de San Pedro. En la década del 80 se continúa con la exportación de rollos aserrables, especialmente a Turquía y países del lejano oriente (Japón, Corea, China).

En el área de aserraderos en 1987 se toma la administración de MADEX, aserradero ubicado en Nacimiento que también procede del grupo Inforsa. En 1989 se inauguró la Planta de Los Ángeles que produce madera libre de nudos (clear) de alto valor agregado cuyo destino principal es Estados Unidos de América.

A partir de los años 90, se plantean y ponen en marcha nuevos y ambiciosos proyectos que permiten posicionar a la empresa entre las de mayor liderazgo en su género en el ámbito nacional debido al alto nivel tecnológico alcanzado en sus operaciones globales como también por la magnitud de su patrimonio.

En efecto, en 1988 se inician operaciones en la ciudad de Coyhaique con el fin de evaluar la potencialidad forestal de los suelos de la XI región. Tras 4 años de activa gestión en la compras de suelos, investigación y ensayos, se inician las plantaciones en 1992. Actualmente cuenta con un patrimonio de más de 21.000 hectáreas con plantaciones de pino ponderosa, oregón y contorta, especies que mejor se adaptan a las frías temperaturas australes.

En el plano internacional de los negocios, Forestal Mininco mantiene el soporte técnico sobre las inversiones forestales que CMPC mantiene en Argentina, las que a la fecha conforman un patrimonio forestal de más de 60.000 hectáreas.

En el ámbito productivo, a partir de Abril de 1992 comienza a abastecer de madera pulpable a la nueva fábrica de Celulosa del Pacífico, instalada en el mismo lugar donde nació a la vida Forestal Mininco S.A. 40 años antes, es decir, en el pueblo de Mininco. En el rubro aserraderos, en Abril de 1994 se inaugura el nuevo y moderno aserradero Bucalemu, cercano a Laja, el que además de producir madera aserrada exportable de primera calidad, eleva la participación de Aserraderos Mininco S.A. a cerca de un 25% del total de madera aserrada exportada por Chile.

En abril de 1993, Forestal Mininco absorbe a las restantes empresas forestales del grupo CMPC, - Forvesa y Crexex - ello con el propósito de consolidar la administración de

todas las actividades forestales en una sola unidad la gestión.

El equipo de trabajo de Forestal Mininco está compuesto por más de 500 personas entre profesionales y técnicos altamente calificados y con una vasta trayectoria en el sector forestal. Adicionalmente, las diversas actividades que desarrolla la empresa a través de las empresas de servicios, generan empleos a más de 5 mil trabajadores.

Misión y Visión

CMPC Forestal Mininco tiene por misión formar y administrar un patrimonio forestal que sustente en forma rentable y cuidadosa el desarrollo industrial de su empresa matriz. Así mismo, aspira a ser reconocidos nacional e internacionalmente como una empresa eficiente y productiva y que, como parte constitutiva del complejo Empresas CMPC, está imbuida de los valores fundamentales que esta defiende y promueve:

- Respeto a la palabra empeñada,
- Honorabilidad y seriedad en los negocios,
- Cumplimiento irrestricto de la legalidad, integración positiva a la comunidad, protección del medioambiente en todas sus actividades y preocupación integral por el desarrollo de quienes laboran en ella³.

Antecedentes Plan de Buena Vecindad

El Plan de Buena Vecindad está pensado como algo totalmente relacionado con la actividad y con las personas cercanas a la empresa. En general los predios de Forestal Mininco fueron adquiridos con una alta erosión generada por antiguos cultivos principalmente de trigo. Los vecinos a estos predios se dedican mayoritariamente a la agricultura de subsistencia en esos mismos tipos de terrenos degradados, por lo tanto la empresa se inserta en una localidad de alrededor de unas doscientas mil familias vecinas, en una situación de pobreza o extrema pobreza. Por su ruralidad, las alternativas de educación en esa zona son muy precarias. De ahí nace la focalización enfática en la educación.

Para la generación del Plan de Buena Vecindad se realizaron una serie de estudios sociológicos, encuestas, equipos internos para generación de ideas y se conformó un comité de asuntos públicos el que con todos estos antecedentes diseñó un proyecto original. De esta forma se

comienza el Plan de Buena Vecindad que puso especial énfasis en las relaciones persona-persona por lo que se centró en primer lugar en el papel de los guarda bosques de forestal Mininco.

La empresa tiene 75 guardabosques que como parte de su trabajo debe mantener estrecha relación con los vecinos. Esto resultaba fundamental en términos que el guardabosques es la "cara visible" de la empresa con la comunidad. De esta manera, si no se adaptaba o entablaba relaciones conflictivas con la comunidad estaba realizando parte importante de su labor. Una actividad en pos de generar acercamiento entre la empresa y las comunidades adyacentes fue la generación de un mailing con todas las directivas vecinales, escuelas y líderes locales, a través del boletín El Buen Vecino, con un tiraje de 12 mil ejemplares trimestralmente. Además los jefes de zona, gerentes de patrimonio y el gerente de asuntos públicos están en contacto permanente con líderes comunales y regionales. Por otro lado, se capacitó al personal de la empresa a través de asesores expertos en asuntos públicos, y otros en comunicación efectiva rural.

Con respecto al mensaje que la empresa pretende entregar a través de este plan, se distinguen de dos tipos:

Mensaje Interno: Hacia los 6300 trabajadores internos y de servicio de Forestal Mininco. *"Es importante tener una buena comunicación con los vecinos, y a su vez, ser cuidadosos en no perjudicarlos con nuestras operaciones"*⁴.

Mensaje Externo: Hacia los vecinos de la empresa: *"estamos tratando que nuestro negocio les signifique un aporte en desarrollo para sus familias. Creemos que nuestro negocio no es sustentable sin el avance de nuestros vecinos"*⁵.

El Plan de Buena Vecindad tiene como objetivo global la generación de la mayor cantidad posible de aliados a la empresa, posicionando una imagen corporativa altamente identificable con eficiencia, cuidado del medio ambiente, buena vecindad, etc.

Este objetivo pretende generar más aliados entre los vecinos a los predios forestales de la empresa, a través de una mayor comunicación con ellos, de procesos operacionales no dañinos y de un enfoque a ayudarlos a superar la condición de la pobreza a través de la educación y del desarrollo productivo

3 Extracto del "Plan de Buena Vecindad" en página web: www.cmpc.cl.

4 Extracto del "Plan de Buena Vecindad" en página web: www.cmpc.cl.

5 Extracto del "Plan de Buena Vecindad" en página web: www.cmpc.cl.

Líneas de Acción del Plan de Buena Vecindad

El Plan de Buena Vecindad, se estructura en 3 líneas de acción:

1) Evitar que las acciones de la empresa perjudiquen a la comunidad

Forestal Mininco se plantea el compromiso de relacionarse con la comunidad nacional y regional donde viven y trabajan. Existe un especial énfasis en insertarse en la comunidad de manera armoniosa, sin provocar efectos negativos, si no por el contrario, que la empresa pueda ayudar a que la población rural vecina a sus predios logre superar la pobreza en que parte de ella se encuentra.

2) Insertar a los trabajadores de la empresa con los vecinos

Definen una conciencia cívica abierta y cooperadora, que señala "apoyar dentro de nuestras posibilidades las acciones de bien común, sin perder de vista nuestros objetivos". Su interés es mantener una actitud de respeto y colaboración con las personas y con otras empresas.

3) Ayudar a que los vecinos superen su condición de pobreza:

- ▶ **Generar empleo local:** Se crean 800 puestos de trabajo adicionales para comunidades vecinas de escasos recursos. Existe una política en la CMPC que al menos un 10% de los trabajadores provengan de la vecindad de cada fundo donde se realiza cada faena.
- ▶ **Apoyo a la educación rural:** Existen 12 proyectos agrupados en: Mejoramiento en Matemáticas y Lenguaje para 12 escuelas rurales; Apadrinamiento a 50 escuelas uni, bi o tri docentes (viajes, charlas, materiales, capacitación, clubes ambientales, videos, etc.), 12 viveros educativos; Cursos para 1200 profesores; 70 becas para enseñanza media rural y apoyo a liceos técnicos duales.
- ▶ **Apoyo al desarrollo productivo rural:** 4 proyectos principales: forestación campesina (aporte y asesoría para 400 vecinos por año en pinos, eucalipto y manzanos); invernaderos para unas 200 familias por año (maderas y asesoría); cursos en tejido, costura, nutrición y manejo de ganado; política de puertas abiertas para que miles de familias aprovechen los subproductos del bosque (mosqueta, flor amarilla, leña, hongos, etc. en forma gratuita.

Además, se señala poner énfasis en que sus operaciones estén en armonía con el medio ambiente teniendo claro que las raíces de su negocio están en los recursos naturales renovables y que el propósito es de sustentabilidad a largo plazo. Participan activamente en agrupaciones e instituciones que dirijan su acción en pos del progreso gremial, sectorial y de la comunidad

4) Administración y Recursos

Forestal Mininco utiliza al directorio de la Fundación CMPC para orientar y enriquecer el desarrollo de los proyectos educativos. El Plan de Buena Vecindad se revisa anualmente por el directorio de Forestal Mininco, y su ejecución es liderada por el gerente de asuntos públicos de la empresa.

La empresa destina aproximadamente 500.000 dólares por año para este Plan, además de la participación activa en capacitación, asesoría, relación, etc., de todos los guardabosques y muchos supervisores de la empresa.

Para ampliar la cobertura de algunos de estos proyectos se aprovecha los excedentes SENCE a través de la OTIR de la SOFOFA, se aprovecha las exenciones tributarias de las leyes de donaciones con fines educacionales y culturales, se realiza algunos proyectos con apoyo del Fosis y del Rotary internacional.

El Plan de Buena Vecindad se evalúa con distintos mecanismos anual y bienalmente. Se utilizan indicadores Simce, y distintos tipos de encuestas a la comunidad en general y a los beneficiados por estos proyectos.

5) Plan Para Insertar a la Empresa en la Vida de la Comunidad en General

Dentro del Plan de Buena Vecindad existe un plan especial que busca insertar a la empresa en la vida de la comunidad, la cual para lograr una efectiva instalación, debe velar porque su personal cuente con ciertas características fundamentales.

Específicamente son:

- ◊ Relación con la comunidad como su primera prioridad.
- ◊ Capacitación intensiva en relaciones con la comunidad.
- ◊ Alta proporción de su tiempo en los sectores administrados.
- ◊ Familia insertada en la comunidad de ciudades cercanas a los fundos.
- ◊ Relación mensual con alcaldes, concejales, juntas de vecinos, etc.

- Liderar las acciones que este plan considera para cada sector.

6) Plan Para Corregir Acciones de la Empresa que Perjudiquen a Personas.

Como parte de un plan de contingencia respecto de el proceso de inserción e instalación de la empresa, se diseña una estrategia formal a seguir en caso de que la actividad de la empresa provocara efectos negativos o perjudiciales a la comunidad.

Esta plan opera de la siguiente forma:

- Existencia de un grupo de ideas y análisis.
- Realización de encuesta de imagen.
- Implementación de talleres de comunicación.
- Se efectúan reuniones con otras gerencias.
- Mejoramiento de caminos públicos.
- Interacción con empresas forestales.

Se espera que con el seguimiento de estos puntos se pueda evitar de manera eficiente que la comunidad resienta la instalación de la empresa, producto de efectos negativos de ésta.

7) Plan para ayudar a que vecinos de los predios forestales superen la extrema pobreza

Otro punto fundamental del plan a nivel general, es la estrategia diseñada en pos de la superación de la condición de pobreza de los vecinos de los productos forestales, de esta forma, la empresa define una línea de acción que genere las condiciones para que puedan acceder al desarrollo económico y social que persigue fomentar la empresa en la región.

Este plan se realiza en los siguientes ámbitos:

- ▶ **Subproductos del bosque:** Seguir permitiendo el acceso controlado de vecinos a los fundos, para que puedan transitar y recolectar hongos, mosqueta, flor amarilla, leña, etc.
- ▶ **Asesoría educacional:** Se está iniciando este plan en dos escuelas de Lumaco. Se puede enfocar a profesores y directores, permitiendo cubrir más escuelas de esta y otras comunas.
- ▶ **Becas de educación:** Entregar al menos 30 becas anuales de alojamiento y alimentación, a alumnos medios, para hijos de vecinos a fundos, con situación de pobreza de comunas altas.

▶ **Trabajo local:** Las faenas de más de 20 trabajadores deberán tener al menos un 15% de ellos provenientes del mismo sector de la faena. Se hará plan piloto con 100% local.

▶ **Fundación:** Creación de la Fundación CMPC la cual apoya activamente en la región con sus programas de mejora de la educación específicamente en comunidades rurales y mapuches de las VIII región.

▶ **Asesoría proyectos:** Contratar los servicios de un ingeniero que en representación de la empresa apoye la evaluación de proyectos concursables para la obtención de fondos estatales o externos para Municipios, Juntas de vecinos, etc.

▶ **Forestación rural:** Regalar 300 mil plantas de pino a 300 vecinos que se encuentren en situación de pobreza. Personal de la empresa asesoran la plantación y su seguimiento, y algún organismo estatal puede aportar fertilizantes, alambres y herbicidas.

▶ **Pasto para vacunos:** La empresa tiene capacidad para "talajear" a más de 10 mil vacunos. Esto significa que puede cobrar un precio por que el ganado patee en sus tierras, en este caso posee la capacidad para más de 10.000 vacunos. En el marco de este programa se le da preferencia a vecinos pobres, a precios rebajados, y casi gratis en sectores conflictivos.

▶ **Capacitación Sefore:** Continuar con la capacitación gratuita de 50 trabajadores de faenas forestales por año, con el apoyo de Sence.

▶ **Aportes varios:** Continuar con aportes, tales como: 10 mil cuadernos y arreglos a escuelas rurales, premios a clubes deportivos rurales, leña para hogares, pinos de raleo para navidad, donaciones a Bomberos, plantas de pino, eucalipto o nativas para instituciones, etc.

▶ **Aporte a proyectos:** Apoyar con dinero o con asesoría técnica a proyectos de desarrollo rural, tales como: Forestación con Conaf, agricultura con Indap, acciones de índole cultural con ONGs. y otros con Fosis, etc.

▶ **Parque Jorge Alessandri R:** Seguir aumentando la cantidad de visitantes al Parque (70mil/año), y mantener actualizado el material de información. Fomentar las visitas de este parque.

▶ **Noveno curso "Recursos Naturales Renovables":** Mantener este curso para 120 profesores, integrando a otros líderes de opinión. La empresa estima necesario replicar esta experiencia en la novena región.

- ▶ **Visitas escolares:** Continuar con charlas en Liceos y escuelas, y las visitas a viveros de la empresa, tratando de abarcar a todos los octavos básicos de escuelas cercanas a fundos, creando con 40 de ellas, una relación de apadrinamiento a través del programa Amigos del bosque de Mininco, incluyendo pequeños viveros en estas escuelas.
- ▶ **Encuentro provincial:** Organizar cada dos años, en Biobío, Malleco, Arauco, Cautín y Concepción, reuniones grupales con líderes de cada provincia, para entregar y recibir información y opiniones, y a su vez, para estrechar la relación.

Principales Debilidades u Obstáculos en la Implementación del Proyecto

Una debilidad percibida por la empresa radica en que los vecinos puedan mal entender esta iniciativa creyendo que es obligación de la empresa ofrecer ayuda material y cuan-

do se dan cuenta que el impacto del programa no es una donación monetaria si no planes de sustentabilidad con la comunidad puede producir un distanciamiento. Sin embargo, se señala que de pasar algo así generalmente es superado con la valoración que puede obtener por parte de los miembros de la comunidad este otro tipo de colaboración.

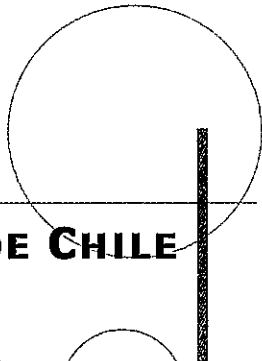
Propuestas y Proyecciones

Con respecto al Plan de Buena Vecindad, las principales propuestas y proyecciones se orientan a fortalecer el Plan y generar lazos efectivos y cordiales entre la empresa y su comunidad más cercana. En este ámbito se señala que se debe seguir capacitando en actitud y comunicación efectiva entre los empresarios de servicio y sus 5000 trabajadores. A su vez, se pretende seguir capacitando a los trabajadores incorporados y perfeccionar las líneas de acción ya establecidas.

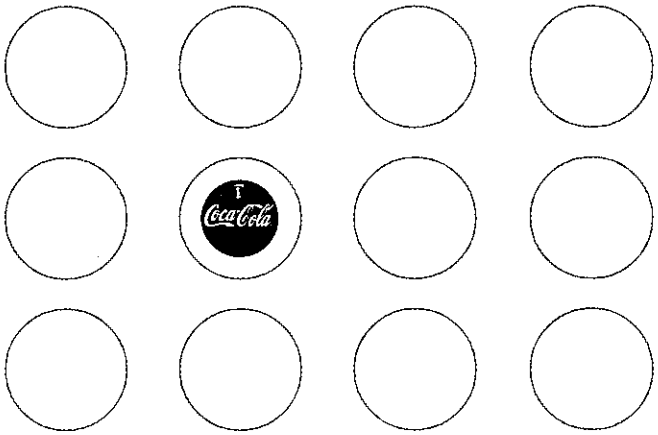
ACCIONES DE RSE EN CMPC			
ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE PROGRAMA	BENEFICIARIOS
Cultural	Paseo cultural hijos de funcionarios. Novena fecha	Interna	Hijos de funcionarios.
Cultural	Colaboración con instituciones de carácter cultural	externa	Sociedad en general
Cultural	Apoyo al concurso de novelas de la Revista de Libros del diario El Mercurio	externa	Escritores emergentes
Cultural	Apoyo al Museo Arlequín	externa	Comunidad en general
Cultural	Apoyo al Teatro Municipal de Santiago	externa	Comunidad en general
Desarrollo Social	Casa de acogida La Esperanza. Rehabilitación de drogas y alcohol. Programa de prevención al interior de la empresa.	Interna y externa	Dos tipos, personal de la empresa y personas externas a ella.
Desarrollo social	Colaboración con instituciones de carácter social	Externa	Sociedad en general
Educación	Página web www.papelnet.cl en Portal Internet Educativa de la Fundación Chile y MINEDUC.	Externa	Alumnos de educación básica y media usuarios de internet.
Educación	Talleres de extensión forestal. Año 2000 a 605 cursos de niños de enseñanza básica rural de la VIII y IX región.	Interna	Niños educación básica, XIII y IX región.
Educación	Proyecto "Parque educativo Jorge Alessandri" que contiene el Parque Educativo, Nuevo Bosque Nativo y anfiteatro Cultural. Concepción.	Externa	comunidad en su conjunto, especialmente la escolar.
Educación	Proyecto de equipamiento de aulas tecnológicas del liceo Juan de Dios Puga de Yervas Buenas en la VII región.	Externa	Estudiantes de dicho colegio.

Educación	Programa "Mejorando la escuela"	externa	Comunidad escolar Escuela Villa Alegre VIII región.
Educación	Donación de materiales y recursos educativos	Externa	Comunidad escolar Escuela Villa Alegre VIII región
Educación	Programa Rural	Externa	4600 alumnos beneficiados en 12 escuelas/.
Educación	Entrega de guías didácticas de enseñanza	Externa	4600 alumnos beneficiados en 12 escuelas/.
Educación	Programas complementarios	Externa	Comunidad escolar de Laja, Talagante y próximamente Yervas Buenas
Educación	Donación de materiales y recursos educativos para desarrollar el plan metodológico	Externa	Comunidad escolar de Laja, Talagante y próximamente Yervas Buenas
Medio Ambiente	Distinción "producción limpia". La entrega de esta distinción busca entregar público reconocimiento a empresas que han realizado esfuerzos en la gestión ambiental preventiva,	interna	Cadena de negocios.
Medio Ambiente	Trabajo con SOREPA en el uso del papel reciclado.	Externa	Comunidad en general
Medio Ambiente	Programa de Gestión Medio Ambiental	Interna y externa	Comunidad en general
Recreación	Clases de salsa para los funcionarios en el casino de la empresa.	Interna	40 funcionarios de la empresa.
Seguridad	Programa de acercamiento de CMPC y ACHS donde participan directores, jefes de departamentos y dirigentes sindicales. (3 años)	Interna	Directos, los trabajadores de la empresa.
Seguridad	ACHS entrega reconocimiento a planta Santa Fe por cumplir 3500000 horas hombre sin accidente con tiempo perdido que incluye tanto a personal de la compañía como a contratistas.	Interna	Trabajadores de la empresa y Cadena del negocio. Como incentivo.

/ Los programas se han desarrollado en colegios municipalizados de Puente Alto, Talagante, Yervas Buenas, Tirúa, Laja, Nacimiento, Los Angeles, Quillico, Collipulli, Los Sauces, Victoria, Lumaco y Carahue.



COCA COLA DE CHILE



COCA COLA DE CHILE

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE COCA-COLA EN CHILE

En los años 30, bajo la presidencia de Carlos Ibáñez del Campo, comienza en Chile un proceso de fomento de la industrialización la que fue impulsada mediante la creación de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

En este escenario, los empresarios y autoridades chilenas pusieron énfasis en los contactos que tenían a comienzos de los años 40 con sus similares norteamericanos. Fue justamente de uno de estos contactos que nació la idea de traer Coca-Cola a Chile.

En abril de 1940, una delegación de empresarios compuesta por Carlos Vial Espantoso, que representaba a un consorcio de ingenieros y empresas constructoras nacionales; junto a empresarios petrolíferos y productores de vino, viajó a Norteamérica para tomar contacto y ver la posibilidad de hacer negocios.

En Atlanta, lugar al que se dirigieron viendo la posibilidad de exportar vinos, surge la posibilidad planteada por el gerente de la división de exportaciones de Coca Cola, de que la gaseosa fuera embotellada en Chile.

Al regresar a Chile, Héctor Marchant representante de los productores de vino y gerente de Viña Concha y Toro informó al directorio de la Viña Concha y Toro del negocio que se presentaba y, en la sesión del 31 de agosto de 1940, se aprobó el contrato enviado por la Compañía Coca-Cola.

En julio de 1941 se firma en Atlanta el convenio que permitió a la Viña Concha y Toro, embotellar y distribuir Coca-Cola en Chile; contrapartes de la Viña The Coca-Cola Company y The Coca-Cola Export Sales Company, la primera dueña del concentrado necesario para fabricar Coca-Cola y la segunda dueña del derecho exclusivo para venderlo.

El nuevo negocio exigió una reorganización de la empresa para la cual se construyeron dos plantas en Santiago y Valparaíso. En 1943 se embotelló la primera Coca-Cola en Chile, utilizando para ello el concentrado que llegaba de Estados Unidos y botellas, tapas, agua y azúcar nacionales. Chile se convirtió así en el tercer país sudamericano en producir Coca-Cola, después de Perú en 1936 y Ecuador en 1940.

Para la distribución del producto se realizó una estricta selección de los vendedores, todo con el fin de entregar una imagen del producto que fuera ad hoc con la marca, se compraron 12 camiones, con capacidad para 120 cajas, y a los vendedores se les dotó de uniformes y se les asignaron rutas de reparto.

Un grupo de accionistas chilenos, asociados con capitales norteamericanos, decidió crear una sociedad que tomara la licencia que estaba disponible. En febrero de 1946, se firmó la escritura pública que constituyó la Embotelladora Andina S.A. Por la parte chilena, participaban Carlos Vial Espantoso, Tomás Eduardo Rodríguez, Eugenio Vial de la Fuente, Guillermo Carey y Guillermo Ramírez. El capital norteamericano lo aportaron Clifford Roberts, Robert Bobby Jones y Morton Hodgson, entre otros, todos ellos ligados a Woodruff, el principal accionista de The Coca-Cola Export Sales Company, que a este negocio aportó el 51% del capital.

Embotelladora Andina compró las dos plantas embotelladoras, los camiones repartidores e incorporó a todos los empleados de la Sección Coca-Cola de la Viña Concha y Toro. A diferencia de lo ocurrido cuando Concha y Toro embotellaba la bebida y donde la Coca-Cola Export sólo asesoraba, con Andina la presencia norteamericana fue mucho más evidente y se manifestó en el camino que tomó la empresa.

Se inicia una agresiva campaña promocional para introducir la Coca Cola en los hogares de los chilenos. Se crearon rutas de promoción casa por casa lo cual permitió ir rompiendo poco a poco la resistencia.

Valparaíso fue la ciudad donde mejor se logró introducir el refresco, sin embargo, las ventas no se veían del todo bien durante ese tiempo. A comienzos de la década del 50, la situación se hizo difícil. La lógica de empresa norteamericana, distinta a la chilena, llevó a Embotelladora Andina a una situación límite, ya que la expansión de la empresa había sido demasiado grande. Esta situación llevó a la empresa a estar bajo la supervisión de la Superintendencia de Valores la cual otorgó el plazo de un año para mejorar el perfil de la empresa.

A continuación comienza un proceso de reestructuración que se vio potenciado por un cambio desde Coca Cola Export Sales Company la cual se transforma Coca-Cola Export Corporation, iniciando políticas que también repercutieron en Chile. Principalmente influyó la llegada del químico Charles Preston Stephens, el que planteaba que resultaba fundamental fabricar en Chile el caramelo, que servía de base a Coca-Cola. Se contrató entonces los servicios de la fábrica de glucosa de Boher Hermanos y se inició la construcción de la planta de concentrado.

Habilitadas las instalaciones en los terrenos de Andina, se

contrató a un químico recién egresado de la Universidad Católica, Rolando Safrana, para que tomara a su cargo la fabricación del caramelo, lo que fue una tarea casi artesanal debido a la carencia de medios adecuados.

Fue entre 1958 y 1959 cuando se inició el despegue de Coca-Cola en Chile. A partir de ese momento, se produjo una serie de transformaciones que hizo posible la expansión a nivel nacional del refresco, convirtiéndolo al cabo de algunos años en la principal bebida del mercado.

Se construyó dos plantas nuevas en reemplazo de las anteriores y se modificó el envasado del producto a fin de mejorar su productividad. En la década del 60 se introdujo novedades en el sistema de distribución que permitieron aumentar más las ventas. Fue así como el sistema tradicional de autoventa, es decir, aquél en que el vendedor sale en el camión a vender y repartir, se agregó el de los distribuidores autorizados a provincia y el de los fleteros, que distribuían para Andina en Santiago y Valparaíso.

El éxito obtenido, especialmente con la botella familiar, facilitó el nacimiento de nuevas embotelladoras, puesto que la demanda era cada vez más creciente. En provincias, luego de la de Valparaíso, la primera planta embotelladora en construirse fue la de Antofagasta, inaugurada en 1958. Desde 1949, existía un distribuidor autorizado en aquella ciudad, Granic y Cía., y fue justamente esta empresa la que, una vez que pudo comprar la maquinaria adecuada y obtener el "Bottler's Agreement", comenzó la producción y venta de Coca-Cola en envases de 6 onzas.

A partir del 1 de Junio de 1994 pasó de The Coca-Cola Export sucursal Chilena a Coca-Cola Chile S.A., la cual ya para el año 2000 comprende tres grupos de embotelladores: Andina S.A., Coca-Cola Embonor S.A. y Coca-Cola Polar S.A.

Durante ese período es difícil dimensionar cuáles fueron las actividades con las cuales puede vincularse la acción de la empresa con temas de interés social, sin embargo, por su tamaño y cobertura muchas de esas acciones estuvieron supeditada a los vaivenes y transformaciones de la estructura y organización de la empresa.

Para efectos de este estudio se analizará la Fundación quien es la que actualmente coordina las actividades que Coca Cola destina para la comunidad.



La Coca Cola en Cifras

Participación de mercado:

CSD	64,8%
Jugos	40,9%
Aguas	30,4%

Total Estimado: **59%**



Estructura de Propiedad

Coca-Cola de Chile S.A. es una sociedad anónima cerrada.¹

Personal:

La dotación de empleados de Coca Cola Chile es de aproximadamente **104** personas.



Historia Fundación Coca Cola²

La Fundación Coca-Cola Chile fue creada el 24 de marzo de 1992, como una institución sin fines de lucro, compuesta por Coca-Cola Chile S.A. y los Embotelladores: Andina S.A., Coca-Cola Embonor S.A y Coca-Cola Polar S.A.

Objetivo

Fomentar el desarrollo cultural, económico y social del país, así como también proteger y preservar el medio ambiente, a través de obras educacionales, cívicas, científicas y culturales.

¹ Por dicha razón la conformación del directorio es información privada.

² La información utilizada a continuación corresponde al documento corporativo de Fundación Coca Cola.

La administración de la Fundación está a cargo de un Directorio compuesto por nueve miembros, los cuales representan a los fundadores.

El tema prioritario definido por la Fundación es la educación, área en cual centrarán todos sus proyectos y recursos.

Misión

"Fundación Coca-Cola Chile fomenta el desarrollo de los jóvenes de escasos recursos, mediante al acceso a la enseñanza y las más modernas tecnologías de la educación. Influye socialmente, al posibilitar el acceso a la educación a los jóvenes que hoy viven la pobreza, y como consecuencia, a mejores estándares de vida"

3 Las Acciones y Programas de Responsabilidad Social en la Fundación Coca Cola.

Tecnología Avanzada en Educación Científica (TAVEC)³

El objetivo principal de este proyecto, es contribuir al mejoramiento de la calidad de la enseñanza de las ciencias,

en colegios de enseñanza media y básica, mediante la utilización de equipamiento computacional y científico adecuado, así como conexión a INTERNET para la capacitación, asistencia técnica y metodológica de los profesores participantes.

Fundación Coca-Cola Chile realiza un aporte financiero destinado a cubrir los gastos de inversión en infraestructura, inmobiliario, equipamiento y asistencia técnica, para la instalación y total aprovechamiento pedagógico de un laboratorio de ciencias informatizado.

Dicho aporte permite la reformulación de un salón de clase para ser adaptado como laboratorio de ciencias, la adquisición de 8 mesones y 8 estaciones de trabajo informáticas en red y la implementación de estaciones de medición informatizada en tiempo real, dotada de sensores de las más diversas variables físicas, químicas y biológicas. Además se aporta equipamiento audiovisual, material didáctico tradicional y software educativo.

El diseño de los laboratorios, la supervisión de su instalación y puesta en funcionamiento y la asistencia técnica para su uso está a cargo de la Corporación Educacional ORT, entidad educativa de reconocido prestigio nacional e internacional contratada por la Fundación Coca-Cola Chile, de modo de apoyar el proceso de selección, implementación y uso de los laboratorios por un espacio de tres años.

El proyecto TAVEC beneficia a 40 Liceos a lo largo del país, los cuales son:

• Instituto Nacional "José Miguel Carrera"	Santiago
• Liceo Héroes de la Concepción	Cerro Navia
• Liceo Andrés Sabella	Antofagasta
• Liceo José Victorino Lastarrias	Providencia
• Liceo Juan Duarte Parraguez	San Antonio
• Liceo Abate Molina	Talca
• Liceo San Esteban Mártir	Barnechea
• Liceo Jorge Alessandri	Victoria
• Liceo Diego Portales	Coquimbo
• Liceo Luis Cruz Martínez	Galama
• Liceo Jovina Naranjo	Arica
• Liceo Antonio Carvajal	Copiapo
• Liceo Salesiano	Concepción
• Complejo Educacional "Monseñor Arturo Pérez"	Pedro Aguirre Cerda
• Liceo Horacio Aravena Andaur	San Joaquín

³ Sobre este proyecto en particular se profundizará mas adelante.

• Liceo Internado Nacional Barros Arana	Santiago
• Liceo Oscar Castro Zúñiga	Rancagua
• Liceo Industrial Remehue	Osorno
• Liceo de Niñas	Vina del Mar
• Liceo A-7 Lib. Bdo. O'Higgins	Iquique
• Liceo Benjamín Vicuña Mackenna	La Florida
• Liceo Pulmahue	La Ligua
• Liceo "Corina Urbina V" B-5	San Felipe
• Liceo Carlos Cousiño Goyenechea	Lota
• Liceo Agrícola "Crista Mock"	Nogales
• Liceo Pablo Neruda	Temuco
• Liceo Fernando Lazcano	Curicó
• Liceo Clavet	Temuco
• Liceo de Niñas "María Brunet C" A-6	Chillán
• Liceo Politécnico de Castro	Castro
• Liceo Vicente Palacios Valdés (A-18)	Tomé
• Liceo Gregorio Cordovez A-2	La Serena
• Liceo Estela Avila Molina de Perry	Ovalle
• Liceo Japón	Huasco
• Liceo Hermanos Sotomayor Baeza	Melipilla
• Centro Educacional Enrique Bernstein Carabantes	Paine
• Liceo Purkuyén	San Ramón
• Liceo Diego Portales	Tocopilla
• Liceo Ignacio Carrera Pinto	San Vicente Tagua-Tagua
• Liceo Municipal Gonzalo Pérez Llona	Maipú

Los próximos laboratorios que se inaugurarán son los siguientes:

• 1. Liceo A-7 Lib. Bdo. O'Higgins	Iquique
• 2. Liceo "Corina Urbina V" B-5	San Felipe
• 3. Liceo Agrícola "Crista Mock"	Nogales
• 4. Liceo Fernando Lazcano	Curicó
• 5. Liceo de Niñas "María Brunet C" A-6	Chillán
• 6. Liceo Vicente Palacios Valdés (A-18)	Tomé
• 7. Liceo Carlos Cousiño Goyenechea	Lota
• 8. Liceo Pablo Neruda	Temuco
• 9. Liceo Claret	Temuco
• 10. Liceo Gregorio Cordovez A-2	La Serena
• 11. Liceo Japón	Huasco
• 12. Liceo Estela Avila Molina de Perry	Ovalle

• 13. Centro Educacional Enrique Berstaein Carabantes	Paine
• 14. Liceo Ignacio Carrera Pinto	San Vicente de Tagua Tagua
• 15. Liceo Municipal Gonzalo Pérez Llona	Maipú
• 16. Liceo Internado Nacional Barros Arana	Santiago
• 17. Liceo Purkuyén	San Ramón

Entrega de Becas

El proyecto de becas de estudio, está dirigido a estudiantes que sigan carreras técnico profesionales y surge con el propósito de ayudar al desarrollo intelectual de los estudiantes, que careciendo de los medios económicos necesarios, presentan un buen rendimiento escolar y excelentes antecedentes personales de comportamiento.

La beca consiste, en un aporte económico directo a los alumnos seleccionados de 8° año de Escuelas de Educación Básica, el cual ayuda a financiar su alimentación, vestuario, locomoción, útiles escolares y textos de estudios; con el fin de que continúen sus estudios durante la enseñanza media en liceos de educación técnico profesional, previamente seleccionados por la Fundación Coca-Cola.

En 1993 se entregaron 40 becas; de ahí en adelante se han otorgado aproximadamente 25 becas al año, distribuidas a lo largo de todo el país. Alrededor de 240 alumnos en todo Chile han sido beneficiados con este estímulo. La beca se calcula alrededor de 500.000 pesos.

108

Apoyo a Fundación Educación Empresa

El trabajo de apoyo de Fundación Coca-Cola a Fundación Educación Empresa se realiza desde 1994, con una gran cobertura de alumnos al año, distribuidos en regiones y en el área metropolitana.

El objetivo es acercar la educación al mundo del trabajo, dotando a los jóvenes de herramientas que les permitan desempeñarse con éxito en un mundo empresarial. Estos cursos son realizados por personas de la Fundación Educación Empresa, así como voluntarios ejecutivo de Coca Cola, los cuales donan tiempo para dictar clases para este proyecto.

Este proyecto, a través de 404 programas, ha beneficiado a más de 10 mil menores, abarcando alrededor de 192 cursos de enseñanza básica como media.

II. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

I. El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Coca-Cola

El concepto de responsabilidad social empresarial en Coca Cola, se entiende desde el ámbito interno y externo, teniendo en este minuto mayor énfasis en comunicar las acciones relacionadas con la responsabilidad social externa.

La RSE es comprendida como el compromiso y preocupación más allá del giro de la empresa, se comprende como el apoyo que se brinda a sus trabajadores a desarrollarse y participar en la comunidad. Se ofrece como ejemplo, el apoyo para la vivienda propia para trabajadores y becas a estudiantes que finalizan octavo básico.

Se señala que la comprensión del concepto depende y varía si desde una perspectiva corporativa o si es por planta. El énfasis de la responsabilidad social, lo que se estaría comprendiendo y realizando en nombre de ésta no es percibido como homogéneo entre Coca Cola Company y las embotelladoras, aún cuando en la fundación participan todos.

Se asimila el concepto de Responsabilidad Social con el ser un ciudadano corporativo. Este concepto de ciudadano corporativo se encuentra bastante permeado al interior de la empresa. Está enraizado en sus valores y principios. En este contexto, la Responsabilidad Social surge desde Coca Cola con un fuerte acento en la ciudadanía y en la concepción que se tiene de ésta desde la cultura Estado Unidense que tienen una relación directa con acciones concretas.

En este contexto, el concepto se encuentra construido a

partir de acciones, qué es lo que se hace bajo el nombre de Responsabilidad Social, más que una reflexión sobre el tema.

"Los esfuerzos que hacen las empresas para poder proyectarse de manera adecuada en los entornos de trabajo. Eso se manifiesta de distintas maneras, medio ambiente, con la gente al interior de la empresa, calidad, marketing responsable y ética empresarial"

Existe la impresión de que el concepto ha "crecido" mucho últimamente. Esto asociado a una mayor reflexión en torno al mismo y un posicionamiento de la temática a nivel comunicacional, mucho más fuerte, que hace cuatro años atrás.

Por otro lado el concepto de Responsabilidad Social se comprende por parte de algunos entrevistados, como una inversión. De esta manera encontramos el concepto de inversión social presente en los discursos en torno al tema.

"Coca Cola no solamente está haciendo bien los negocios, sino que además se preocupa de la comunidad donde está, porque es la mejor inversión social que puedes hacer"

Por último, se señala que el ejercicio de reflexión en torno al concepto, no se hace por lo que se entiende por responsabilidad social, debido a que esto varía según cada persona. Es así, como se puede observar una asociación al tema marketing, calidad laboral, comunidad en la cual se desarrolla y valores éticos entre otros.

"Cuando uno habla de responsabilidad social yo creo que poca gente hace el ejercicio de determinar cual es el concepto, porque uno puede decir esto tiene que ver con marketing, esto tienen que ver con la calidad de vida al interior de las empresas, tiene que ver con la comunidad en la cual nos desarrollamos y eso es de lo que más hemos estado hablando nosotros"

Asociaciones del concepto de Responsabilidad Social en la Coca Cola

En general la pregunta acerca de sí se asocia a alguna tendencia en particular el concepto de Responsabilidad Social, se responde negativamente realizando un enfático descarte a alguna asociación política.

Se señala que tiene que ver con una cultura corporativa de la empresa Coca Cola a nivel mundial y que desde ahí se transmite a los diferentes países.

"mas que tendencia esto responde a una cultura corporativa, a la razón misma de ser de Coca Cola, que está pre-

sente en Chile y en mas de doscientos países en el mundo con proyectos de esta naturaleza. Es decir, más que Coca Cola, las personas que están en Coca Cola, y claramente de la declaración de principios hacia debajo de que esto es parte de los principios corporativos que nosotros queremos promover, entonces mas que una tendencia responde a una cultura corporativa y una forma de ser de ésta compañía"

Desde esta cultura, existe el convencimiento que el desarrollo de la comunidad donde se encuentra inserta la empresa es fundamental para el éxito de esta misma. El desarrollo social, es parte de la inversión que genera la empresa para volver el lugar donde se ha asentado más rentable. Se plantea como un principio fundamental el no abstraerse del entorno social.

"Las empresas no deben abstraerse del entorno social, a fin de cuentas el desarrollo de las empresas, el desarrollo de la economía va muy de la mano con el bienestar de las comunidades donde nosotros realizamos nuestro negocio"

Implementación de la RSE en la empresa

Un lugar en la Agenda

La RSE se considera que es importante para la empresa, pero se realiza una diferencia respecto de las embotelladoras que de la compañía Coca Cola misma.

Se señala que la Responsabilidad Social es parte de los valores de la compañía, lo que la posiciona de manera importante a nivel de agenda. Al ser una compañía multinacional, sus políticas son globales, recalándose en sus principios que deben ajustarse a lo local.

"Por ser una Compañía internacional, desde hace mucho tiempo se trabaja bajo el concepto de responsabilidad social, solo que en estos últimos años se entrega más publicidad".

Por otro lado, la importancia que tiene a nivel de agenda está relacionada con la alta presencia que tiene Coca Cola en el mercado, por lo que la influencia que tienen el producto en las personas es muy grande. De este modo, el hecho de ser una empresa responsable, resulta fundamental en términos de incentivos y promoción.

La empresa debe relacionarse con las comunidades. Esto resulta fundamental en la agenda de The Coca Cola Company ya que para ella el desarrollo de las comunidades está directamente relacionado con el desarrollo de la empresa.

"la empresa no debe abstraerse de lo que ocurre en el entorno social. El desarrollo de ellas mismas, de la economía nacional pasa por el desarrollo de las comunidades locales donde están gestionando, o sea, así de claro es"

Se realiza una cierta distinción cuando se habla de la importancia en la agenda de la empresa, ya sea a nivel de plantas embotelladoras, como de Coca Cola Company. Desde las embotelladoras se señala que la importancia de la Responsabilidad Social es más alta en sus empresas, debido a que mantiene un contacto mucho más directo con las comunidades adyacentes, en este sentido, el involucramiento que se tienen con la embotelladora es mucho mayor que con la compañía, en términos humanos. En general, las personas no realizan la distinción entre ambas por lo que todas son percibidas como Coca Cola

"En el caso de las plantas es diferente, las plantas están insertas en la comunidad, todos los días se reciben pedidos de clientes, ayuda con kioscos, kermés en colegios, todos los días son las actividades que están directamente relacionadas con nuestro mercado, por lo tanto esa es una prioridad permanente, por eso lo pondría como muy importante a nivel de las plantas, a nivel corporativo creo que está en ese nivel, pero no tan prioritario"

Por último, otro aspecto que resulta fundamental, es que la importancia del tema en la agenda de la empresa tiene que ver con la identificación del producto Coca Cola como algo propio, parte de la historia común y no como un producto extranjero. En este aspecto, el involucramiento con la comunidad resulta fundamental para lograr esta empatía.

"nuestra idea es vincularnos al máximo con esa comunidad, y vincularnos al punto de que Coca Cola sea percibido como un producto propio, no como un producto extranjero, que la gente lo sienta como algo local, que ha estado siempre ahí"

3 Acciones de Responsabilidad Social

Las acciones que realiza la Compañía se pueden separar en dos: las internas y las externas.

Acciones Internas

- o Obtención de vivienda propia para los trabajadores,
- o Olimpiadas deportivas,
- o Fiestas navideñas,
- o Actividades de capacitación formativas,
- o Integración de las señoras, etc.

Acciones Externas

- o Laboratorios computacionales,
- o Becas a estudiantes,
- o Programa Junior Achievement y
- o Actividades coordinadas con Municipalidad en época de verano.

Existen a nivel de plantas embotelladoras, acciones que se enmarcan dentro de lo que se entiende por Responsabilidad Social y que tienen que ver con acciones de apoyo a la comunidad basadas en donaciones de productos, aportes a eventos, auspicios y, lo referente a la instalación de kioscos, los cuales representan una fuente de trabajo para una persona a la cual se le entrega esto sin costo alguno.

4 ¿Es Rentable la Responsabilidad Social?

La Responsabilidad Social es percibida como altamente rentable para Coca Cola, es decir, para la empresa como para las embotelladoras. Al respecto, reconocen que existen estudios en EEUU que avalan dicha rentabilidad y que, incluso, la empresa en el extranjero ha medido su rentabilidad al respecto. Sin embargo, se afirma que en Chile no se ha realizado aún acciones que tiendan a medir cuál es la rentabilidad de la Responsabilidad Social de la empresa.

"De todas maneras, está demostrado por estudios en Estados Unidos que comprueban que el 78 % de los consumidores, o más, estaría dispuesto a consumir un producto que coopera con alguna causa social, o incluso, el 80% de los consumidores estarían dispuestos a cambiarse de marca sabiendo que esa marca es socialmente responsable, o sea, es absolutamente rentable. Es un tema que está

conectado directamente con las ventas de las empresas”

5 Sistema de Evaluación para las acciones de RSE

De las entrevistas se desprende que existió un cambio en el accionar de Coca Cola respecto de la Responsabilidad Social. Dicho cambio viene dado principalmente por la focalización e implementación de sistemas de evaluación de cada uno de los proyectos.

A partir de aquí, lo que se persigue es hacer de la Responsabilidad Social un área estructurada dentro de la empresa que debe funcionar con la misma lógica que las otras áreas que se relacionan directamente con el negocio.

También se busca salir de una relación paternalista, para ingresar a una lógica proactiva, en donde la empresa aporta al desarrollo social desde un enfoque distinto. Bajo esta misma lógica, se focalizan los proyectos en el área de educación. Así, los TAVEC se evalúan anualmente, como también las becas de estudio son evaluadas mes a mes, junto con los niños y asistentes sociales quienes chequean a toda la familia y la escuela donde se encuentra el becado.

La evaluación general, que permite orientar y señalar el éxito de un proyecto, en estos momentos tiene que como indicador “la cantidad de personas que se ven impactadas por él”.

“¿Por qué tu puedes decir que eres exitoso en esto? primero por la cantidad de gente que se está viendo impactada por esta compañía. Estamos hablando de cifras de cuatrocientos mil y diez mil estudiantes becados”

6 Políticas y estrategias de RSE implementadas por la empresa

En primer lugar, cabe señalar que los principales delineamientos de la política corporativa de Responsabilidad Social de Coca Cola vienen desde el exterior, sin embargo, se implementa de manera más específica en cada lugar donde la empresa tiene sus filiales.

Para el caso chileno, la estrategia viene dada desde la formación de la Fundación Coca Cola el año 1992, la cual se estructura bajo un ordenamiento general con una planificación estratégica de diez años, es decir, hasta el 2002.

“la sintonía que existe como principio con el apoyo de las comunidades no es algo de ahora. Se puede ver escrito en la Declaración de Principios donde aparece muy claramente. El parámetro que usa el chairman hoy, es operar como modelo de ciudadanos corporativos, asistiendo a las comunidades donde nos hemos desarrollado. Para ser efectivo hay que tener un foco, es decir, objetivos claros y bien concebidos y ajustados más que abrirse a una gran cantidad de temas. Nosotros nos focalizamos en la educación de los mas jóvenes, algo tangible”

Por lo tanto, en la creación de la Fundación se determina que sus acciones de Responsabilidad Social se centrará en el área de la educación. La razón de esta decisión se fundamenta en la detección de carencias en esta área y que, mediante un proyecto futuro, tiene la capacidad de generar una mayor igualdad de oportunidades. En este contexto, se señala que la educación es para Coca Cola un tema “sensible y de futuro”.

Otra característica de la estrategia impulsada por Coca Cola, es que los proyectos son de largo plazo. Así, el impacto que se logra tienen una incidencia social mucho mayor, teniendo claros el foco y manteniendo una constancia al respecto. En este contexto las acciones aisladas o más parceladas reportarían mucho menor inversión social para la empresa.

“Esto corresponde a un proyecto a largo plazo, y que creemos que tiene impacto e incidencia social en la medida que tiene un foco y una constancia”

7 Fortalezas y debilidades para el desarrollo de la RSE de Fundación Coca Cola

En este acápite se busca identificar, a través de las opiniones de los entrevistados, las fortalezas y debilidades de las acciones de Responsabilidad Social; la proyección global que se tiene de estas políticas, es decir si son percibidas como acciones esporádicas o de largo plazo y, finalmente, identificar las atribuciones - positivas y negativas - que se poseen de éstas.

Fortalezas y Debilidades

Respecto a las **fortalezas**, en términos de retribución y beneficios que reporta para la empresa este tipo de prácticas, se pueden agrupar en tres dimensiones:

▲ Lealtad a la Marca.

Se reconoce que las acciones de Responsabilidad Social generan una lealtad hacia la marca. Así, el marketing social en este caso opera y es parte de los beneficios tangibles de estas políticas. Dentro de esta línea, se plantea la existencia de un consumidor cada vez más exigente sobre los comportamientos esperables de una empresa, un consumidor dispuesto a premiar buenas acciones y castigar la ausencia de estas prácticas.

"yo siento que la mayor fortaleza es el tema de la lealtad a la marca. Segundo, los consumidores aprenden a privilegiar la compra de productos de empresas que son socialmente responsables, o sea, tiene un efecto directo sobre los ingresos de la compañía y las ventas"

▲ Desarrollo Social.

El otro conjunto de fortalezas identificadas tienen que ver con el fomentar el desarrollo de la comunidad donde se encuentran insertos. Esto es fundamental para el éxito que la empresa pueda tener en la zona donde se instala. De esta manera, el éxito de la empresa está directamente relacionado con el desarrollo de su comunidad.

▲ Clima interno favorable.

El tercer grupo de fortalezas, tienen relación con los beneficios en el ámbito interno que generan este tipo de políticas. Las ventajas que generan en una empresa el contar con un clima interno favorable, con trabajadores comprometidos con la empresa. Dentro de esta política, es que se incentivan las acciones de voluntariados desde los trabajadores de Coca Cola para los distintos proyectos.

Mientras que las **debilidades** detectadas son las siguientes:

▼ Recursos.

En general el tema recursos aparece como la principal dificultad a la hora de realizar acciones de responsabilidad social. Aún cuando en la empresa poseen recursos destinados específicamente para esta área, se señala que las necesidades superan sus propios presupuestos. En este contexto, según las entrevistas, pasa algo similar en las embotelladoras las que, como se señaló antes, se ven constantemente

abordados por pedidos de los más diversos, los cuales no pueden ser todos solucionados.

▼ Falta de incentivos tributarios:

Este aspecto, también aparece en las distintas entrevistas señalado como una gran debilidad, se señala que faltan incentivos tributarios que estimulen la implementación de políticas de Responsabilidad Social.

"Tienen que haber más incentivos y en distintas áreas, educación, cultura, deporte, ciencias y otras muchas áreas donde las empresas puedan ver una posibilidad de participación, Yo creo que los incentivos son determinantes"

▼ Lentitud en la obtención de aprobaciones gubernamentales.

Se señala que la burocracia estatal dificulta la agilidad en la gestión de los proyectos, por ejemplo, los permisos que se requieren para implementar los TAVEC.

▼ Dificultad para detectar las mayores necesidades.

Se plantea, que la dificultad para detectar los nichos donde se encuentran las mayores necesidades, representa un desgaste para la propia empresa. De esta forma, la decisión hacia dónde se destinan los recursos, obedece a lineamientos generales para la Coca Cola en su conjunto: la educación. Sin embargo, resulta difícil para la empresa discriminar en otros ámbitos acerca de su apoyo

"otro obstáculo es la necesidad de personas que realicen una evaluación objetiva de quién necesita y qué cosas. Por ejemplo, tener un esquema, un comité de trabajo que conozca el sistema y que pueda hacer una evaluación objetiva respecto de dónde están las necesidades, no vaya a ser que de repente se esté privilegiando gente"

Recursos Destinados

Los recursos de la Fundación Coca Cola son aportados en un 50% por Coca Cola y el otro 50% por los tres grupos embotelladores.

III. PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los proyectos de futuros de Fundación Coca Cola en el ámbito de la responsabilidad social se insertan dentro del ámbito de la educación, ampliando su cobertura en programas tales como el TAVEC y el Junior Achievement, así como programas de voluntariados al interior de Coca Cola Company.

1. Percepción de actores para alianzas de Responsabilidad Social

Con respecto a la posibilidad de generar alianzas que sirvan para promover la Responsabilidad Social, en las entrevistas realizadas, se evidencia bastante receptividad para crear alianzas, principalmente con el Estado, pues aparece como una alianza estratégica que permitirá llevar a cabo el proyecto educativo en coherencia con los proyectos del Estado.

Resultan en relaciones de alianza y cooperación pública-privada que generan a su vez múltiples beneficios externos.

"Con el Estado de todas maneras porque tenemos que estar muy coordinados, para nosotros es muy importante el poder saber del punto de vista del aporte a la educación dónde están las grandes necesidades, en esa materia y para eso el contacto que podamos tener con el Estado o con el Ministerio de Educación es muy relevante, muy importante"

También existe una favorable actitud hacia alianzas con organización del tercer sector, las que demuestran algún expertise en un tema determinado que a ellos les interesa abordar. Ejemplo de esto es la alianza que tienen hace más de 5 años con Corporación ORT, la cual se encarga de implementar y seleccionar los establecimientos que participan en el Tavec.⁴

2. Proyectos de Fundación Coca Cola en Responsabilidad Social Empresarial.

En estos momentos se encuentra planificada la implementación de los TAVEC para el año 2002 y 2003⁵, además de la entrega de becas educativas y el apoyo a la Fundación Educa Empresa en el programa Junior Achievement.

La innovación para el 2002 es ingresar al programa "Un techo para Chile" a través del sistema 1 + 1, es decir el 50% de la donación lo entrega la empresa y el otro 50% es el aporte que realizan los empleados y el voluntariado de las personas que trabajan en la empresa y se encuentran interesadas en asistir a construir "mediaguas".

⁴ En el desarrollo del caso específico se aborda en mayor profundidad este proyecto y la relación de Coca Cola con ORT.

⁵ Al respecto ver en información acerca de la fundación Coca Cola al principio de este caso.

Un Proyecto de Responsabilidad Social: Tecnología Avanzada en Educación Científica (TAVEC)

El tema de responsabilidad social no es nuevo para Corporación ORT, esta es una institución sin fines de lucro que tiene su departamento relacionado con el tema de educación a nivel internacional. Con respecto a la Responsabilidad Social de Coca Cola, la Fundación Coca-Cola en su creación le pidió a ORT un proyecto puntual para el Instituto Nacional. Para esto se realizó un proyecto técnico que posteriormente fue implementado. En esta oportunidad, a Coca-Cola le pareció un proyecto lo suficientemente interesante para transformarse en una de sus principales líneas de trabajo, entonces fue definido como un proyecto con alta prioridad y empezó a ejecutarlo en liceos previamente definidos.

Orígenes del proyecto

El proyecto TAVEC, fue diseñado por los profesionales de corporación ORT en forma masiva y para liceos, previa evaluación de la situación de la educación en ciencias en el país. En base a este diagnóstico se realizó el diseño basado en una franquicia tributaria de US\$ 300,000 (trescientos mil dólares) de donación, de una propuesta de educación estándar, fundamentándose en tecnologías y metodologías innovadoras.

Cobertura

Cada embotelladora de Coca Cola define en que ciudad quiere trabajar o en qué número de ciudades quiere trabajar. Sobre esa base, ORT hace una investigación de los liceos existentes y propone a Fundación Coca Cola cuáles están en condiciones técnicas para competir en el proyecto. Fundación Coca Cola además busca los liceos que particularmente le interesa y se construye una lista de los liceos de la zona.

El proceso de postulación: el papel de Corporación ORT

Una vez que eso ocurre, se invita al liceo mediante una carta de la fundación a participar en el proyecto. Los liceos concurren a una jornada de explicación del proyecto, por parte de Corporación ORT que se hace en su zona, es normalmente en algún laboratorio TAVEC existente en la zona. Allí donde no existe ninguno de éstos se realiza en la misma planta de la embotelladora.

La corporación ORT media la relación tecnológica entre el Liceo y Coca Cola, en otras relaciones es Coca Cola la que mantiene vínculos sociales con los establecimientos. A partir del TAVEC se instala una relación de largo plazo entre ese establecimiento y la empresa generalmente apoya en actividades, campeonatos etc.

La primera parte de la presentación es una clase de ciencias y allí se invita a las autoridades municipales, al director del liceo, al profesor de ciencia y al jefe técnico que forman un pequeño equipo. Se realiza una clase de dos horas de ciencia. Una vez que termina una clase, donde los participantes manipulan aparatos, toman medidas con la finalidad de obtener una idea visual de lo que es el proyecto, su metodología y equipamiento tecnológico. Posteriormente, se plantea el interés en participar de esta iniciativa, normalmente la respuesta de los liceos es positiva.

Una vez realizada la convocatoria se les entrega a los liceos una carpeta de postulación la cual está diseñada para evaluar la capacidad del liceo para sostener el proyecto en el tiempo. Entonces, se proponen tareas a todos los participantes en ese equipo.

Por un lado, al director de educación, porque tiene que conseguir firmas y cartas de colaboración y comprometer el sustento del proyecto en el tiempo concretamente y además hacer aportes. Los aportes generalmente en los proyectos son en tiempo y no en dinero. En este caso, el aporte más duro, más difícil del liceo, es que los profesores durante los primeros 3 años necesitan por lo menos 3 horas semanales sin dar clases para poder prepararse. Para hacer las actividades, para explicar el material, requieren de una carta del alcalde de que esas horas que van a destinar son claves para el proyecto. También se entregan tareas para el director de educación.

El director del liceo tiene que ser el responsable de la presentación de los formularios y tiene que liderar el trabajo en equipo de mucha gente. Luego esa información se socializa en todo el establecimiento. Se solicita que completen un formato de presentación del proyecto donde están los datos principales del proyecto. Este formato de proyecto toma como base el formulario que se utiliza para la presentación del proyecto ante la Intendencia para obtener su aprobación bajo la Ley de Donación con Fines Educativos.

Después se realiza una propuesta de compromisos de mejoramiento que ellos asumen al final del proyecto, de forma de mejorar el rendimiento, de obras de experimentación en clases, etc. El formulario de presentación de postulación sigue con el curriculum de todos los profesores; las horas de reunión de departamento que los profesores tienen y los temas que se han tratado durante las últimas 10 reuniones; los exámenes que se han tomado en ese semestre y las planificaciones de clases correspon-

dientes a esos exámenes y la descripción de los últimos 3 proyectos que el liceo se haya ganado, así como la descripción de cuales fueron los resultados de esos proyectos. Además, se va visitar el liceo para comprobar todo lo que se propone. Se solicita una fotografía del salón que van a destinar para ejecutar el proyecto TAVEC, el cual normalmente es un salón vacío y un listado del inventario del material de educación científica que el liceo tiene para complementar lo que ellos tienen y así no comprar material ya existente.

La fase intermedia

A partir del día que se les entrega la carpeta de postulación, se otorgan dos semanas de plazo para conseguir material solicitado. Esto forma parte fundamental del proceso de selección, ya que la capacidad de respuesta del colegio está siendo inmediatamente evaluada. Se les insta a entregarla lo antes posible, señalándoles que las carpetas que se receptionen antes tendrán una bonificación en la evaluación final.

El ranking

Una vez reunidas todas las carpetas de postulación, Corporación ORT las evalúa y elabora un ranking. Normalmente hay más de una vacante por zona, a veces compiten 2 o 3 liceos, entonces se utiliza este ranking para que la Fundación Coca Cola tome la decisión final.

El ranking es de carácter técnico en el cual se señala cuál es el liceo que va a poder asumir este proyecto y mantenerlo en el tiempo. En los últimos tiempos se ha hecho también para colaborar con las políticas del gobierno.

Coca Cola definió que en cada lugar donde se ejecute el proyecto, si existe un liceo grande para el Ministerio de Educación, se le invita a participar. Esto no quiere decir que tenga el proyecto prácticamente ganado. Son liceos que anticiparon esta forma de trabajo y tienen equipos formados y saben mantener proyectos.

Desde el momento que se aprueba el proyecto, el formulario va a la Intendencia, normalmente dependiendo de la rapidez de ésta, tarda 15 días en ser aprobado o, como en algunos casos 6 meses.

Una vez que se aprueba el proyecto por la Intendencia se firma el convenio y ocurre la donación de Coca Cola al liceo. A partir de este momento el liceo empieza a manejar la donación con la supervisión de Corporación ORT. Hay cierto equipamiento muy puntual que se compra a un solo proveedor porque es el único que lo trae al país, pero para todo lo demás implementos se otorga libertad para que el liceo escoja lo que necesita. Por este motivo

los laboratorios no son iguales. Cada liceo lo decora como desea, bajo ciertos requisitos técnicos mínimos. Incluso en algunos liceos se agrega más dinero sobre la donación de Coca Cola para mejorar la infraestructura del laboratorio.

La ejecución del TAVEC

La implementación tecnológica para todos los liceos es parecida. Se compran los equipos técnicos; se supervisa la instalación y el funcionamiento de los equipos y a partir de ahí, se comienza el primer curso de capacitación con la presencia de un experto de la Corporación Ort quien capacita a los profesores. La Corporación cuenta con una red de expertos a lo largo del país, inicialmente viajaban a todos lados a capacitar. Pero después, a medida que empezaron a tener proyectos exitosos a lo largo del país entonces tomaron a los mejores profesores de esos proyectos y los prepararon como monitores. De este modo existen monitores de TAVEC en Victoria para toda la zona de la novena región y el sur, en Concepción, en La Serena, Coquimbo para toda esa zona y en Antofagasta para el norte y la zona central aún se encuentra a cargo de Corporación ORT. A estos expertos se les capacita constantemente además de recibir un sueldo de la corporación por realizar este trabajo.

Una vez realizadas estas actividades, el liceo durante 5 meses obtiene capacitación a distancia mientras los profesores y los alumnos aprenden a manejar los laboratorios. Además, existe una motivación inicial por aprender a utilizar toda la nueva tecnología y también la presión por parte de Coca Cola para hacer la inauguración del laboratorio. Esto se realiza con los alumnos trabajando en el laboratorio.

La Fundación Coca Cola tienen un diseño de inauguración de los laboratorios, que consiste en mostrar a la comunidad donde se encuentra inserto el establecimiento y el uso real del laboratorio. Por esto los profesores y niños ya deben tener cierto manejo al momento de realizar la inauguración toda vez que se invita a las autoridades de la zona a participar activamente en los experimentos que se realicen.

Una vez hecha la inauguración se realiza el segundo curso, el más pedagógico, donde cada profesor según su especialización realiza actividades propias de su asignatura. Para poder realizar diversas actividades contingentes con la materia que le corresponde según el curso que se encuentre.

Después de ese curso los profesores presentan una actividad creada por ellos, se les evalúa y entrega un certificado oficial que demuestra haber sido capacitados. Es en ese momento cuando el liceo egresa del proyecto prepa-

rado para seguir trabajando y perteneciendo a la red de liceos que poseen TAVEC.

Consideraciones finales:

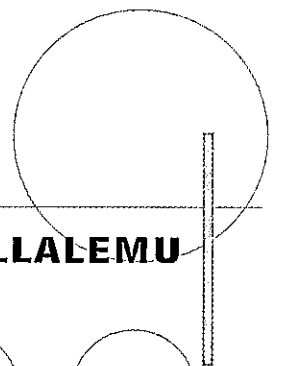
Este proyecto, no es un proyecto que vaya a los liceos más necesitados, a los liceos más pobres, no es un proyecto de equidad es un proyecto de calidad. Lo que busca es modelar, mostrar cómo hacer educación científica para lo cual hay que empezar con liceos que sean capaces de asumir el proyecto. Liceos con mala dirección, con

pobre liderazgo, ponen en problemas el desarrollo del proyecto.

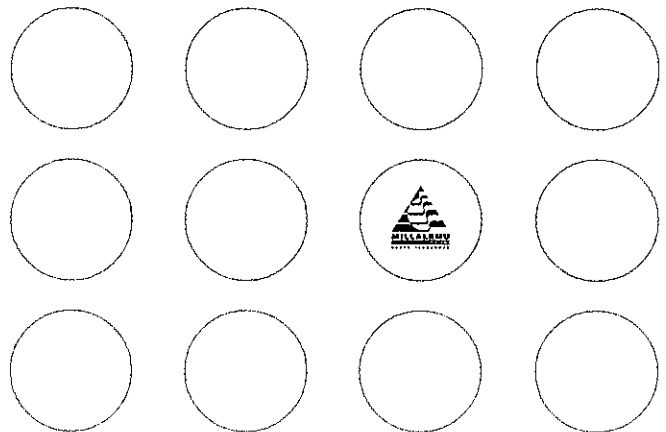
Finalmente es Fundación Coca Cola quien dictamina, dentro de tres candidatos, cuál liceo es el que se va a adjudicar el proyecto. En este proceso participa activamente el Gerente de la planta y su Director de Recursos Humanos pues están muy involucrados en el proceso y conocen muy bien el proyecto, entonces, ellos también dan su opinión en el sentido de conocer la realidad de la zona y tener en cuenta elementos que una persona de afuera no puede conocer.

ACCIONES DE RSE COCA COLA

ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE PROGRAMA	BENEFICIARIOS
Capacitación	Actividades de capacitación formativas	Interna	Trabajadores
Deporte	Olimpiadas deportivas	Interna	Trabajadores
Educación	TAVEC laboratorios de Tecnología avanzada en educación científica	Externa	Comunidad escolar de liceos beneficiados (40)
Educación	Becas	Externa	Alumnos destacados en educación básica (40)
Educación	Programa Junior Achievement	Externa	Alumnos de escuelas y liceos de escasos recursos
Recreación	Actividades coordinadas con Municipalidad en época de verano.	Externa	Comunas de escasos recursos
Recreación	Fiestas navideñas	Internas	Trabajadores
Vivienda	Apoyo en la obtención de vivienda propia para los trabajadores	Interna	Trabajadores
Voluntariado	Un Techo para Chile	Interna y externa	Trabajadores y personas de escasos recursos



FORESTAL MILLALEMU



FORESTAL MILLALEMU

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE FORESTAL MILLALEMU

Forestal Millalemu es la filial que abastece con madera de pino radiata al complejo industrial que el holding Terranova tiene en la ciudad de Cabrero, Chile. Para esto cuenta con un patrimonio que supera las 120 mil hectáreas, ubicadas entre la Séptima y Novena región del país.

El cultivo de los bosques comienza en el vivero que la empresa tiene en la Octava Región con una capacidad para doce millones de plantas al año. Un 35% de ellas crece bajo invernaderos altamente controlados y automatizados. A fin de asegurar una planta de excelente calidad, que tenga una resistencia adecuada a los factores climáticos y que genere mayor volumen posterior, Forestal Millalemu realiza un programa de mejoramiento genético y multiplicación por reproducción vegetativa que permiten lograr en terreno una ganancia en volumen superior al 20%.

Se aplica un manejo silvicultural intensivo que comienza con la preparación de suelos, control de malezas y plantaciones a la densidad justas; fertilizaciones adecuadas a cada suelo y la combinación de intervenciones de podas y raleos.

La protección de las plantaciones incluye un programa de prevención y control de plagas e incendios, integrado con otras empresas forestales en cada región.

118

La empresa cuenta con 75 profesionales altamente calificados y adicionalmente, a través de empresas de servicios, ofrece ocupación a cerca de 800 personas.

II. El Principio de Ecoeficiencia

Forestal Millalemu basa su accionar en los principios de la Ecoeficiencia buscando lograr una adecuada relación entre los resultados económicos, la protección al medio ambiente y las personas así como el compromiso social con la comunidad donde está inserta.

En este contexto ha alcanzado una posición de liderazgo en la aplicación de las técnicas más modernas respecto a plantaciones de pino. El mejoramiento genético a la plantación, podas y raleos de sus bosques, para obtener tro-

zos y materias primas que permitan producir productos forestales de calidad superior son algunas áreas donde se han aplicado estas técnicas.

La empresa certificó a fines de 1997 un Sistema de Gestión Ambiental, basado en la Norma ISO 14.001, constituyéndose en una de las primeras empresas en obtener tal logro en Chile, sistema que le permite asegurar un manejo forestal sustentable de sus recursos y por tanto, un decidido compromiso ambiental.

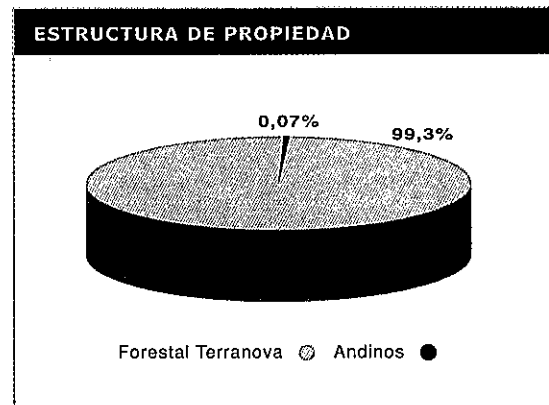
2. Millalemu en Cifras

Patrimonio y Utilidades:

El Patrimonio de la empresa es de **MUS\$313.596** y las utilidades **MUS\$ 17.193** al 31 de diciembre del 2001.

Estructura de Propiedad:

Millalemu pertenece en un **99,3%** a Forestal Terranova S.A. y en un **0,07%** a Andinos S.A.



Participación en el mercado:

Millalemu destina el **65%** de su producción para ser transformada en productos destinados al mercado externo (molduras y puertas principalmente). El saldo se destina al mercado nacional.

Personal:

La empresa tiene **45 personas de planta** y un promedio de **840 trabajadores** a través de empresas de servicios.

Directorio:

Julián Sánchez del Valle	Presidente
Guillermo Chavarri del Campo	Director
Jaime Fernández Hernández	Director
Marcelo Kunz Castillo	Director
Patricio Reyes Urrutia	Director

3 Las Acciones y Programas de Responsabilidad Social en Millalemu

Misión

“Generar y administrar los bosques, asegurando el abastecimiento oportuno, equilibrado y en la calidad que requieran las empresas industriales del grupo, maximizando la rentabilidad del patrimonio forestal, en un ambiente de desarrollo sustentable”

Certificación FSC¹

El sello FSC es una marca registrada que se otorga una vez comprobado el funcionamiento de la organización y una vez verificada la “cadena de custodia”. En el caso de productos manufacturados, estos deben tener un determinado porcentaje de madera certificada en su composición. En la cadena de custodia, la madera es seguida desde el bosque, a través de todos los procesos de producción y transformación hasta su llegada al usuario final

Objetivos de FSC:

Promover un manejo ambiental responsable socialmente beneficiosos y económicamente viable de los bosques del mundo a través de los 10 principios y criterios (P y C) definidos por el consejo.

Objetivos de la certificación en Millalemu

“Responder oportunamente a las exigencias de mercado que podrían demandar en el corto y mediano plazo las grandes cadenas de distribución de productos derivados del bosque en Europa y EEUU”

La diferencia de la certificación ISO 14.001 es que certifica un sistema de gestión pero no se obtiene un sello am-

biental para los productos, en cambio FSC, la cual se encuentra específicamente orientada al área forestal, certifica los bosques y se obtiene un sello ambiental de la madera originada por estos.

El papel de la Fundación AVINA

Para el Holding Terranova las acciones de Responsabilidad Social no son algo nuevo, sin embargo, en el último tiempo el grupo se ha empeñado por asumir un rol cada vez más activo en lo que se refiere a su compromiso social.

Para el grupo Terranova, y por supuesto para Forestal Millalemu también, la Responsabilidad Social es un elemento tan importante como el desarrollo económico y el cuidado de los recursos naturales. Un ejemplo que ofrecen los entrevistados para poder contrastar este argumento es la creación de la Fundación Avina la que pertenece al mismo dueño del Holding Terranova.

AVINA es el resultado de la reflexión y la visión del empresario suizo Stephan Schmidheiny acerca de la necesidad de poner en práctica los principios del desarrollo sostenible. Schmidheiny fundó AVINA en el año 1994. Los recursos financieros de la Fundación AVINA provienen del patrimonio personal de Stephan Schmidheiny, quien hasta el momento ha invertido más de doscientos millones de dólares en este proyecto de Responsabilidad Social.

Fundación AVINA se encuentra presente en los países de habla hispana y portuguesa de América Latina y de la península Ibérica (España y Portugal). En AVINA consideran que el desarrollo sostenible es una opción viable para alcanzar la dignidad humana y el proceso a través del cual se satisfacen las necesidades del presente, sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Se encuadran dentro de este proceso las iniciativas que promueven la igualdad de acceso a las oportunidades, y también los programas que impulsan la participación ciudadana, la educación y la ecoeficiencia. Los valores y principios que sustentan a AVINA son la dignidad humana, la equidad de oportunidades, la libertad, la responsabilidad social y el respeto y cuidado del medio ambiente.

En este contexto, la Fundación AVINA ha financiado una serie de proyectos especialmente dirigidos a tener un impacto social positivo en las comunidades donde la empresa desarrolla sus actividades.

¹ Forest Stewardship Council (Consejo de Manejo Forestal) organización no gubernamental fundada en 1993.

San Isidro: Un Centro de Formación y Desarrollo

El centro de formación y desarrollo San Isidro es un centro de educación orientado a la capacitación en oficios para adultos de la comunidad y trabajadores del sector forestal y de servicios.

Su principal objetivo es mejorar las habilidades y competencias laborales de la comunidad en general, teniendo como marco el desarrollo sustentable que inspira a las empresas del grupo Terranova.

Las clases que se imparten en el centro son una replica de la experiencia de Instituto de Formación y Capacitación (INFOCAP) del Hogar de Cristo donde el éxito ha sido probado. El centro fue ideado para funcionar en el Fundo San Isidro, ubicado aproximadamente a 500kms al sur de Santiago, sin embargo por estar apartado y al encontrarse las actividades del grupo concentradas en la localidad de Cabrero, se decidió el traslado del proyecto a dicha localidad.

Rescate de la Cultura Mapuche e integración con herramientas

Este Proyecto es producto de una relación antigua que existía entre Forestal Millalemu y la escuela Las Colinas, la que se encuentra ubicada en una reducción Mapuche. La directora de esta escuela le planteó a la empresa la necesidad de realizar talleres tendientes a recuperar, fortalecer y proyectar aspectos de la cultura Mapuche y a la vez introducir dentro de estas tradiciones elementos productivos que permitieran mejorar las perspectivas de desarrollo de dicha comunidad.

Aventura de verano: "vivamos sin incendios forestales"

Este proyecto es un campamento escolar organizado por la sociedad de Protección del Bio Bio, formada por las Forestales Millalemu, Celco y Bio Bio y está dirigido a alumnos de escuelas rurales de esa región.

Este proyecto es ejecutado por la Fundación Maitenes y en su segunda versión se incorporó AVINA a través de la integración de talleres orientados al desarrollo de actitudes y herramientas para una actitud reflexiva en la prevención de incendios forestales.

Taller de Responsabilidad Social

Al interior de Millalemu se detectó una debilidad en el tema de RSE dentro del proyecto de desarrollo sustentable, por esto se organizó un taller de Responsabilidad Social ejecutado por Fundación PROhumana en enero de 1999 para elaborar un plan de acción en esta área.

II. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

1 El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Forestal Millalemu

El concepto de Responsabilidad Social en Forestal Millalemu es permeado por distintas vertientes. Llama la atención, que la utilización del concepto aparece bastante homogéneo en todas las entrevistas, sin embargo, respecto a sus contenidos, se observa más heterogeneidad no ajustándose a una línea o corriente determinada.

El concepto de Responsabilidad Social en Millalemu se construye a partir de cuatro grandes líneas de reflexión:

► Proviene de países desarrollados

Una primera aproximación sobre este concepto es aquel planteamiento que señala que la Responsabilidad Social de la empresa, tiene sus orígenes en países desarrollados, es decir, allí donde han sido satisfecha la mayoría de las necesidades básicas de la población. En este contexto –se agrega– es más fácil iniciar una discusión acerca de temas de este tipo. Diferente es el caso de aquellos países donde esas necesidades básicas no están resueltas. Aquí, plantear temas de esta envergadura se hace más difícil.

"esto partió en los países más desarrollados y donde está bastante más arraigado, pero lentamente las cosas también llegan a Chile y yo creo que nosotros nos hemos ido metiendo lentamente en esta nueva definición de los roles o del rol que tiene hoy la empresa"

El origen externo del concepto de Responsabilidad Social ha obligado a la empresa a realizar un proceso de permeabilización sobre el tema. Este proceso debe nacer desde la dirección de la empresa, ya que desde ahí se poseen las referencias y experiencia apropiada para lograr un acercamiento al tema, especialmente para lograr coherencia con la realidad en la que la empresa se encuentra inserta.

► Nuevo rol de la empresa en la sociedad

Esta idea aparece como la principal línea argumental en todos los entrevistados de la empresa Millalemu.

Se señala que el concepto "Responsabilidad Social Empresarial" nace debido al cambio del rol que asume la empresa en la sociedad como resultado de los cambios suscitados en el ámbito mundial.

Se agrega además que esta responsabilidad tiene que ver con la adopción del libre mercado y la salida del Estado de temas sociales. De esta manera, la empresa no puede seguir en un nicho de productor y proveedor de empleos, si no que deberá hacerse cargo de otros temas que tienen que ver con su relación con el medio ambiente y con la comunidad donde se encuentra inserta, así como con sus trabajadores.

"el rol de generador de riqueza por un lado y dar empleo, que eran los dos grandes papeles de la empresa, los últimos años ha empezado a ser insuficiente, se considera que la empresa tiene algo más que decir en la sociedad, algo más que aportar, más que trabajo y generar riquezas, y que tiene un papel más activo en la sociedad dado la influencia que va teniendo"

La Responsabilidad Social aparece como el nicho donde la empresa, el sector privado, comienza a hacerse cargo de asuntos más "públicos", cómo se reestructura su rol, otorgándole un papel más dinámico y proactivo en su relación con la comunidad donde se encuentra inserta.

► Mas allá del desarrollo sustentable

Otra reflexión que aparece en torno a cómo se comprende el concepto de Responsabilidad Social en Millalemu, tiene que ver con que el tema va más allá del desarrollo sustentable. Esta argumentación tienen que ver con una fuerte política de desarrollo sustentable que implementa la empresa, por lo tanto el concepto está muy internalizado en la empresa. Así la Responsabilidad Social, se comprende a partir de aquel concepto, sin embargo se evalúa como un avance en el tema del rol de la empresa en la sociedad y su sana inserción en las comunidades.

"si uno se sujeta a los principios del desarrollo sustentable, hay un elemento del desarrollo sustentable que tiene para mi gusto una importancia similar a la productividad o similar al medio ambiente. Siempre yo he leído que esos tres elementos no están ahí por casualidad sino porque efectivamente no hay una eficiencia económica o un buen resultado económico, en ese sentido la responsabilidad social es dar un paso adelante"

La Responsabilidad Social en este sentido, parece

recoger de manera más enfática los aspectos sociales de la relación empresa, medio ambiente, comunidad. Por esta razón es apreciada como un avance.

► Desarrollo de la comunidad

Por último, aparece un aspecto interesante y que se encuentra muy presente en los discursos de los trabajadores de base de Forestal Millalemu y, tienen que ver con comprender el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como la opción que realiza la empresa de desarrollar el lugar en donde está inserta. Para algunos, una demostración de lo anterior es la alta contratación de personas de la localidad además de la generación de espacios de capacitación y acciones que otorga beneficios a las familias.

"dándole oportunidad a la gente de trabajo y apoyando en algunas cosas que se ha podido. Lo principal es la fuente laboral que se le ha dado a la gente, esa prioridad, o sea, le ha dado prioridad a la zona para sacar gente, no se ha traído gente de afuera, de empresas de servicio de afuera para que vengan a trabajar. Acá, se ha dado la oportunidad a la gente y esa es una buena manera para estar en contacto con la comunidad"

Si bien esta forma de comprender el concepto se vincula más con la Responsabilidad Social Interna, aparece fuertemente asociado al desarrollo de la comunidad adyacente. Esto se debe a la inserción de una empresa grande como Millalemu en un ciudad pequeña donde la empresa –según los entrevistados- pasa a jugar un papel fundamental en el desarrollo de la localidad.

Asociaciones del concepto de Responsabilidad Social en Forestal Millalemu

En Forestal Millalemu se asume, que la Responsabilidad de la empresa surge en un contexto donde predomina el modelo de libre mercado. No se comprendería el surgimiento de la temática en otro contexto, por ejemplo donde el motor del desarrollo fuera impulsado por el Estado.

Desde esta premisa, no se encuentra el concepto asociado a tendencias políticas o religiosas. Se señala que es un asunto transversal que implica y permea diversos ámbitos, pero básicamente surge con el abrazo del modelo económico, la internacionalización de la economía mundial, el nuevo rol de la empresa. En definitiva, la asociación del concepto tienen una raíz profundamente económica.

"si hablamos de responsabilidad social por lo que estoy

entendiendo, estamos pensando en una empresa tradicional, una empresa privada, por lo tanto estamos hablando de un esquema en el cual el sector privado es el motor del desarrollo, así lo estoy entendiendo, me costaría pensar en hablar de responsabilidad social en un esquema que a lo mejor ya no existe, en el cual el rol productivo es del Estado"

También se encuentra una asociación con el desarrollo económico, donde se señala que si este no va asociado a desarrollo social el modelo se hace insostenible. De este modo, la Responsabilidad Social estaría asociada a la permanencia de la empresa y del modelo económico que la genera.

Instalación de la temática en Millalemu

La entrada de la Responsabilidad Social como un tema al interior de Millalemu está directamente relacionado con la preocupación del grupo Terranova sobre el tema. En este contexto, se encuentran las asociaciones a políticas externas o provenientes de países desarrollados.

Sobre esta plataforma encontramos que la temática viene dada también por el rubro de la empresa. Las empresas forestales, al igual que las mineras, al ser altamente controversiales en su accionar han sido las primeras en adoptar las políticas de Responsabilidad Social en el mundo.

De este modo, Millalemu se encuentra fuertemente influenciada por la comprensión e instalación del concepto desde el desarrollo sustentable, especialmente desde la realización del taller sobre Responsabilidad Social impartido en enero del año 1999. Se puede apreciar que esa experiencia aclaró y ayudó a internalizar el concepto dentro de la compañía.

122

2. Implementación de la RSE en la empresa

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial se encuentra en un lugar importante dentro de la agenda de la empresa. Se señala que queda bastante por avanzar, sin embargo si se realizara un estudio comparativo de la situación actual en relación a diez años atrás se evidenciaría un avance sustantivo en el tema.

"No es fácil darle un lugar, pero pongámoslo más en blanco y negro, probablemente diez años atrás era cero, y hoy día en una escala de 1 a 10 puede que estemos en 4 o 5, hemos pasado de...nada o muy cercano a nada, a lentamente ir avanzando en el tema y estar generando,

nosotros como MILLALEMU, especialmente ahora que hemos entrado en el tema de certificaciones de productos."

Un aspecto donde los entrevistados observan esta importancia de la temática en la agenda de la empresa es con las certificaciones mundiales a las cuales se somete la empresa. En este caso FSC incorpora elementos sociales mucho más fuertes que las certificaciones ISO 14000 y ISO 14001. Certificaciones que no poseen ningún tipo de obligatoriedad para Chile.

Otro aspecto que se menciona bastante cuando se intenta ejemplificar la importancia del tema en la agenda de la empresa, tiene que ver con la figura del dueño del grupo Terranova, quien es un conocido empresario suizo comprometido con el desarrollo sustentable y promotor de la Responsabilidad Social en sus negocios, así como a través de la Fundación AVINA que el mismo crea.

"pero Terranova tiene una particularidad que a mi modo de ver la diferencia del resto de las empresas en Chile, no se si de todas pero de muchas, el cual es que el propietario de Terranova, es una persona que tiene una preocupación especial por el tema del desarrollo sustentable"

3. Acciones de Responsabilidad Social

Las acciones de Responsabilidad Social en Millalemu, internalizadas por las personas entrevistadas, tienen que ver con acciones externas que lleva a cabo la empresa, es decir con el ámbito de la Responsabilidad Social Externa.

Esto puede deberse al nuevo ímpetu con que se ha desarrollado esta área. Al respecto se pueden distinguir, en las respuestas ofrecidas, cuatro grandes acciones de responsabilidad social de la empresa.

Certificación FSC

La certificación FSC da cuenta del momento cuando la empresa comienza relevar de manera importante los temas relacionados con la comunidad externa, así como un cambio que se gestaba en la empresa respecto de las relaciones que establecía con ella.

Se señaló que de tener un rol bastante reactivo a las peticiones que les hacían se decidió adoptar un rol proactivo sobre las comunidades y su relación con la empresa.

La certificación FSC aparece en los discursos como la ac-

ción que da el punto de partida para un nuevo énfasis en la responsabilidad social de Millalemu.

"el hecho que nosotros hubiésemos certificado FCC es un tema relevante en términos que en FCC aflora el tema social de manera muy importante, tal vez lo que diferencia el FCC de una preocupación ambiental tradicional o sistema de gestión tradicional es la incorporación de un elemento social de manera fuerte"

Programa de Apoyo a las comunidades

El programa de apoyo a las comunidades surge como una manera estratégica de asumir una nueva relación con las comunidades adyacentes. Para esto Millalemu se asesoró por profesionales externos para identificar las comunidades más próximas a la empresa las cuales, se veían influidas por el proyecto empresarial. De este modo fueron identificadas 12 comunidades entre la Región del Maule y la Región de la Araucanía, a las cuales se presentó una investigación para detectar sus principales necesidades y también conocer cuál era la percepción que tenían de la empresa.

El resultado de este diagnóstico dio origen a la elaboración de un Plan de Apoyo para la comunidades por parte de la empresa Millalemu. El objetivo es entregar aportes en el ámbito de la gestión y de recursos humanos a las comunidades adyacentes a los predios. El apoyo que se otorga está orientado para poder acceder a fondos y proyectos concursables para su autodesarrollo.

"Nos definimos como colaboradores del desarrollo de las comunidades en tanto ofrecemos recursos humanos que ellos no tienen, especialmente en el tema de la gestión o acceso a fondos concursables"

Proyecto San Isidro

El proyecto San Isidro, tal como se señaló anteriormente es un centro de capacitación para los empleados de Millalemu y para la comunidad de Cabrero en general y se encuentra inspirado y replicando la experiencia del INFOCAP del Hogar de Cristo.

Las capacitaciones hacia la comunidad es en diversas áreas que les permitan diversificar la oferta y acceder a nuevos puestos de trabajo buscando entregar cursos de oficios que no se encuentren copados en el sector.

Para los trabajadores de Millalemu se percibe como programas que se relacionan con la labor forestal y son pensados para ser entregados a personas y empresas que presten servicios a Millalemu, es decir, se extienden también a los contratistas con los cuales opera la empresa. Este proyecto es altamente valorado por la empresa y es

señalado como una de las acciones más relevantes según las personas entrevistadas.

Programa de apoyo al aforestación campesina

En el proceso de reforestación así, como de inserción en la comunidad, Millalemu se encuentra desarrollando un programa en conjunto con la corporación CET de Yumbel en el que dona plantas de pinos pequeños, para ser plantados en predios cercanos a los de la empresa por agricultores que cuentan con pequeños predios y que, a través de esta cosecha, podrían volver sustentable su tierra en el mismo ámbito de la empresa.

Dentro del sector donde se ubica la empresa se encuentran predios que, debido a la erosión del terreno, se vuelven inviables para la agricultura, por lo que una opción es darle algún tipo de aprovechamiento económico, en este caso la forestación con pinos. Entonces, Millalemu dona las plantas de pinos a la corporación y esta se encarga de administrar su entrega en los distintos pequeños agricultores que postulan a este programa. En esto, la comunidad tiene una participación muy activa, pues debe conseguir recursos económicos y humanos para ir a buscar las plantas así como su posterior plantación. Millalemu entrega además capacitación a través de voluntarios de la empresa para aquellas personas que participan en este programa, especialmente durante este periodo de siembra.

¿Es Rentable la Responsabilidad Social para Forestal Millalemu?

Según las personas entrevistadas, la Responsabilidad Social es percibida como altamente rentable para la empresa desde dos ámbitos:

- **Interno:** La capacitación genera habilidades en las personas aumentando el valor agregado de los productos y de las empresas. De este modo, el trabajador mejora y se siente más comprometido con la empresa lo cual es rentable desde el punto de vista de la mejora del clima interno de la empresa y fidelización del trabajador.

"generar acciones de capacitación y generar mayor habilidad en la gente permite aumentar el valor agregado del producto y de las empresas, entonces de todas maneras yo creo va en beneficio, yo creo que esta pasando de verse como un costo a una inversión"

- **Externo:** Una buena relación con las comunidades adyacentes a los predios forestales resulta fundamen-

tal en términos netamente económicos. Las pérdidas que significan los incendios intencionados por personas de comunidades descontentas con una empresa forestal tienen negativos resultados para todos y, se ve directamente reflejadas en la rentabilidad de la empresa. De este modo, la Responsabilidad Social, es una inversión sumamente rentable para Millalemu.

5. Sistema de Evaluación para las acciones de RSE

Los sistemas de evaluación que utiliza Millalemu para sus programas de Responsabilidad Social están basados en los utilizados por Fundación AVINA, la que posee un sistema al respecto, donde se van fijando metas y plazos con los cuales se puede ir evaluando el cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos y logros esperados.

"hay ciertas metas que hay que ir cumpliendo durante ese periodo, entonces ahí un poco va evaluando y se pone en conjunto con AVINA estas metas y estas mini evaluaciones y uno tiene que ir las cumpliendo para seguir desarrollando el proyecto"

6. Políticas y estrategias de RSE implementadas por la empresa

La estrategia de Forestal Millalemu en la implementación de la RSE en la empresa se da a través de dos ámbitos, que tienen que ver también con la diferencia que existe entre políticas de RSE interna y políticas de RSE externa.

Las políticas de RSE internas se estructuran bajo el alero del programa de ecoeficiencia, programa que, como se ha relatado a lo largo del caso, es una metodología de trabajo que proviene del Holding Terranova, este programa contempla la organización de la empresa vista integralmente a través del concepto ecoeficiencia el cual busca regular las prácticas de la empresa en temas sobre todo mediambientales.

Por otro lado, en el ámbito externo, se puede observar que la estrategia de la empresa va ligada directamente a la estrategia de la Fundación Avina, es bajo los lineamientos de esta fundación que estructuran sus acciones.

7. Fortalezas y debilidades para el desarrollo de la RSE en Millalemu

En este acápite se busca identificar, a través de las opiniones de los entrevistados, las fortalezas y debilidades de las acciones de Responsabilidad Social; la proyección global que se tiene de estas políticas, es decir si son percibidas como acciones esporádicas o de largo plazo y, finalmente, identificar las atribuciones - positivas y negativas - que se poseen de estas políticas.

Respecto a las **fortalezas** se indican las siguientes:

▲ El involucramiento de las personas de la comunidad y de la empresa en un proyecto común

Una de las principales fortalezas percibidas y, que ha sido ya nombrada durante el desarrollo de este caso, tienen que ver con el involucramiento de la empresa y de la comunidad en un proyecto común el cual genera empatía y cercanía entre ellos, lo cual se considera rentable y exitoso para la empresa.

También en el ámbito netamente interno, las fortalezas están asociadas a crear una relación distinta entre los integrantes de la empresa, lo que contribuye a generar un clima interno favorable para el desarrollo de habilidades.

"Como también estamos capacitando a operarios que están trabajando en la empresa uno esta viendo al jefe que les hace clase, entonces se forma también otra relación, eso también genera mejor ambiente y un mayor gusto de ir a trabajar"

▲ Apoyo de un grupo con sensibilidad social

Se señala que el apoyo e incentivo que da Terranova a estos proyectos resulta fundamental para su éxito. En el caso de Millalemu, se señala, al existir un amplio apoyo, esto es percibido como una fortaleza en su política de Responsabilidad Social.

Se plantea especialmente el tema de los voluntariados, donde el trabajador debe ausentarse de su trabajo para cumplir una labor voluntaria fuera de la empresa y que en Millalemu es incentivado y apoyado.

"Claro, porque para sacar voluntarios nosotros tenemos clases de 3 a 6, y si no hay un compromiso de Terranova porque la gente pueda salir de sus trabajos para hacer las clases no tenemos voluntariado"

Respecto a las **debilidades**, las personas entrevistadas señalan las siguientes:

III. PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

▼ Mala imagen pública de las empresas forestales

Una debilidad percibida tienen que ver con el problema de imagen que poseen las empresas forestales a nivel de opinión pública. En el caso específico del conflicto Mapuche, a Millalemu le afecta directamente ya que –según los entrevistados– se tiende a comprender al más débil y postergado, como es el caso de las comunidades mapuches, sin embargo se agrega que el problema con ellos es anterior a la existencia de la empresa forestal.

"yo creo que el sector forestal en este caso particular, tiene una desventaja que es que tiene una especie de pasivo, pasivo de imagen pública a pesar de que estamos haciendo muchas cosas es muy difícil de revertir. Entonces, si nosotros no logramos un grado de legitimación en la sociedad cada vez que se genere un conflicto la sociedad va a tender a creerle más y a estar más cercana al más débil, y a nosotros nos van a seguir viendo como el más fuerte"

▼ Insuficientes Incentivos Tributarios

Otro aspecto que se señala como debilidad es la escasez de incentivos tributarios, al ser estos limitados solo a los ámbitos de educación y cultura. En este sentido se señala la importancia de ampliar los incentivos tributarios a otros temas relevantes para la sociedad.

"Yo creo que se pueden mejorar o ampliar el espectro porque me parece que actualmente están solamente lo que son culturales y educacionales, se debería ampliar no sólo al tema deportivo o sinó a mayores instancias donde pudieran aportar los empresarios"

▼ Imagen de proveedor de servicios social

Por último se señala que en la lógica de la relación paternalista que antiguamente establecían las empresas con sus comunidades, estas tienden a ver a la empresa como el proveedor de todas aquellas cosas que les hace falta y que actualmente el Estado no se hace cargo.

"Una de las cosas es que en muchos casos la comunidad te ve como el proveedor, entonces hay que cambiarles el "switch", no somos los que vamos a venir a regalar cosas aquí, queremos ayudarlos"

I. Percepción de actores para alianzas de Responsabilidad Social

En general, se encuentra en Millalemu una política abierta a realizar alianzas con distintos sectores, con la finalidad de generar equipos de trabajos que permita implementar sus proyectos sociales. En este contexto, - se advierte- la política de Forestal Millalemu es dejar instaladas capacidades, por lo que las alianzas con las comunidades y organizaciones del tercer sector aparecen como fundamentales para ellos.

"hoy día la definición que nosotros nos dimos es ser coordinadores ayudadores de las comunidades, pero no ser las que estamos arreglando la escuela, el camino, el puente, las miles de vías que hay; ayudándolos a conseguir los recursos que hay disponibles, a gestionarlos, hacer alianzas con ellos y con sus organizaciones"

Una alianza fundamental para el éxito de los proyectos de Millalemu son los municipios, la efectiva relación de cooperación con ellos resulta determinante en el éxito a largo plazo de las iniciativas. Por esto, se otorga especial relevancia al papel del alcalde en el involucramiento con los programas emprendidos por la empresa.

"estamos vinculando en estos momentos, estamos presionando con nuestros proyectos también a las municipalidades que se hagan cargo"

Percepción acerca de los incentivos u obstáculos (extraempresa) para el desarrollo de la responsabilidad social

Uno de los obstáculos externos más comunes que se mencionan en las entrevistas, tiene que ver con la cultura paternalista preexistente, por lo tanto, las comunidades se relacionan con la empresa desde una lógica asistencial, en la que les cuesta mucho asumir un rol más proactivo frente a su desarrollo social.

"No se por que será pero es como que no les parece hacer las cosas entre todos, su lógica es la de pedir, pedirle a la municipalidad, al gobierno, a la empresa, nunca proponer, yo creo que están acostumbrados así"

Otro obstáculo que identifican, tienen que ver con una imagen pública mas bien negativa respecto de la indus-

tria forestal, en este contexto, las personas entrevistadas pertenecientes a la empresa, sienten que tienen que realizar un esfuerzo doble en comparación con otras empresas, para lograr la legitimidad en las comunidades donde se insertan, las que, en su mayoría pertenecen a comunidades Mapuches.

UN PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: LA ECOEFICIENCIA EN LA EMPRESA

El compromiso ambiental de Terranova busca constituir a sus empresas en "un Grupo de Empresas Ecoeficientes de manera que, operando con excelencia y actuando con integridad, cumplir cabalmente con la función económica y social que esperan de las distintas empresas que lo componen"

Misión Ecoeficiencia en la empresa

"Orientar y coordinar las acciones de la organización conducentes a satisfacer los requerimientos del manejo forestal sustentable, a resguardar la salud y la vida de las personas, a establecer relaciones de beneficio mutuo con la comunidad relevante y a ser amigable con los recursos humanos"

La Administración de las Empresas TERRANOVA, dentro de su lógica de manejo ecoeficiente, establece en los cimientos de su cultura empresarial:

- No utilizar comercialmente especies nativas, bajo ninguna circunstancia
- Forestar preferentemente terrenos erosionados para favorecer su recuperación
- Proteger los cursos de agua
- Dar uso integral a los recursos renovables

- Optimizar el uso energético
- Manejar en forma correcta las emisiones, descargas y residuos; y
- Utilizar tecnologías y productos amigables con el medio ambiente.

De esta forma la preocupación de Millalemu por el tema social nace de su compromiso con el desarrollo sustentable y su aplicación en el ámbito de la ecoeficiencia fomentado por el grupo de empresas Terranova a la cual pertenece.

Marco Conceptual

El programa de ecoeficiencia establece un marco conceptual el cual es parte del Know-how de la compañía y se aplica a todas las empresas del holding.



Marco Conductual

También se establece un marco conductual que perfila las conductas esperadas de las personas que pertenecen a Millalemu.

1. La conservación del medio ambiente es un objetivo de primer nivel en la empresa.
2. Todos en la empresa, trabajadores y ejecutivos, tienen responsabilidades ambientales.
3. Sus ejecutivos superiores están comprometidos con las metas ambientales.
4. El cumplimiento de las leyes ambientales vigentes es una restricción interna básica.
5. Se privilegia el cambio tecnológico en favor del medio ambiente.
6. Se efectúan en forma regular monitoreos de impacto y auditorías ambientales con miras al mejoramiento continuo del desempeño ambiental.
7. A los terceros relacionados con la empresa, se les exigirá un estándar de gestión ambiental similar.

La comunicación y participación en favor del Desarrollo Sustentable son prioritarias para el desarrollo de la ecoeficiencia.

En este sentido, el concepto de Ecoeficiencia en Millalemu contempla tres áreas fundamentales:

Eficiencia Económica: Menores costos, mayor productividad, calidad y oportunidad.

Equidad Social: Satisfacción accionistas y clientes, bienestar trabajadores, integración comunidad.

Conservación Medio Ambiente: Menor impacto ambiental, mayor seguridad en el trabajo.

Actividades de Millalemu en el marco de la ecoeficiencia

En el año 1999 Millalemu comenzó la implementación del área de ecoeficiencia, implementando un proyecto para conocer la percepción respecto de la empresa de las comunidades vecinas a los predios e identificar sus inquietudes.

En febrero del 2000, Millalemu se sometió a la primera auditoría para certificar por el Forest Stewardship Council

(FSC), a pesar de contar con anterioridad de la certificación ISO 14001. Una de las diferencias fundamentales entre ambas es que la FSC pone como elemento central la relación de la empresa con la comunidad. El diagnóstico de los auditores determinó que la empresa tenía un adecuado nivel de relaciones y gozaba de una buena percepción de parte de la comunidad, pero faltaba proactividad ya que su forma de relacionarse era reactiva frente a las demandas que recibían de las comunidades. Frente a tal diagnóstico Millalemu se planteó en el marco de su programa de ecoeficiencia convertirse en un ente coordinador de otros actores involucrados como municipios, servicios públicos, ONGs, entre otros.

Así Millalemu se abocó a identificar las comunidades donde la presencia de la empresa era más significativa ya sea por la cercanía de los predios al poblado como por la superficie del patrimonio de la empresa en la zona de influencia. En este contexto, la empresa identificó 11 comunidades entre la Región del Maule y la Región de la Araucanía.

El primer paso fue contratar una consultora externa para que realizara un diagnóstico del estado de esas 11 comunidades identificadas así como la apreciación que ellas tenían de la empresa.

El diagnóstico permitió establecer que los principales problemas en esas localidades son la falta de empleo y la emigración de la juventud hacia centros urbanos. Por su parte, la percepción de las comunidades fue que las empresas forestales habían limitado sus posibilidades en trabajos de "medierías" en los fundos y que las posibilidades de empleo en las faenas forestales son escasas.

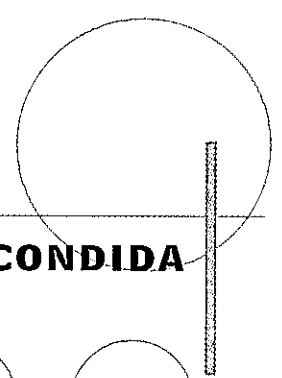
Además, la empresa descubrió que la mayoría de los problemas sociales de las comunidades no tienen relación directa con el quehacer de la empresa. Esta es la razón por la cual el rol de Forestal Millalemu es ser un ente coordinador en la gestión de soluciones vinculando a las autoridades con las comunidades.

En lo que respecta al desempleo, la empresa tiene un programa de promoción del empleo a través del impulso a microempresarios propiciando la contratación de mano de obra proveniente de las comunidades.

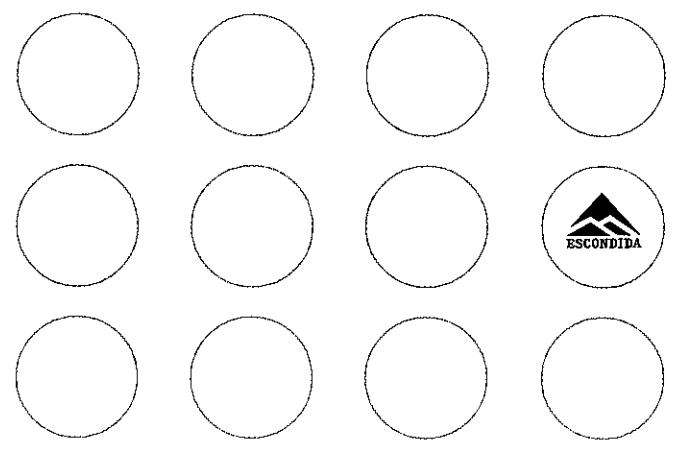
Por último, el pilar fundamental de este programa es la vinculación a la comunidad a través del apoyo a la gestión de proyectos comunitarios, colaborando en la elaboración de programas de desarrollo local. Los esfuerzos de la empresa están orientados hacia el apoyo de la capacidad de gestión de los municipios y de las organizaciones locales, a fin de que éstas puedan aprovechar los recursos estatales disponibles.

ACCIONES DE RSE FORESTAL MILLALEMU

ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE PROGRAMA	BENEFICIARIOS
Cultural	Rescate de la cultura Mapuche e integración con herramientas modernas de educación.	Externo	Comunidad Mapuche de la localidad del Pantanal VIII
Desarrollo Social	Programa de apoyo a las comunidades	Externo	12 comunidades adyacentes a los predios de la Forestal entre la séptima y la novena región
Desarrollo Social	Colaboración en la elaboración de programas de desarrollo local	Externo	12 comunidades adyacentes a los predios de la Forestal entre la séptima y la novena región
Desarrollo Social	Participación en instancias de planificación	Externo	12 comunidades adyacentes a los predios de la Forestal entre la séptima y la novena región
Desarrollo Social	Apoyo en la capacidad de gestión de los municipios y de las organizaciones locales	Externo	12 comunidades adyacentes a los predios de la Forestal entre la séptima y la novena región
Desarrollo Social	Programa de apoyo a la forestación campesina	Externo	Pequeños agricultores de la localidad de Cabrero
Educación	Centro de Educación y formación San Isidro	Interno y externo	Trabajadores de la empresa y comunidad de Cabrero
Medioambiental	Certificación FSC	Externo e Interno	La empresa
Medio Ambiente	Programa Ecoeficiente	Interno y externo	
Recreación	"Aventura de verano, vivamos sin incendios"	Externo	Alumnos de escuelas rurales de la octava región
Voluntariado	Capacitación en la forestación de pinos	Interno y externo	Trabajadores y pequeños agricultores de la localidad de Cabrero



MINERA ESCONDIDA



MINERA ESCONDIDA

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE MINERA ESCONDIDA

Escondida es uno de los productores líderes de cobre en el mundo. De esta posición deriva la visión de la empresa: Ser el negocio minero más exitoso del mundo.

Ubicación

Las principales instalaciones de Minera Escondida Limitada están ubicadas en el Desierto de Atacama, a 170 kilómetros al Sudeste de la ciudad de Antofagasta y a 3.100 metros sobre el nivel del mar a una latitud 24° 15' 30" Sur y a una longitud 69° 4' 15" Oeste. Estas consisten en la mina a rajo abierto, una planta concentradora, una planta de óxidos para la producción de cátodos (SX-EW) y un mineroducto para transportar el concentrado de cobre desde las instalaciones de la mina hasta el puerto de Coloso, ubicado a 14 kilómetros al Sur de la ciudad de Antofagasta. Allí se sitúan las instalaciones para el filtrado y almacenamiento del concentrado y portuarias para el embarque del mismo.

Producción

La producción de Escondida representa el 8% del cobre de mina a nivel mundial. Mientras que la producción de concentrado de cobre de Escondida corresponde al 26% del total comercializado internacionalmente. Esto la convierte en la mayor operación minera productora de cobre en Chile correspondiéndole el 22% del total del cobre producido en el país.

Escondida opera la mina de cobre a "tajo abierto" más grande del mundo, en términos de producción. Desde el inicio de sus operaciones en 1990 ha ampliado su capacidad nominal de producción de 320.000 toneladas anuales a 925.000 toneladas por año de cobre fino contenido en concentrado y cátodos.

La empresa en la Región de Antofagasta

Desde el inicio de sus operaciones, Minera Escondida ha jugado un importante papel en la evolución socioeconómica de la Segunda Región de Chile. La inversión realizada, desde el año 1988 y la producción obtenida se ha materializado en creación de empleo, fortaleci-

miento del mercado local y pago de impuestos, entre otros. El empleo directo considera a los empleados de Escondida y el indirecto comprende los trabajos generados por el efecto multiplicador de las actividades de la compañía, incluyendo a contratistas, subcontratistas, personal de empresas de servicios y proveedores.

De acuerdo a estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística, INE, en 1999 Minera Escondida generó un 7,8% del empleo permanente directo e indirecto.

Cerca de 165 millones de dólares pagó Minera Escondida por concepto de impuesto a la renta durante el año 1999, alcanzándose un total acumulado de US\$ 1.360 millones desde el inicio de sus operaciones.

Desde sus inicios Minera Escondida ha procurado contar con proveedores de la Segunda Región para el funcionamiento de su proceso productivo. Este aspecto, se enmarca dentro de su política corporativa orientada a participar activamente en el encadenamiento productivo. Esto ha permitido que durante 1999 aproximadamente un 67% del gasto operacional de la compañía, es decir, unos US\$ 324 millones, se materializaran en la zona. Este monto incluye alrededor de US\$ 86 millones correspondientes al costo de la fuerza laboral.

Los proyectos productivos desarrollados, han significado un importante avance económico en la zona, generando un positivo impacto en la población, su calidad de vida y promedio de remuneraciones. Es así como en el período 1990-1998, la Segunda Región redujo su nivel de pobreza en un 56,4%, más que el resto de las regiones y que el promedio nacional, que fue de 36,4%. El PIB Regional creció a una tasa promedio anual de 9,3% entre los años 1991 y 1996, como consecuencia de un considerable aumento en la producción de cobre, inversión extranjera, inversión nacional privada y de la productividad de la fuerza laboral de la zona. El aporte de MEL al PIB Regional ha sido directo e indirecto. El aporte directo se relaciona con la gestión de la compañía y equivale al contabilizado por el Banco Central de Chile, mientras que el PIB indirecto generado se refiere al efecto multiplicador de sus actividades sobre el resto de la economía y la porción correspondiente del denominado encadenamiento productivo regional entre Escondida y la mediana y pequeña empresa local. Así, considerando los efectos directos e indirectos, Escondida generó, en 1998 un 25% del PIB Regional y sobre un 2% del nacional.

La protección de recursos es una herramienta de integración de diferentes disciplinas que apuntan a asegurar el potencial productivo, comercial y financiero de Escondida. Mediante la aplicación de esta herramienta, se sustentan los modelos de mejoramiento continuo de los procesos productivos de la empresa, los que buscan resguardar la integridad física de las personas, la calidad de los pro-

cesos y la responsabilidad ambiental.

1. Minera Escondida en Cifras:

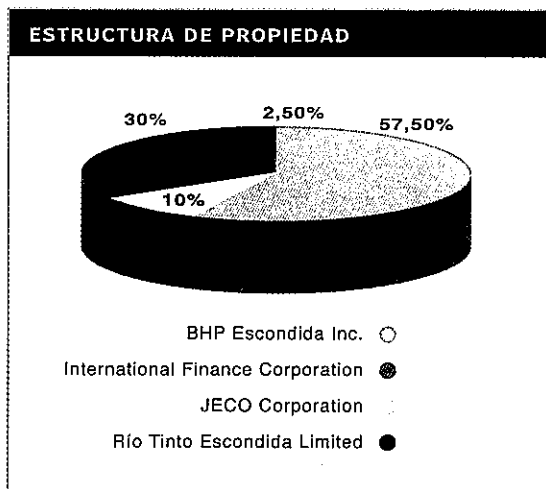
Patrimonios y Utilidades

El patrimonio de Minera Escondida al 21 de diciembre del 2000 asciende a **US\$ 1.007.072** miles de dólares estadounidenses.

Para el año 2000 Escondida tuvo utilidades netas de **US\$ 406 millones** durante el año, representando un incremento de un **137%** con respecto al año anterior.

Estructura de Propiedad

La propiedad de Minera Escondida Limitada se distribuye de la siguiente manera:



El organigrama refleja los 3 primeros niveles, de un total de 8, de la organización jerárquica actual en Escondida.

► **Broken Hill Proprietary (BHP) 57,5%:**

La compañía de explotación de recursos naturales más grande de Australia con más de cien años de experiencia. Se ubica entre las 300 empresas más grandes a nivel mundial que transan acciones en bolsa y ocupa el cuarto lugar entre los productores de cobre del mundo.

Más información en www.bhp.com

► **Río Tinto Plc. 30%:**

Es la compañía minera líder en el mundo con presencia en más de 40 países. Adicionalmente, ocupa el tercer lugar entre las empresas productoras de cobre en el mundo.

Más información en www.riotinto.com

► **JECO Corporation 10%:**

Consortio japonés liderado por Mitsubishi Corporation.

► **International Finance Corporation (IFC) 2,5%:**

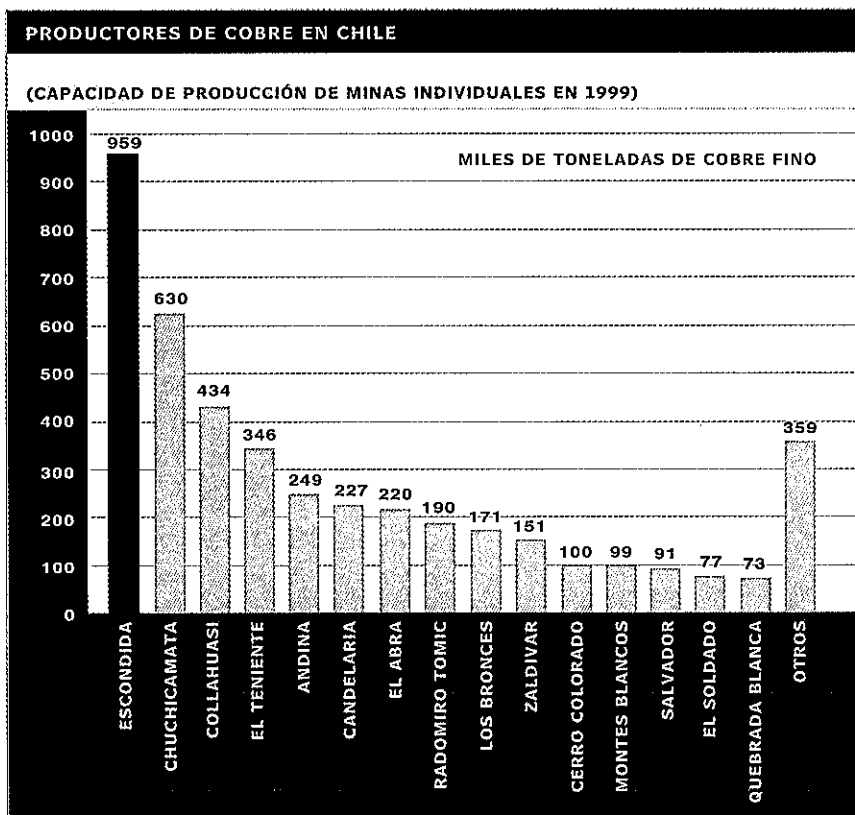
Es una Filial del Banco Mundial.

Paralelamente, se está llevando a cabo un proceso de cambio organizacional para transformar a la compañía en una empresa basada en equipos de alto rendimiento. Este proceso, que comenzó en 1999 y finalizó a mediados de 2001, reducirá los niveles jerárquicos operativos de Escondida a sólo cuatro: Presidente, Gerentes, Superintendentes y Líderes de Grupo. Estos últimos tendrán la misión de coordinar y apoyar la gestión de dos o más equipos de trabajo los que a su vez serán liderados por uno de sus miembros denominado Líder de Equipo. Además, existirá un grupo de profesionales especializados, que tendrán el carácter de Asesores que brindarán apoyo a los Equipos de Trabajo a lo largo de toda la organización.

Este cambio tiene por objetivo la participación y compromiso de todos los integrantes de Escondida en la gestión de la empresa bajando el nivel de toma de decisiones a las personas que mejor conocen el trabajo. Para ello, se complementará la experiencia de los empleados con nuevas herramientas relacionadas con el trabajo en equipo, comunicaciones, toma de acuerdos, entre otros.

Participación en el Mercado

Es la mayor operación minera productora de cobre en Chile, correspondiéndole el 22% del total del cobre que se produce en el país, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



Directorio:

La conformación del directorio de MEL es la siguiente:

132

- ◊ **Bradford Mills**
 Presidente de la División Metales Base, BHP Billiton Minerals y
 Presidente del Comité de Propietarios de Minera Escondida Limitada
- ◊ **Myklos Salamon**
 Presidente de BHP Billiton Minerals
- ◊ **Bruce Turner**
 Presidente de Minera Escondida Limitada
- ◊ **Oscar Groeneveld**
 Director Ejecutivo (Cobre) de Rio Tinto PLC
- ◊ **John Rickus**
 Ejecutivo de Minería (Cobre) de Rio Tinto PLC
- ◊ **Hideo Oishi**
 Gerente del Departamento de Cobre y Aluminio,
 División Metales No-Ferrosos, Grupo de Metales de Mitsubishi Corporation y
 Presidente de Japan Escondida Corporation
- ◊ **Andreas Raczynski**
 Director del Departamento Técnico de International Finance Corporation

2 Las Acciones y Programas de Responsabilidad Social en Minera Escondida

Prevencción de Riesgos

La gestión y administración de la prevención de riesgos de Minera Escondida, tiene como base el sistema NOSA, además de elementos pertenecientes al sistema de seguridad de BHP, que divide las actividades de seguridad en cinco capítulos:

- Housekeeping
- Protección personal, mecánica y eléctrica
- Protección, detección y control de incendios y emergencias
- Registro y estudio estadístico de incidentes /accidentes
- Gestión y administración de seguridad

El sistema de seguridad de Escondida es un sistema estructurado y proactivo, cuyos resultados dependen de la implementación del mismo y el seguimiento de las acciones de mejoramiento. Se caracteriza por:

- Proveer una guía que se concreta en la forma de auditorías
- Generar, a partir de las auditorías, recomendaciones que luego conforman planes de acción y mejoramiento
- Educar, a través de los planes de entrenamiento de acuerdo a las actividades a realizar por los empleados y contratistas
- Motivar, a través de la graduación en estrellas (de 1 a 5 estrellas) como reconocimiento tanto al grado de implementación del sistema como a los logros en seguridad.

Con el fin de garantizar el cumplimiento de este sistema y el control, principalmente de aquellos eventos que puedan dañar al trabajador, permanentemente se evalúan las condiciones y formas en que se desarrollan las tareas. Para ello, se realizan inspecciones periódicas y correspondientes observaciones para planificar las actividades de prevención de riesgos a corto y largo plazo.

El sistema en general es auditado, tanto interna como externamente, en forma semestral. El resultado de estas auditorías, constituye un indicador en la evaluación de la

gestión global de la empresa y de las empresas de servicios que trabajan en Escondida.

Actualmente, Escondida ocupa un destacado lugar a nivel mundial en materia de seguridad laboral. El promedio de frecuencia de accidentes con tiempo perdido está por debajo del promedio nacional.

En 1999, Escondida recibió el Premio Benjamín Teplizky, a través del cual, el Ministerio de Minería reconoce a la empresa más destacada en Seguridad Minera y Desarrollo Sustentable del país. El mismo año, el Consejo Nacional de Seguridad otorgó a la empresa 14 distinciones entregadas en diferentes categorías a distintas áreas.

Fundación Educacional Escondida Centro de Capacitación Técnica

El centro de Capacitación Técnica es una fundación creada en 1997 con el objeto de satisfacer las demandas de Escondida en términos de poder contar con personal debidamente capacitado en áreas en las que existía un vacío educacional en la zona. Tomando en cuenta este déficit y las competencias laborales requeridas en torno a toda la industria minera, Minera Escondida decidió ampliar este centro y diseñarlo con capacidad suficiente como para responder a la demanda creciente que existe en la zona y en el país.

Relaciones Laborales

Existe en Minera Escondida un "Canal de comunicaciones" el cual es un foro de empleados que incluye a sesenta representantes elegidos dentro de distintos niveles en la compañía, entre los que se encuentran miembros y líderes de equipos, gerentes y líderes grupales. El Foro es un espacio de diálogo en el que se pueden analizar temas que afectan el futuro de la compañía y los intereses de los empleados. Esta entidad creada hace 5 años es apreciada como un elemento fundamental en la relación de cooperación existente entre la compañía y su personal.

Extensión a la Comunidad

En forma adicional e independiente de la Fundación Minera Escondida, la empresa desarrolla un programa propio de menor envergadura y de extensión a la comunidad centrado en las áreas de educación, cultura y desarrollo regional.

Educación

En el área educación, Escondida apoya proyectos univer-

sitarios puntuales, a corto plazo y que sean en el área investigación y extensión académica. Durante el 2000 Escondida financió 23 proyectos académicos de universidades regionales por un monto cercano a los cincuenta millones de pesos. También realiza concursos de pintura y literatura para la enseñanza básica y media en la Segunda Región.

Iniciativas de los empleados

Los empleados de Minera Escondida participaron en dos proyectos específicos para las necesidades de Antofagasta. Una de ellas corresponde al comedor "María Acoge", ubicado en La Chimba. Este comedor presta atención integral al sector de La Chimba el que se caracteriza por albergar familias de muy escasos recursos. Esta iniciativa fue merecedora del "Premio Comunidad BHP" y del apoyo y reconocimiento de la matriz BHP por ser un ejemplo para los demás trabajadores del holding en el mundo.

La otra iniciativa es la continuación de la campaña "No a las Drogas" destinada a la prevención del consumo de drogas en jóvenes, a través de actividades deportivas que promueven entre los liceos municipalizados de Antofagasta.

La Fundación Minera Escondida

Fundación Minera Escondida es una institución sin fines de lucro que desde su creación en 1996, ha buscado caminos innovadores de Responsabilidad Social que reflejen la voluntad corporativa de la empresa Minera Escondida Limitada, Mel, su creadora e inversionista.

Minera Escondida reconoce que en Chile "aún existen barreras ideológicas que predisponen a algunos sectores de la comunidad a tener percepciones negativas hacia el sector privado, particularmente aquél relacionado con la industria minera, por explotar recursos naturales no renovables". Consecuentemente, el desafío que enfrenta FME es construir una respuesta a la pregunta sobre qué es lo que la minería deja —una vez que los recursos se agotan— en un marco de credibilidad y mutuo respeto con las comunidades y audiencias con las cuales se relaciona.

Visión, Misión y Compromiso

La Visión de FME es "Ser la Fundación más respetada y creíble nacida de una iniciativa empresarial, en la Segunda Región y en el país", destacándose proactivamente entre sus pares y siendo reconocida por la comunidad.

En el contexto de su visión institucional, FME define que su propósito es "contribuir con el desarrollo de la comuni-

dad como expresión de la responsabilidad social de MEL", en forma comprometida y en los aspectos relevantes para dichas comunidades.

Para la consecución de su propósito, la Misión Institucional plantea "Realizar aportes reconocidos como significativos en las áreas de Educación, Salud y Desarrollo Social, con énfasis en la Juventud y principalmente en la Segunda Región". Esto se debe traducir en contribuciones que construyan un legado apreciado por la comunidad, desarrollando un concepto práctico de minería sustentable que se proyecte más allá de la vida útil de la Mina Escondida.

También se busca el reconocimiento comunitario a partir del cual se levanta y desarrolla el Capital Reputacional Institucional. El compromiso es el respeto, la solidaridad, la responsabilidad y la transparencia, valores que la institución y sus funcionarios deben vivir y expresar en cada una de las acciones que realizan. Para Minera Escondida, la consecuencia de esta forma de actuar es la confianza que se construye y gana ante el escrutinio público del cual la institución siempre será objeto, sobre la base de las contribuciones sociales reales que pueda realizar.

Algunas claves de su forma de operar

La institución opera tanto como una organización de implementación, como de financiamiento de proyectos. En ambos casos se involucra estrechamente con las diferentes instituciones ejecutoras o beneficiarias, asumiendo un rol activo en la conformación de equipos multidisciplinarios de trabajo y en la coordinación de las diferentes iniciativas.

Además mantiene canales permanentes de comunicación con un amplio espectro de entidades con las cuales se relaciona, desarrollando nexos de mutua confianza y promoviendo acciones asociativas entre ellas. De esta manera se construye una importante red de acción social que facilita la orientación de los esfuerzos y recursos institucionales hacia aquellos aspectos que para la comunidad son más relevantes y prioritarios.

Otra de sus preocupaciones es el control permanente de sus resultados, porque esa es la única forma de asegurar que los aportes son realmente significativos para la comunidad. Por esto se establecen indicadores y metas.

Estructura Institucional de la Fundación

Fundación Minera Escondida (FME) posee una estructura institucional participativa, diversa y representativa de las diferentes visiones que están presentes dentro de la sociedad en que se desenvuelve, es por ello que su Directorio

esta compuesto por personas representantes de la comunidad, local como nacional y representantes de Minera Escondida Limitada, ejecutivos y trabajadores. Por otro lado existen consejos asesores de las áreas en que actúa la Fundación, esto es Educación, Salud y Desarrollo Social, los que están compuestos por personas destacadas en los respectivos ámbitos.

Además, cuenta con un equipo operativo compuesto por un grupo de profesionales de distintos campos, los que permiten una visión interdisciplinaria en el accionar de la institución.

Objetivos Estratégicos Generales

FME ha determinado cinco Objetivos Estratégicos Generales, transversales a las áreas de intervención:

- ▶ **Desarrollo de Capacidades:** orientar los recursos hacia proyectos o iniciativas que se traduzcan en el potenciamiento personal e institucional y que sean sustentables en el tiempo.
- ▶ **Gestión Técnica Eficiente e Integrada:** desarrollar y mantener un sistema expedito sobre procedimientos de asignación, monitoreo, evaluación y control de costos de los proyectos o iniciativas que sean objeto de financiamiento, maximizando la sinergia entre las Areas de Intervención.
- ▶ **Conocimiento de las Áreas a intervenir:** desarrollar un perfil base de la II Región de Antofagasta que contenga la información sobre la situación actual para cada objetivo estratégico en cada área de intervención. Esta información, será utilizada para identificar y medir los resultados derivados de la operación institucional.
- ▶ **Contribuir a maximizar el Capital Reputacional de Mel sobre la base de la acción y resultados institucionales:** establecer mecanismos de coordinación con Mel para desarrollar y mantener una alta credibilidad de la FME, tanto en el personal de la empresa como también en la comunidad en general.
- ▶ **Base de la acción y resultados institucionales:** establecer mecanismos de coordinación con MEL para desarrollar y mantener una alta credibilidad de la FME tanto en el personal MEL como también en la comunidad en general.
- ▶ **Fortalecimiento Institucional como factor facilitador en análisis de temas públicos:** establecer mecanismos que abran y faciliten espacios para el análisis de temas de interés público, princi-

palmente en la II Región, maximizando la utilización de la experticia de FME en el desarrollo de redes y conformación de equipo multidisciplinarios de trabajo.

Áreas de intervención y objetivos estratégicos específicos

El diseño del Plan Estratégico involucró la identificación de 48 Factores Críticos de Éxito. Éstos, a su vez, han significado establecer 80 Acciones Específicas, las que serán ejecutadas en el período 2001 - 2005. La Fundación ha definido cuatro áreas de intervención específicas:

- ▶ **Educación:** el objetivo fundamental es contribuir a fortalecer la calidad de la educación subsidiada en la región, tanto privada como municipal, para disminuir la brecha existente con la educación particular pagada.
- ▶ **Salud:** El objetivo principal es contribuir a mejorar la calidad de la atención en los sectores de escasos recursos y promover la investigación de aspectos prioritarios de Salud Pública en la II Región
- ▶ **Desarrollo Social:** El objetivo principal es contribuir con la movilidad social de los sectores de escasos recursos y el fortalecimiento de las organizaciones sociales.
- ▶ **Juventud:** Su objetivo es abrir espacios de participación de los jóvenes, principalmente de Antofagasta, adicionalmente a la prioridad que ellos tendrán en las otras áreas de intervención, en actividades que promuevan la asociatividad, innovación, creatividad y especialmente el desarrollo de líderes juveniles.

Financiamiento

La empresa definió una política de financiamiento que se traducirá en el aporte del equivalente a US\$ 15 millones para el período 2001 – 2005, a razón de aportes equivalentes a US\$ 3 Millones anuales para la Inversión Social.

Adicionalmente la empresa estudia un plan de financiamiento al largo plazo, que asegure una solidez patrimonial y sustentabilidad económica de la Fundación.

Proyectos Ejecutados y en Desarrollo año 2000

En términos cuantitativos, la gestión 2000 presenta el desarrollo de 87 proyectos en las áreas de Educación, Salud y Desarrollo Social.

Durante el año 2000, los beneficiarios de los proyectos financiados y desarrollados por Fundación Minera Escondida, alcanzaron un total de 28.978 personas. Es importante destacar que el número de beneficiarios directos experimentó un alza superior al 300% en relación a 1999, superando las 28.900 personas. También la Red social Institucional experimentó un fuerte incremento con respecto al año 1999. Este indicador refleja las relaciones de mutua confianza y las acciones que de ellas se derivan, ya sea directamente entre la Fundación con entidades públicas, privadas y no gubernamentales, o indirectamente entre dichos aliados estratégicos.

La inversión social acumulada desde el año 1996 y proyectada para el 2001, que ha realizado Fundación Minera Escondida para contribuir en forma efectiva al desarrollo sustentable de la comunidad, potenciando capital humano y capital social principalmente de la II Región, asciende a la suma de \$3.638.443.433 correspondientes al 75,67% de la Inversión acumulada.

Experiencias en el área de superación de la pobreza

1) Apoyo a la etnia atacameña: Con la apertura de una oficina de FME en San Pedro de Atacama, se busca la consolidación institucional en términos de apoyo a la etnia atacameña. El objeto es potenciar y sistematizar el trabajo de la FME en lo relativo a la incorporación de la comunidad indígena al desarrollo turístico de la zona, manteniendo su identidad y patrimonio cultural. La sede dará presencia a la Fundación que podrá manejar financiar y co-financiar proyectos que se orienten al desarrollo social, principalmente de la comunidad atacameña y especialmente de los jóvenes, por medio de educación, becas universitarias, capacitación, administración del Fondo de Peine, artesanía, identidad cultural y turismo, entre otros.

2) Inserción Laboral: Desarrollo de experiencias asociativas para contribuir con un modelo de intervención orientado a mejorar las perspectivas de inserción laboral en grupos comunitarios de escasos recursos. Durante 1999/2000 se nivelaron estudios, se capacitó en oficios básicos y se realizó un taller laboral y de capacitación para 45 jóvenes de la población Juan Pablo II de Antofagasta. Simultáneamente se completó a comienzos del 2001 un segundo ciclo de Capacitación y Formación personal en un grupo de sesenta personas, mayoritariamente jefas de hogar en alianza estratégica con la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Un tercer ciclo se inició en el transcurso del año con otro grupo similar.

3) Micro créditos: Aporte con capital de riesgo para pequeños créditos destinados a trabajadores independientes y a organizaciones comunitarias en sectores de escasos recursos, por medio de experiencias asociativas que contribuyan con un modelo de aporte privado para la superación de la pobreza. Hasta el momento se han entregado un total de 225 millones de pesos los que se traducen en alrededor de 500 microcréditos a la fecha con un 94% de recuperación de los mismos y una proyección de colocación de 500 nuevos microcréditos durante el año 2001

4) Habilitación de centros de educación pre-escolar: Construcción y equipamiento de salas cuna y jardines infantiles en enclaves estratégicos, con el objeto de facilitar la inserción laboral de madres trabajadoras, en el marco de una alianza estratégica con la Junta Nacional de Jardines Infantiles, JUNJI.

5) Desarrollo de Organizaciones Sociales: Potenciar a las organizaciones sociales, principalmente de la II Región por medio de capacitación, estímulo a la asociatividad, desarrollo de liderazgo, mejoramiento de gestión y co-financiamiento de iniciativas comunitarias, con el objeto de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios y con las políticas públicas en el área social.

5.1) Fondo Concursable para el desarrollo de Organizaciones sociales: El Concurso de Proyectos, Equipamiento e Infraestructura de Organizaciones Sociales de la Segunda Región, es una iniciativa que la Fundación Minera Escondida tiene desde el año 1999, como parte de su área de Desarrollo Social. Con ella pretende dar una respuesta a muchas solicitudes de financiamiento presentadas a la Fundación, por organizaciones sociales tales como: juntas de vecinos, centros de madres, centros de padres y apoderados y distintas ONG's que trabajan en diferentes áreas del bienestar comunitario.

El Concurso tiene como objetivo general, potenciar y contribuir a profesionalizar el trabajo de diferentes Organizaciones Sociales de la región, orientadas al trabajo con personas de escasos recursos. Para ello se aprobó un Fondo Concursable de \$130 millones, por medio del cual la Fundación co-financia hasta un 70% el proyecto solicitado, hasta una suma máxima de \$7 millones, como aporte de la Fundación. Los recursos restan-

tes, deben ser asumidos por la institución solicitante, preferencialmente en dinero fresco, pudiendo también establecer un valor económico a otros aportes que éstos entreguen.

Para asignar los fondos, se convoca públicamente a todas las instituciones de este tipo en la región, a presentar sus iniciativas, las que deben ajustarse a las bases.

La suma total del primer fondo concursable fue de 130 millones de pesos, repartidos en 33 proyectos seleccionados. Las contrapartes co financiaron en promedio el 48,27% de los costos totales de los distintos proyectos. Estos aportes se dividieron en monetarios (31,6%) y no monetarios (68,4%).

Fundación Minera Escondida aprobó para el año 2001 un segundo Fondo Concursable por un monto de 200 millones de pesos, el cual mantendrá el exitoso modelo del primer fondo, potenciándolo con tres talleres de capacitación para las organizaciones participantes.

El éxito alcanzado en este concurso quedo plasmado en los testimonios (3 focus group) recogidos de los beneficiarios de estos, los que señalaron reiteradamente como principales cualidades de estos, la sencillez, objetividad y dinamismo del proceso de postulación, la flexibilidad por parte de la Fundación que no estableció normas que atentaran con el fin último que era alcanzar los objetivos propuestos por cada organización y sobre todo el acompañamiento y preocupación por parte de la Fundación a través de su equipo profesional durante todo el proceso.

5.2) Capacitación en gestión de organizaciones sociales: Ejecutada por la Corporación Simón de Cirene, el valor total del proyecto en el año 2000 ascendió a la suma de UF 4.156,48. Lo solicitado a Fundación Minera Escondida fue la cantidad de UF 1.971,13 que corresponde al 47,42% de los recursos totales del proyecto. El 52,58 % restante (UF2.185,37) lo aporta la Corporación Simón de Cirene.

Otros Proyectos

1) Apoyo a la educación

Uno de los proyectos que más satisfacción ha dado a la fundación es "Mentes Activas", el cual pretende mejorar la enseñanza de las Matemáticas a través de la capacitación a profesores. Comprende a la mayoría de los liceos municipales de enseñanza media (gratuitos y con subsidio estatal) de la comuna de Antofagasta y tiene una duración de 4 años. Está basado en la experiencia y metodología de aprendizaje contextual desarrollado por el Center of Occupational Research and Development, de EE.UU., aplicado en Chile por el Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación, CIDE.

Junto con ello, la fundación en conjunto con la Fundación Mercator, realiza programas de capacidad emprendedora la cual ya ha beneficiado a cientos de jóvenes de terceros y cuartos años medios.

Otra de las actividades que se realizan en este programa es la actualización de hardware en computadores de escuelas y liceos de varias comunas, para su conexión a la red Enlaces del Ministerio de Educación. También, ha apoyado programas de estimulación lingüística en párvulos y el desarrollo del Centro Minero Benjamín Teplizky en la III región.

2) Apoyo a la salud

En este programa se destina actualmente la parte más importante de los recursos que maneja la Fundación. Su objetivo es contribuir a un mayor acceso a la salud de los grupos de escasos recursos por medio de aportes en equipamiento, infraestructura e investigación. Principalmente se ha favorecido a consultorios de urgencia que brindan atención médica y dental a pacientes en condición de pobreza. Se ha donado equipamiento para las áreas de Gastroenterología y Química y Farmacia del Hospital Regional. Junto con ello se está realizando la habilitación de un nuevo pabellón de Oftalmología, con el fin de mejorar la calidad de la atención y reducir las listas de espera. También se pretende mejorar el Centro de Oncología del mismo hospital y crear un Centro de Investigaciones Médicas.

El año 2000 se construyeron y equiparon seis Servicios de Atención Primaria de Urgencia Dental en el marco de un convenio de cooperación con la Asociación Chilena de Municipalidades. Estos se encuentran ubicados en Caldera, Coquimbo y Ovalle, y en los municipios de Lo Espejo, Pudahuel y San Ramón, de la Región Metropolitana.

También en el área de la prevención y rehabilitación de adicción a las drogas, el Directorio aprobó el financiamiento para la instalación en Antofagasta, de una Comunidad Terapéutica con internación, la cual será operada por la Fundación Crea-Chile.

Beneficios y satisfacciones:

Para Fundación Minera Escondida, la valoración ciudadana se reflejará de diversas formas, siendo una de los síntomas más interesantes la consideración de la institución como un referente importante en diversas materias de índole social y económico. Esta valoración será obtenida sobre la base de los resultados que efectivamente se entreguen, puesto que siempre este tipo de instituciones serán objeto del escrutinio tanto de sus clientes internos, esto es su directorio, inversionistas y benefactores, como también de sus clientes externos representados por entidades gubernamentales, no gubernamentales, privadas y por los mismos beneficiarios.

Otro indicador sobre la valoración del accionar institucional corporativo, lo constituye la canalización de recursos adicionales a los que aporta el fundador, ya sea de fuentes públicas o privadas, para los proyectos y programas institucionales. Esta tendencia se acentúa en la medida en que se desarrollen y promuevan nexos de mutua confianza.

También están convencidos de que "el capital reputacional que este tipo de Fundaciones desarrolla, es rápidamente traspasado a sus fundadores e inversionistas, en la medida en que exista transparencia técnica y financiera".

así como Responsabilidad Social es el compromiso que tiene la empresa con su entorno desde tres puntos de vista:

1) Punto de vista comunitario

Tiene que ver con la responsabilidad que tiene la empresa con la comunidad que los acoge, esta responsabilidad se evidencia por el respeto a la comunidad y las políticas por no violentar su medio, ya sea en términos ambientales como sociales.

2) Punto de vista social

Tiene que ver con retribuir mediante acciones concretas a la comunidad donde se encuentra inserta. Esto reflejado en la construcción de viviendas, apoyo a la educación, etc., es parte de la política del buen vecino en términos de tener un impacto positivo en la población. Existe plena conciencia de que es fundamental el apoyo de la comunidad para el éxito del negocio.

"cuando la comunidad da algunas cosas esta debe ser retribuida en algo, por ejemplo, en lo que es crecimiento de viviendas. Esto provoca mejora de nivel social"

3) Punto de vista económico

Tiene que ver con la generación de una mejora en la economía de la región donde se inserta, mejora que debe estar referida hacia esa comunidad. Esto se establece a través de la generación de empleo y preferencia por contratación de personas de la zona, además de la contratación de proveedores, los cuales son el 95% de la región.

"es el orientar su impacto de una forma positiva en términos económicos, en términos de calidad de vida, de las comunidades, por ejemplo el hecho de que esta empresa prefiera gastar sus platas en los proveedores locales en un 90 % de los casos eso es parte de la responsabilidad social que ha adquirido"

138 II. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

1 El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Empresa Minera Escondida

En este capítulo se busca relatar como se está entendiendo la Responsabilidad Social como concepto, es decir, desde donde se construye y que características le atribuyen las personas entrevistadas.

El concepto de RSE en Minera Escondida está básicamente construido desde la empresa hacia la comunidad. Es

Asociaciones del concepto de Responsabilidad Social en la empresa

El concepto de RSE está fuertemente asociado a Broken Hill Proprietary (BHP). Se reconoce que es el lugar de proveniencia desde donde han escuchado el tema y que a través de esta empresa se han familiarizado con el término. Otro aspecto común es la asociación a la empresa minera mundial que también se encuentra asociado a BHP. Además, se señala que es parte de la experiencia y re-

flexión de la industria de la minería producto de experiencias negativas en distintos países.

En este sentido, se reconoce que el concepto de Responsabilidad Social está fuertemente influenciado por el carácter internacional de Minera Escondida. Al respecto, se aprecia una experiencia previa del presidente de la compañía en estos temas. Por lo tanto, sus reflexiones en torno al tema tienen que ver con experiencias internacionales concretas en el negocio de las minas.

Se asocia este concepto con valores de una compañía, pero principalmente estos valores están conformados por los valores de las personas que componen a la compañía, de esta forma, se agrega que para la selección del personal se le otorga una gran importancia a esta variable.

"si la persona no posee los valores que orientan a la compañía entonces no es la adecuada para ella"

La RSE es una necesidad para el éxito del negocio

También existe en Minera Escondida la asociación al concepto de RSE como una de las variables que van a determinar el éxito del negocio. Se aprecia una conciencia respecto del valor de la opinión pública de la comunidad donde se encuentran insertos debido a que dependen de que la comunidad los acepte para que puedan desarrollar su labor exitosamente. En este contexto, el concepto está ligado con una estrategia de la compañía que se perméa de forma estructurada al interior de ella.

Nuevo Pacto Social

También se asocia la RSE con el concepto de "nuevo pacto social", al respecto las empresas mineras realizaron un encuentro mundial el año 1998 donde se propusieron un nuevo pacto social. Ahí, el concepto de RSE se instaló en las agendas de las empresas mineras con más fuerza como concepto, ya que en términos de acción ya se estaban haciendo esfuerzos al respecto.

Ética de los Negocios

Por último, el concepto de RSE viene asociado fuertemente con la ética de los negocios, se le adscribe un componente ético y un componente de éxito. Se señala que el concepto de RSE es parte de la exigencia del negocio y parte fundamental de la estrategia de esta.

"Es una tendencia que tiene que ver con la ética, con la

ética de los negocios, y al final tiene que ver con los negocios igual porque en el fondo el mundo se ha puesto más exigente, digamos, el mundo ya no solamente los mercados, no solamente exigen que haya una responsabilidad desde el punto de vista ambiental, sino que también hay una responsabilidad desde el punto de vista social"

Implementación de la RSE en la empresa

En este capítulo se busca entender cómo están siendo organizadas las acciones y programas de Responsabilidad social en MEL.

Un Lugar en la Agenda

Existe un consenso generalizado de que el tema de la RSE es muy importante dentro de la agenda de Minera Escondida. Se señala que viene fuertemente impulsada por BHP y también las otras empresas que son socias, Río Tinto y JECO e IFC. Entre los distintos socios se encuentra una mixtura cultural que permite que el tema sea muy relevante y que Minera Escondida se encuentra con el tema bastante avanzado.

"Este es un tema que es muy importante, es un tema que no solo es importante a nivel de agenda local como la escondida sino también a nivel de BHP, es parte de sus valores el ser considerado como un buen vecino corporativo"

La RSE en Minera Escondida se encuentra en la agenda junto con el área de producción y de reducción de costos lo que demuestra que la RSE se encuentra internalizada como un área más del negocio, no como una actividad secundaria.

Otro punto que determina la importancia en la agenda, tiene que ver con una serie de compromisos que efectuó Minera Escondida cuando llegó a la segunda región, tanto compromisos de RSE interna como externa, los cuales son de conocimiento público y perfectamente exigible por la comunidad.

"yo creo que se basa en los compromisos que se adquirió cuando la empresa inició sus operaciones, diría, me voy a ocupar de estos temas, de esto otro, de solucionar los problemas de la caleta coloso, hacia la comunidad en general y yo creo que es lo que sé esta haciendo"

3 Acciones de Responsabilidad Social

Minera Escondida tiene múltiples acciones de RSE las cuales son programadas y gestionadas desde dos lugares distintos:

- 1) Acciones desde la Fundación Minera Escondida
- 2) Acciones desde Minera Escondida la empresa

Las acciones llevadas a cabo por la Fundación Minera Escondida fueran enunciadas en el acápite anterior, por lo que en este capítulo se desarrollarán principalmente las acciones de Responsabilidad social llevadas a cabo por la empresa.

Convenio con Universidades Locales

Minera Escondida firma anualmente un convenio con las tres universidades locales de la Segunda Región. Mediante este convenio la empresa apoya proyectos de investigación que no tienen que tener que ver con la minería necesariamente, los proyectos se seleccionan mediante un concurso que realizan las universidades.

Programas con la enseñanza Básica y Media

Con la enseñanza básica Minera Escondida tiene un concurso de pintura anual, el cual realizan en conjunto con el Seremi de educación; y con la enseñanza media, tienen un concurso de literatura en conjunto con la Secretaría Ministerial también,

140

Caleta Coloso¹

La Caleta Coloso es una caleta que se encuentra ubicada al lado del puerto de embarque de concentrado de Minera Escondida, este puerto es la salida principal de producto, cerca del 80% del producto sale por ahí, y contiguo al puerto hay una caleta de pescadores de unos 300 habitantes. Minera Escondida consciente del impacto que esto tendría en esa comunidad, desde que iniciaron sus instalaciones en el puerto comenzó una estrecha relación de apoyo a la caleta que se mantiene hasta hoy.

Relación con Organizaciones Empresariales y Mineras

Minera Escondida se ha preocupado de propiciar una cultura frente al cobre como un elemento de orgullo nacional, mediante esta iniciativa se ha relacionado con otras empresas y minas realizando seminarios y esta destinada a crear conciencia y liderazgo a nivel nacional, sobre temas mineros.

Comité de Damas

El comité de damas es una organización, integrada por las esposas de los funcionarios, y funcionarias de la empresa, el cual está abocado a realizar acciones de voluntariado en distintos hogares de niños y ancianos de la región, con el apoyo de Minera Escondida, tanto en recursos monetarios, como humanos y de gestión.

Este comité ha buscado profesionalizar su accionar mediante una planificación estratégica. Esta iniciativa cumple también la función de involucrar a las mujeres que trabajan en la empresa con las señoras de los trabajadores, creando beneficios con respecto a RSE interna también.

Acciones Voluntarias de los Trabajadores

Existen agrupaciones de trabajadores en Minera Escondida, los cuales por iniciativa propia se han reunido y llevan a cabo proyectos de acción social voluntaria, los cuales son apoyados financieramente por la empresa.

Los proyectos son incentivados desde la empresa y reciben apoyo en recursos humanos y financiero. Existen dos iniciativas grandes, una de prevención en el consumo de drogas y otra el voluntariado "María Ayuda" el cual trabaja con personas que tienen una toma de terreno en un basural en Antofagasta y ahí les ayudan a organizarse, a construir una iglesia, escuelas, etc. Estas iniciativas recibieron además un premio de parte de BHP.

¿Es Rentable la Responsabilidad Social?

La Responsabilidad Social es percibida por la empresa como algo muy rentable. Se señala, en primer lugar, que la rentabilidad se asocia algo netamente productivo y, por eso,

¹ En el capítulo acerca del caso destacado profundizaremos más sobre este programa

cuesta verla fuera del clásico balance. Sin embargo, la rentabilidad que observan las personas entrevistadas va mucho más allá de una visión tradicional de inversión.

La rentabilidad social que provee la RSE es percibida como una cuenta de ahorro, una cuenta donde el dinero que se acumula es "capital reputacional". Este es un fondo producto de la inversión social sostenida efectuada por MEL, el que sirve para momentos de crisis de la empresa. Esta cuenta de ahorro, se señala, es la que sirve de soporte para momentos críticos.

"Sí, sin duda, hablando así fríamente te genera una cuenta de ahorro, cuando llegan los momentos complicados de crisis, recientemente tuvimos uno y nos dimos cuenta que funciona"

Por otro lado, la rentabilidad es vista como parte de una necesidad del negocio. Al entenderse la RSE como necesaria para el éxito de la empresa aparece como rentable porque también genera alianzas con la comunidad. Desde el directorio, existe la convicción de que si no se logra una inserción armoniosa con la comunidad, la empresa va directo al fracaso.

"Absolutamente... o sea tu tienes todos estos casos de empresas que no han tenido responsabilidad social y sus proyectos se han demorado infinitamente por un rechazo muy grande y, por otro lado, tenemos empresas que han estado tan cerradas pensando solamente ganar, que cuando han tenido alguna crisis toda la comunidad ha estado en su contra y esto las ha perjudicado aun más"

Un punto en el que se hace hincapié, es que es rentable cuando se aborda desde una perspectiva no paternalista. Si no se hace así y se toma la clásica actitud paternalista y que se limita a la entrega de recursos, entonces para Minera Escondida, no posee ningún tipo de rentabilidad.

"una Responsabilidad Social que asume una actitud paternalista yo creo que eso al final, no es rentable. Creo que las comunidades tienen que involucrarse para su progreso y tienen que hacer un esfuerzo. Es muy fácil caer en la tentación de regalar plata, pero cuesta un poco que la comunidad entienda que uno la puede ayudar a que ellos se ayuden, que la comunidad salga a flote y progrese. Pero también ellos haciendo su mejor esfuerzo"

Sistema de Evaluación para las acciones de RSE

Las actividades de evaluación de la Fundación son llevadas a cabo por una empresa externa que se encarga de realizar los análisis, tienen un fuerte sistema de seguimiento

de los proyectos y constantes evaluaciones de impacto e imagen en las comunidades donde se encuentran, como Antofagasta, Coloso, San Pedro de Atacama, etc. Dentro de estos sistemas de evaluación se encuentra también la intención de la Fundación de estar más relacionada con los propios proyectos, mantener un vínculo que permita realizar un seguimiento, evaluar y crear una relación de largo plazo que se vuelva sustentable y no terminen con la entrega de dinero.

"Sí, la fundación hace mucho seguimiento, algunas veces molesta a las personas que están haciendo el proyecto, porque insistimos que se cumpla con lo que prometieron y hacemos también encuestas"

Por otro lado, las actividades de RSE organizadas desde la empresa se evalúan desde la Gerencia de Asuntos Corporativos, la cual está trabajando en modelos para poder realizar mejores evaluaciones de sus programas, sin embargo todo el proyecto Coloso es evaluado y tratan de evaluar todo. Se señala, sin embargo, que hay acciones que es complicado evaluar, que en general aún no existe un sistema al respecto.

Políticas y estrategias de RSE implementadas por la empresa

Minera Escondida cuenta con estrategias para abordar las políticas de Responsabilidad Social de la empresa. En este contexto, es que se crea la Fundación Minera Escondida y a través de ella, se canalizan todas las acciones relacionadas netamente con lo social, mientras que la gerencia de asuntos corporativos, se queda con las acciones de RSE que se encuentran más ligadas al negocio, aún cuando tienen acciones de apoyo a escuelas, por ejemplo en Santiago.

En Antofagasta esta división es más clara, ya que la Fundación tiene una gran presencia en la comunidad y cuenta con múltiples iniciativas.

Se encuentra en Minera Escondida, la particular experiencia de una empresa que crea una fundación para canalizar sus acciones de Responsabilidad Social, buscando una manera de lograr una gestión más eficiente de los recursos, así como una manera potente de inserción a largo plazo en la comunidad, sin dejar por completo la realización por parte de la empresa de proyectos de Responsabilidad Social. En este sentido, no existe una desvinculación por parte de la empresa una vez creada la fundación, lo que es percibido de manera muy positiva para los trabajadores de Minera Escondida.

También como parte de la estrategia, es la empresa la

que coordina los proyectos realizados por los mineros que involucran acciones de voluntariados por parte de ellos y que son parte de la cultura de la empresa.

Por otro lado, la estrategia central de la Fundación Minera Escondida persigue instalar en la comunidad la percepción de que la empresa se instala de manera definitiva en la región, que su paso no es meramente extractivo y que no va a salir de ahí "abandonando" el sector donde una vez se instaló y generó desarrollo económico. Esto tiene su explicación en la experiencia salitrera de la zona a principio de siglo, es sobre la base de esa memoria histórica que la empresa busca cambiar la percepción de la comunidad respecto de la actividad minera.

En este sentido el slogan utilizado por fundación Minera Escondida "desde la Minería, más allá de la minería" tienen que ver directamente con esto, con transmitir a la comunidad la intención de la empresa de persistir en la comunidad siendo parte de ella, por sobre la actividad minera propiamente tal.

7. Fortalezas y Debilidades

En primer lugar, este acápite se busca identificar, a través de las opiniones de las personas entrevistadas, las fortalezas y debilidades de las acciones de Responsabilidad Social; la proyección global que se tiene de estas políticas, es decir si son percibidas como acciones esporádicas o de largo plazo y, finalmente, identificar las atribuciones - positivas y negativas - que se poseen de estas políticas.

En esta parte se identificará las principales **fortalezas**. De acuerdo a las mencionadas por las personas entrevistadas, se puede mencionar las siguientes:

▲ Mejor Imagen

Se reconocen beneficios importantes respecto de la imagen de la empresa. Esta aparece como cercana a la comunidad, lo que genera orgullo de pertenecer a ella y también facilita acciones externas, Minera Escondida es bien acogida en este aspecto y eso se lo atribuyen a la existencia de este tipo de estrategias y proyectos de RSE.

"la compañía es vista con otros ojos, no se ve como una compañía lejana, amenazante, sino que se ve como una compañía amigable, y la gente comienza a desarrollar cariño por la compañía y eso es muy bueno para la compañía, todas las cosas, todas sus tramitaciones externas se facilitan, porque tú eres de Escondida"

Se reconoce también una beneficio de mercado, ya que estos estándares son tomados en cuenta en las bolsas internacionales y en la compra del producto final en el extranjero.

▲ Legitimidad

Una manera de resumir las múltiples fortalezas que se le reconocen a este tipo de programas, tiene que ver con la construcción de legitimidad de la empresa, la cual puede abocarse a su tarea productiva sabiéndose en armonía con la comunidad. Del mismo modo, esta inserción la provee de un clima de estabilidad necesaria para progresar en el negocio. Se reconoce que la legitimidad es lograda por ser la empresa una contribuyente a este clima de paz social, el que es fomentado por la existencia de políticas y estrategias orientadas con este fin.

▲ Apoyo de la Comunidad

En la línea del "capital reputacional" se insertan estas fortalezas reconocidas como directas de las políticas de RSE. Es de modo muy relevante para la empresa, el apoyo que la comunidad le brinde, al final es fundamental y el leit motiv inicial de que la RSE sea un área más del negocio, tan estratégica como cualquier otra y que el tratamiento de esta opere con la misma racionalidad.

La RSE es para Minera Escondida algo que es parte de la empresa, no es abstraible a ella, por lo que se comparte la visión de un modo integral desde los altos ejecutivos a los mineros.

A través de las distintas entrevistas realizadas, se pudo identificar cinco "**debilidades**" o problemáticas relativas a la RSE, estas son:

▼ Interpretaciones malintencionadas

Una debilidad percibida al interior de la empresa, es la mala interpretación que se hace a veces de sus iniciativas. Se les atribuyen a sus acciones de Responsabilidad Social una estrategia de "lavado de imagen" y esto provoca comentarios mal intencionados frente a las iniciativas.

Un argumento que se ofrece, es que la motivación puede ser alguna razón política, ya que la empresa se ha mantenido absolutamente al margen de las coyunturas políticas, mostrándose totalmente neutra al respecto.

"De repente, no sé si llamarlo incomprensión, incomprensión de algunos agentes de la minera, algunas malas interpretaciones o definitivamente una predisposición hacia tus intereses, por razones políticas, de todos lados, nosotros somos apolíticos, como empresa así entre comillas "nunca nos hemos contaminado con nada" en el aspecto político, entonces de repente recibimos muchos honores, pero de repente también, comentarios que lo "hacen para lavar imagen, para esconder que tienen problemas ambientales, por eso hacen donaciones, ese tipo de cosas"

▼ Determinar las mayores necesidades

Otra debilidad que se nombra, es la dificultad para determinar las mayores necesidades de las regiones. Se señala que es difícil poder distribuir bien los recursos, hacerlo de manera justa y eficiente de modo que estos resuelvan problemas reales. Por esta razón se busca cubrir necesidades y que el benéfico se pueda maximizar mediante la sustentabilidad de los proyectos o la réplica de estos. Asegurar esto y lograr identificar las mayores carencias.

"yo creo que una debilidad que existe es no saber dónde están los puntos clave para inyectar este apoyo, la comunidad es una masa y hay muchos, muchos lugares donde se necesita apoyo"

La determinación de las necesidades, no obedece solo a una lógica de sustentabilidad, si no también a una necesidad por parte de la empresa de crear mecanismos mediante los cuales ellos estén recibiendo, de manera efectiva, dichas carencias y puedan determinar la urgencia de estas. Esto pasaría –señalan las personas entrevistadas- por que la fundación sea capaz de crear un canal de comunicación al cual las personas pudieran acercarse y plantear de este modo lo que ellos perciben que necesitan y no que la empresa sea quien impone mediante una opinión externa las prioridades a sus necesidades.

"es generar los mecanismos de comunicación, para efectivamente recibir las necesidades reales"

▼ Burocracia

Un aspecto que resulta tremendamente entorpecedor de la gestión de proyectos y acciones de RSE para Minera Escondida es la existencia de una excesiva burocracia. Esto dificulta la realización eficiente de los proyectos, del mismo modo, actúa como desincentivador en muchos casos al comprobarse demasiadas trabas burocráticas para emprender una

acción, generalmente en la evaluación de factibilidad y costos se termina por desestimar el proyecto.

"nosotros queremos ayudar a un colegio, queremos tomar un colegio y hacerlo nuestro, con todo recurso, bueno no falta que hay que hablar con la ministra de educación, con el alcalde no sé cuanto, los apoderados... cuesta accionar, toma mucho tiempo y siempre hay (celos), hay cosas que impiden que la cosa funcione optima"

Esta burocracia no se atribuye solo a la gestión estatal, si no que a una lógica de funcionamiento en la que todo tiende a entraparse cuando viene un externo a presentar algún tipo de cambios.

▼ Requerimiento de estructura ad-hoc

Esta respuesta se plantea como una debilidad porque significa un esfuerzo para la empresa montar una estructura que tenga características específicas para hacerse cargo de los proyectos, planificaciones, etc., todo lo referente a la RSE. Se señala que se debe contar con personal especializado. Esto no puede ser una labor anexa del gerente, si no que debe tener un lugar específico con profesionales que se hagan cargo del tema. En este sentido, la debilidad es el costo operacional que significa para la empresa. Sin embargo, por otra parte, se observa como una fortaleza, debido a que permite una estrategia mucho mas elaborada, donde la maximización de los recursos y la inversión social exitosa se encuentra en gran medida respaldada por contar con esta estructura organizacional.

"a debilidad es que requieren de una estructura súper eficiente y profesionalizada, esto no se puede hacer los fines de semana, la responsabilidad no es un ejercicio que uno hace al final del día y por eso hemos creado la fundación, que es un equipo top, top de profesionales y por eso que tenemos aquí gente especializada en el tema"

▼ Tema de los Recursos

La reflexión que se plantea al respecto, es que poseer recursos importantes para realizar programas de RSE ofrece la posibilidad de caer en un estado pasivo, a diferencia de aquellas organizaciones que deben buscar los recursos a través de sus ventas de proyectos. En ellas, esta situación actúa como presión al mantener un sentimiento de incertidumbre al interior de la organización, genera también estados de ánimos mas alertas y permite detectar nichos de proyectos exitosos. Esto –para algunas personas-

se podría perder al contar con sustentabilidad económica.

Por otro lado, la posibilidad de dar soluciones a problemas grandes y reales de una comunidad (al contar con grandes presupuestos) puede producir cierta obnubilación que no asegure la asignación más efectiva y exitosa de los recursos.

"el riesgo para esas fundaciones es que se vuelvan complacientes, porque el "hambre" que tu tienes cuando eres ONG, es muy fuerte, eso es súper bueno, porque te mantiene con hormigas en el estomago, porque no sabes si tienes tres meses de financiados, seis meses, cinco meses si se te están acabando los fondos, cuando tu tienes tres millones de dólares al año, en ese punto es donde intervinimos los directores, que apretamos las clavijas..."

▼ Excesiva creación de expectativas

Otro aspecto que aparece como debilidad, es que las personas que forman parte de la comunidad se crean grandes expectativas respecto de lo que puede hacer la empresa en la región, ya sea en su capacidad para generar empleos como la fundación y sus programas de apoyo social.

Por estas circunstancias, se tiende a pedir a la empresa soluciones que corresponden a otras instancias de la comunidad, como el gobierno local, se llega a señalar que se confunde a Escondida con Municipalidad, por lo que se crean situaciones a las que la empresa no tiene acceso o no le corresponde hacerse cargo.

"son expectativas falsas que se crean, que se generan miles de empleos cuando en realidad son cientos, no mas, o que Escondida tiene la responsabilidad de hacer todo aquí y las autoridades no tienen ninguna responsabilidad, entonces como que se confunde un poco Escondida con municipio"

144

III. PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Percepción de actores para alianzas de Responsabilidad Social

Con respecto a la posibilidad de generar alianzas que sirvan para promover la Responsabilidad Social, en general en las entrevistas realizadas se encuentra una actitud completamente "pro alianzas" por parte de las personas. Se señala que dichas alianzas deben existir y de esta manera generar sinergia respecto de la experiencia y área de conocimiento de cada uno.

En este contexto se señalan alianzas con el gobierno y autoridades, con otras empresas, con Universidades en Antofagasta, con las comunidades de base, desde el principio de la relación para que estos detecten sus necesidades y problemas, con ONGs han trabajado también, sin embargo se reconoce un menor nivel de profesionalización al interior de este tipo de organizaciones.

"Yo encuentro que las alianzas son fundamentales, primero que todo, esto no deben ser ojalá nunca proyectos que uno hace sólo. Además, ¿con quien haces alianzas tú? Con los expertos en los temas que tu te estas planteando por ejemplo, no inventas la rueda de nuevo"

Con empresas hay cierta reticencia, pues Minera Escondida se encuentra trabajando con montos que pueden ser mas altos de los que otra empresa quisiera destinar para la realización de una acción conjunta. Sin embargo, todo el programa de áreas verdes instaladas en la costanera de Antofagasta fue un proyecto co financiado con otras empresas de la zona.

2. Proyectos de Minera Escondida en Responsabilidad Social Empresarial

Con respecto a los proyectos e innovaciones que se estaría planteando la empresa en sus políticas y programas de Responsabilidad Social, las personas entrevistadas señalaron que en general las acciones emprendidas por la empresa se mantienen en Caleta Coloso y Peine, así como el concurso de proyectos con universidades.

Hay un especial interés por fomentar de manera mas activa los voluntariados al interior de la empresa, ya sea tanto de parte de los mineros como del comité de damas. Esas acciones son relevantes para la empresa y se insertan en

su lógica de compromiso no solo monetario con la sociedad.

Un objetivo para abarcar el próximo año, tiene que ver con proyectos orientados a los jóvenes de la segunda región. Ellos representan a la masa más crítica con respecto a la empresa en sus encuestas de opinión. Frente a esto, se señaló que mucha de esa actitud crítica tiene que ver con el desconocimiento de la empresa y de sus planes y actitudes por lo que en el año 2002 se proyectan diversas acciones en el que el público beneficiado son jóvenes.

Otro proyecto que mantienen es el del hospital de niños con cáncer y la casa de acogida para enfermos cancerosos que deben ir a tratarse a la ciudad Antofagasta, capital de la región.

Mientras que el mirador de Caleta Coloso va a ser cambiado de lugar, "subiéndolo" unos metros mas arriba pues el crecimiento de la fábrica impide que este actúe como mi-

rador.

Mientras que en la ciudad de Santiago, se prosigue con el apoyo a algunas escuelas, y, principalmente con el proyecto de valorización del cobre; además de acciones con el teatro municipal.

3 Percepción acerca de los incentivos u obstáculos (extraempresa) para el desarrollo de la responsabilidad social.

En general no se aprecian en las entrevistas percepciones de grandes obstáculos externos en el desarrollo de la RSE, sin embargo se señala que el exceso de burocracia para poder realizar mayores proyectos actúa como un desincentivador.

UN PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: CALETA COLOSO

El proyecto de Caleta Coloso es el proyecto llevado a cabo por Minera Escondida, no por su fundación. Consiste en apoyar y desarrollar la comunidad pesquera que vive en Caleta Coloso, lugar donde se instaló el puerto de Minera Escondida para que el material salga por barco a exportaciones.

Esta construcción traía consigo múltiples impactos en término medioambientales y sociales, por esto, se desarrolló un plan estratégico desde el comienzo de la construcción del puerto, para evitar que esto produjese problemas con la comunidad inserta en ese lugar.

De esta forma, han llevado un proceso conjunto de desarrollo de la comunidad y al mismo tiempo de organización de esta.

La Caleta Coloso, recibe mediante este programa, un aporte anual destinado, entre otras cosas al transporte escolar, la obtención de agua potable, obras de mejoramiento urbano, capacitación y celebración de actividades.

Para la organización de este apoyo a la Caleta, la empresa tuvo que estructurar una forma de organización, ya que en un principio la relación se daba de manera netamente reactiva, en la que distintas organizaciones de Coloso se

acercaban a la empresa a realizar alguna petición. Caleta Coloso contaba con 4 organizaciones que representan a toda la comunidad: La junta de vecinos, el sindicato de buzos, mariscadores y pescadores, el club deportivo y el baile religioso.

Estas cuatro organizaciones no tenían ningún tipo de organización conjunto, por lo que lo primero que exigió la empresa fue que se organizaran entre ellos, una vez que ellos lograran llegar a un acuerdo se acercaran a la empresa ha realizar sus peticiones. Ahí se creó la Junta de Adelanto de Coloso, la cual cuenta con el apoyo de la municipalidad y la gobernación marítima y su tarea principal es detectar sus prioridades.

"Ahí se gestó la junta de adelanto de Coloso, así le pusimos, con apoyo de la municipalidad y de la gobernación marítima. Entonces ellos durante el año, priorizan sus necesidades, sus proyectos, ellos saben que tienen un fondo de parte nuestra que está dotado en cuanto a plata anual, y ellos nos dicen esto es lo que más nos interesa, y a través del año van presentando sus proyectos"

Este fue el primer cambio que efectuaron en la relación que estaban llevando a cabo los habitantes de la Caleta y la empresa. Desde este momento, se fueron cambiando las formas en que era entregada la ayuda. De una actitud más reactiva se pasa a una actitud proactivo con respecto a la comunidad, principalmente llamando a la comunidad de Caleta Coloso a hacerse cargo de su situación, detectar sus problemas y ofrecer soluciones que resultaran sustentables.

Para el desarrollo de las problemáticas que salieran de la junta de adelanto, la empresa ofrece un fondo anual con el que deben manejarse y aprender a gestionar sus recursos en pos de una mayor eficiencia.

El fenómeno que se comenzó a gestar en Caleta Coloso, fue que empezó como una Caleta pequeña de pocos habitantes con la cual la empresa tenía una relación casi directa. Sin embargo, al existir el apoyo de la empresa en ese sector comenzaron tomas de terreno que generaron una explosión demográfica del sector cambiando su composición y necesidades. Sin embargo se han logrado organizar de manera exitosa, contando con el apoyo de Minera Escondida, a través de donaciones en dinero del fondo anual así como acciones anexas, entre ellas llevar a los niños de la caleta a las escuelas en Antofagasta, llevar agua potable y realizar acciones en conjunto de mejoramiento del lugar, construyendo plazas, caminos y casas.

"Al principio era manejable porque era chiquitita la caleta, pero en vista de que había apoyo de la empresa, terrenos se los tomaban porque ahí empezó a crecer ese lugar, venían esas cuatro organizaciones, venía gente individualmente a pedir cosas, entonces tuvimos que parar el

asunto y organizarlos"

Existe también el interés de parte de los trabajadores de la planta de concentrado (la que se encuentra inserta en la caleta) de realizar proyectos conjuntos con los habitantes de Caleta Coloso, uno de los proyectos que tenían en mente, era la de crear ciertos "apadrinamientos" con niños de la Caleta.

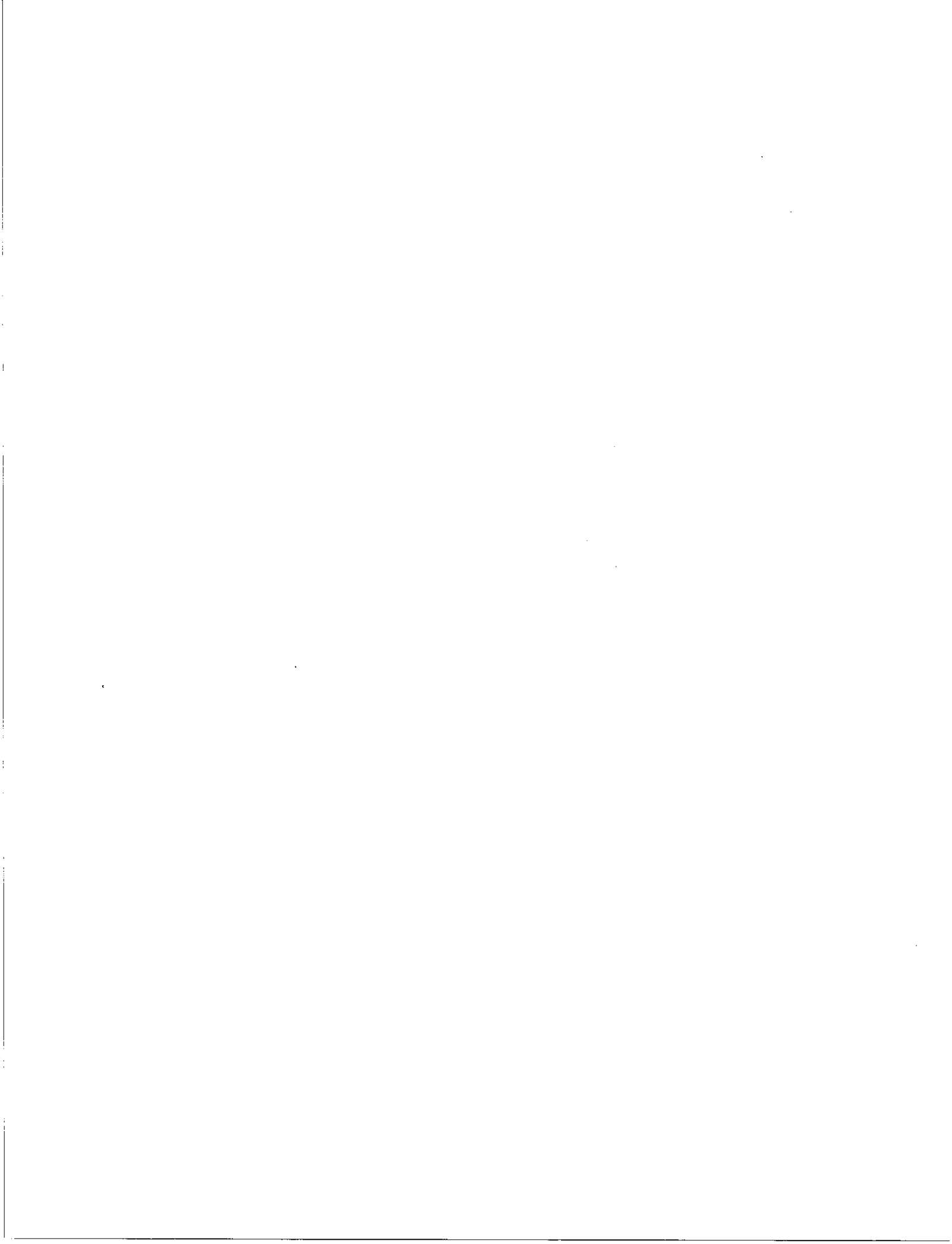
Por último, la empresa tiene un proyecto de modernización de la Caleta el cual contempla construir un nuevo muelle, reacondicionar los puestos y así crear un lugar que sirva de atractivo turístico donde se pueden vender productos del mar, puestos de comida, de artesanía que servirá también de polo económico para el sector.

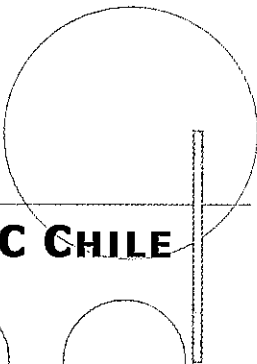
"ahora estamos embarcados en un proyecto grande, grande, con la dirección de obras portuarias, que es construir una nueva caleta, nuevo muelle... una cuestión de película, nada que ver con lo que tienen ahora. eso va a ser un aporte que va mucho más allá del aporte anual que hemos tenido históricamente con ellos, una cuestión de más largo plazo"

ACCIONES DE RSE DE MINERA ESCONDIDA

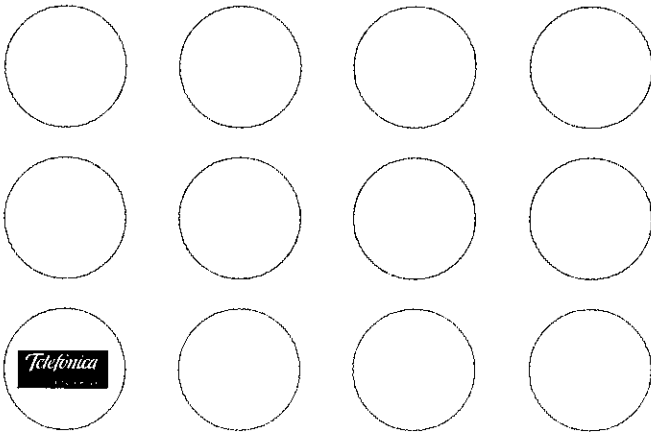
ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE PROGRAMA	BENEFICIARIOS	DEPENDENCIA
Capacitación	Inserción Laboral	Externa	Jóvenes y mujeres jefas de hogar segunda región	Fundación
Capacitación	Capacitación en gestión de organizaciones sociales	Externa	Organizaciones sociales	Fundación
Clima Laboral	Foro de empleados	Interno	Trabajadores de la empresa	Empresa
Cultural	Apoyo a la Etnia Atacameña	Externa	Población Atacameña residente en la segunda región	Fundación
Desarrollo Social	Proyecto Caleta Coloso	Externa	Pobladores Caleta Coloso	Empresa
Desarrollo Social	Entrega de Microcréditos	Externa	Trabajadores independientes y organizaciones comunitarias	Fundación
Desarrollo Social	Desarrollo de Organizaciones Sociales	Externa	Organizaciones sociales principalmente de la II región	Fundación
Desarrollo Social	Fondo concursable para el desarrollo de Organizaciones Sociales	Externa	Organizaciones Sociales II región	Fundación
Desarrollo Social	Desarrollo del centro minero Benjamín Teplizky	Externa	Comunidad centro minero Benjamín Teplizky III región	Fundación

Educación	Fundación Educacional Escondida Centro de Capacitación Técnica	Externo	Potenciales estudiantes de todo el país	Empresa
Educación	Apoyo a proyectos universitarios	Externo	Académicos y estudiantes universitarios de la segunda región	Empresa
Educación	Concursos de Pintura y Literatura	Externo	Alumnos de enseñanza básica y media de la segunda región	Empresa
Educación	Habilitación de centros de educación preescolar en alianza con la JUNJI	Externa	Madres trabajadoras segunda región	Fundación
Educación	Mentes Activas	Externa	Liceos municipales de enseñanza media de la comuna de Antofagasta	Fundación
Educación	Programa de capacidad emprendedora	Externa	Alumnos de tercero y cuarto medio de liceos municipales de la II región	Fundación
Educación	Actualización de Hardware	Externa	Escuelas y liceos de diversas comunas	Fundación
Educación	Programa de estimulación lingüística en párvulos	Externa		Fundación
Medio Ambiente	Programa ambiental	Externo	Comunidad en general	Empresa
Medio ambiente	Certificación ISO 14.000	Externo	Comunidad en general	Empresa
Salud	Mejora en el acceso a la salud de los grupos de escasos recursos	Externa	Personas de escasos recursos	Fundación
Salud	Donación de equipamiento médico	Externa	Hospital Regional de Antofagasta	Fundación
Salud	Construcción de 6 Servicios de Atención Primaria Dental	Externa	Comunidad de Caldera, Coquimbo, Ovalle, Lo Espejo, Pudahuel y San Ramón	Fundación
Salud	Comunidad terapéutica con internación	Externa	Población con problemas de drogadicción de la II región	Fundación
Seguridad Laboral	Prevención de riesgos	Interno	Trabajadores de la empresa	Empresa
Voluntariado	Comedor María Acoge	Interno y externo	Trabajadores y pobladores de La Chimba	Empresa
Voluntariado	Campaña "No a las Drogas"	Interno y externo	Trabajadores y comunidad de Antofagasta	Empresa
Voluntariado	Comité de Damas	Externa	Trabajadoras y organizaciones de acogida de niños y adolescentes de la segunda región	Empresa





TELEFÓNICA CTC CHILE



TELEFÓNICA CTC CHILE

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA TELEFÓNICA CTC CHILE

En 1930 se crea la Compañía de Teléfonos de Chile. Ésta en el inicio tuvo carácter de empresa privada y en 1971 fue intervenida por el estado. En 1974 las acciones de la serie "A" propiedad de ITT, International Telephone & Telegrafe Corporate, fueron compradas por el Estado mediante un crédito CORFO. En 1987 se inició el proceso de reprivatización de la compañía, adquiriendo el 30 % de las acciones la empresa australiana Bond Corporation. En 1990 Telefónica de España se convierte en el principal accionista de la compañía y reabrió a América Latina el mercado de los ADR cotizándolos en la bolsa de Nueva York.

A partir de 1989 la empresa incorporó nuevos negocios, tales como comunicaciones múltiples, Internet, telefonías a distancia etc.,. Por esta razón se aprobó en el año 1995 la modificación de la razón social a "Compañía de telecomunicaciones de Chile" al mismo tiempo se estableció que "el objetivo de la compañía era ser un operador universal de telecomunicaciones tanto a nivel nacional como internacional". En 1999 la administración de la compañía propuso la modificación de los estatutos sociales, de CTC ha Telefónica, a fin de lograr una identidad global única como grupo, para darle mayor valor a la compañía y poder unirse a los proyectos de negocio del grupo telefónica

Telefónica CTC Chile, perteneciente al Grupo Telefónica, es la matriz en Chile de un conjunto de empresas formado por 188 Telefónica Mundo, Telefónica Móvil, Telefónica Empresas y 120-1200. Fue la primera compañía del Grupo Telefónica en privatizarse y tiene años de experiencia operando en un mercado competitivo por haber sido, en 1990, la primera empresa de Latinoamérica en transar sus acciones en la bolsa de Nueva York.

150

1. Misión

La misión de la compañía la definen como: «Telefónica CTC Chile trabaja para llevar a Chile a la vanguardia mundial de las telecomunicaciones y sus servicios derivados» "Preocupada por las personas, sus valores y necesidades en comunicación, presente además en tecnología de punta e innovación, Telefónica CTC Chile pretende otorgar la mayor cercanía, calidez, eficiencia y compromiso, que cualquier otra compañía de telecomunicaciones existente en Latinoamérica".

2. Servicios

Entre los servicios que ofrece, se encuentran:

Servicios de Telefonía Básica: es el área de negocios encargada de la prestación de servicios telefónicos y sus derivados, Telefónica CTC Chile es la única operadora que cuenta con cobertura nacional de este negocio en todo el mercado.

- ▶ **Servicio de Telefonía Pública:** comprende todo los teléfonos de red fija públicos que se encuentran en las zonas de mayor concurrencia del país, como son los Malls, principales avenidas, etc.
- ▶ **Interconexiones:** están asociados a cargos de acceso y servicios informáticos y administrativos tales como medición, tasación, facturación y cobranza a empresas de larga distancia.
- ▶ **Servicios de Valor Agregado:** son aquellos que amplían el espectro del servicio telefónico básico hacia la satisfacción de necesidades cada vez más sofisticadas de los clientes, aprovechando las capacidades de la red 100% digitalizadas.
- ▶ **Telefonía Rural:** Que comprende todos los servicios de telefonía local en los lugares con menor densidad de población del país, como lo son las parcelas interiores, pueblos y villas del país.

Telefónica CTC Chile ofrece, además, la nueva unidad de negocios e-business, cuyo objetivo es acelerar en las empresas las habilidades necesarias para aprovechar las ventajas de Internet para la relación con trabajadores, proveedores y clientes, lo que permitirá la vigencia del negocio a largo plazo, entre otros servicios más.

3. Telefónica en Cifras

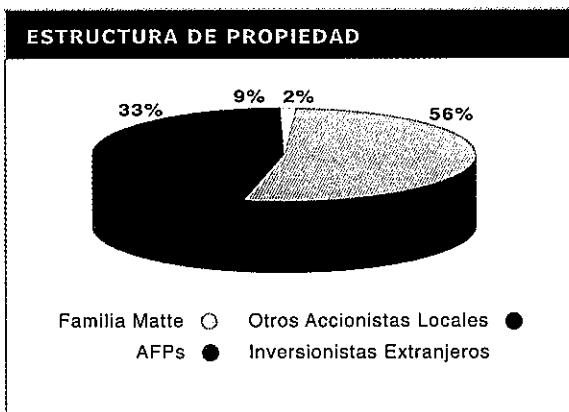
Patrimonio y Utilidades:

Las utilidades netas calculadas en la memoria del año 2000 se estimaron en **114.024 millones** de pesos.

Estructura de propiedad:

La composición de sus capitales al 31 de diciembre del 2000 era la siguiente:

Telefónica Internacional Chile S.A.:	43,6%
Citibanck N.A :	20,6%
Compañías de Seguros:	1,2%
Fondos de inversión de capital extranjero	1,0%
Empleados:	0,6%
Otros:	8,5%



Participación en el mercado

Pionera en tecnología y con una extensa red en todo Chile, Telefónica CTC Chile es el líder en telefonía fija con más de un **80%** de participación de mercado.

Participa con el **63%** del PIB del sector comunicaciones y en un **1,3%** del PIB nacional.

Telefónica CTC Chile ofrece sus servicios en todo el territorio nacional, llegando hasta los lugares más recónditos de nuestro país.

Directorio:

Presidente: Bruno Philippi
 Vicepresidente: Hans Eben Oyanedel

Directores Titulares Serie A:
 Felipe Montt F.
 Claudio Undurraga A.
 Andrés Navarro H.
 Nicolás Majluf S.

Directores Titulares Serie B:
 Luis Cid A.

Secretario Directorio:
 Cristián Aninat S.

Las Acciones y Programas de Responsabilidad Social en Telefónica Chile.

La presencia que tiene Telefónica CTC Chile en el mercado nacional no es sólo en el ámbito de las telecomunicaciones; Telefónica CTC Chile quiere ser un buen ciudadano corporativo. Es por este motivo que la Compañía apoya la cultura mediante la Sala de Arte Fundación Telefónica; apoya la educación otorgando acceso gratuito a Internet a más de dos millones de alumnos y capacitación a profesores de miles de colegios a lo largo de todo Chile, y realiza otras diversas acciones en pro del desarrollo integral de toda la comunidad, especialmente de los grupos más desprotegidos.

Las acciones de RSE llevadas a cabo por Telefónica se encuentran todas organizadas desde la fundación que lleva este mismo nombre; es así como Fundación Telefónica es la encargada de gestionar y organizar las acciones de RSE de la empresa en 5 ámbitos distintos:

- Cultura
- Discapacidad
- Educación
- RIS Solidaria
- RSE Interna.

Fundación Telefónica

¿Qué es Fundación Telefónica?

Fundación Telefónica Chile es una entidad gestada en el país gracias a Telefónica CTC Chile y a Fundación Telefónica España. El principio de ser de Fundación Telefónica es constituirse en una institución de carácter social, para lo que debe proponer, impulsar, apoyar y desarrollar proyectos trazados por la empresa, que tengan como objetivo beneficiar al país con programas que posibiliten su desarrollo.

La idea de crear una Fundación a través de la cual se pudiera canalizar y orientar el compromiso de la empresa con el desarrollo social del país, más allá del aporte en materia de telecomunicaciones, se reafirmó luego que Telefónica España -empresa con una importante trayectoria de apoyo a actividades sociales, al arte y la cultura, las ciencias y la investigación- creara Fundación Telefónica, con el objetivo de situarse como una compañía que ofrece, mediante las telecomunicaciones, una respuesta social a los problemas actuales.

Consecuente con su compromiso social, Telefónica, no sólo ha desarrollado a Fundación Telefónica Chile, siguiendo

el mismo propósito existen Fundaciones en España, Perú, Brasil y Argentina. Cada una de ellas posee sus propios proyectos sociales nacionales en los cuales participa y colabora: "Fundación Telefónica piensa globalmente, pero actúa localmente". Además existe una instancia en la cual se abordan iniciativas conjuntas de carácter transnacional.

Objetivos de la Fundación

Dentro de los principales objetivos que orientan el accionar de Fundación se encuentran:

- ▶ Contribuir a la mejora de las condiciones de vida de los colectivos sociales más desprotegidos, mediante el estudio y el desarrollo de aplicaciones sociales de las telecomunicaciones.
- ▶ Favorecer el desarrollo de la educación y de la igualdad de oportunidades entre las personas, con la aplicación de las nuevas tecnologías de la información en los procesos de aprendizaje.
- ▶ Contribuir a programas exclusivamente de desarrollo, destinados a las capas de la sociedad más desfavorecidas y llevados a cabo por entidades sin fines de lucro; y contribuir, realizar y promover la investigación, desarrollo y difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y el arte.

Formas de colaboración y contribución

La contribución de la Fundación Telefónica a dichos proyectos podrá materializarse de diversas formas, en función del apoyo necesario para el desarrollo del proyecto. Esta colaboración será preferentemente:

- ▶ **En especies:** Donación de servicios, equipamientos o material diverso de la propia compañía.
- ▶ **En personal:** Prestación de tiempo y/o de la participación voluntaria del personal de Telefónica, de sus empresas y de la propia Fundación en el desarrollo de los proyectos.
- ▶ **En conocimiento:** Asesoramiento por parte del personal de Telefónica en el desarrollo de proyectos.
- ▶ **Presencia:** De la imagen de Telefónica y sus empresas en los proyectos y actividades que se desarrollen sin ánimo de lucro o de la imagen de estas entidades o de los proyectos apoyados en la comunicación de la compañía a sus clientes.

Requisitos para la selección de propuestas

La Fundación Telefónica, a través de su Dirección de Programas, sólo considera aquellos proyectos de colaboración social y de interés corporativo que cumplan los siguientes criterios:

- ▶ Las iniciativas se materializarán en proyectos concretos que guarden coherencia con los fines de la Fundación Telefónica.
- ▶ En los proyectos, las tecnologías de la comunicación jugarán un papel relevante para su desarrollo.
- ▶ Los proyectos deben desarrollarse en territorios donde Telefónica esté implantada o haya anunciado su presencia.
- ▶ Sólo se contribuirá a aquellos proyectos presentados por entidades sin ánimo de lucro. Se excluirá específicamente como destinatario de la colaboración de la Fundación Telefónica a cualquier institución de interés particular.
- ▶ Dichas iniciativas se presentan por escrito y debidamente informadas.

Consejo Directivo de la Fundación:

La Fundación está administrada por un consejo directivo de 11 miembros, presidido por el Presidente de Telefónica CTC Chile, Javier Aguirre Nogués, y conformado por personalidades nacionales vinculadas a temas relacionados con sus objetivos. El Vicepresidente de la Fundación es Paul Fontaine Benavides y sus directores son Ramón Aboitiz Musatady, José Joaquín Brunner Ried, Alberto Etchegaray Aubry, Consuelo Gazmuri Plaza, Ricardo Majluf Sapag, Andrés Navarro Haeussler, José Moles Valenzuela, Claudio Muñoz Zúñiga y Velko Petric Cabrales. Como Directora Ejecutiva de Fundación Telefónica, fue designada María Antonia Juste Picón.

Acciones y Programas de Responsabilidad Social de la Fundación

Sala de Arte:

Cuando se comenzó a diseñar el edificio corporativo de Telefónica, pensaron que el primer piso debía estar destinado a la comunidad. Así nació la idea de crear una Sala de Arte que fuera un verdadero foco de cultura para todos y, especialmente, para aquellos que jamás han tenido la posibilidad de asistir a ver el trabajo de connotados artistas plásticos nacionales y extranjeros. Desde la inau-

guración de la Sala, en noviembre de 1996, el resultado ha sido un éxito. Miles de personas han asistido a presenciar obras de Picasso, Matisse, Niki de Saint Phalle y Mario Toral, Roser Bru y Smythe entre otras.

De martes a domingo, de 10:00 a 20:00 horas, la sala de exposiciones ha pasado a convertirse en una prolongación del Parque Bustamante, donde grandes y chicos -sin costo alguno y acompañados de un guía especializado-, recorren el lugar para conocer en detalle a cada artista y su trabajo.

Se puede solicitar una visita guiada gratuitamente llamando a un número de teléfono en Santiago.

La Sala de Arte de la Fundación Telefónica cuenta con todas las normas internacionales de climatización, iluminación y seguridad para mantener las obras en óptimas condiciones.

Cada muestra dura aproximadamente dos meses y la entrada es liberada para todo público.

Educación:

En el área educación, Fundación Telefónica ha centrado sus programas en las posibilidades que brinda la tecnología en materia de educación. Es por esto que se crea el programa "Educación en la Red", un programa promovido por Telefónica y el Foro de la Escuela Virtual que posee disponibilidad de infraestructuras y servicios. Además se orienta a la exploración, experimentación y puesta en práctica de forma generalizada de aquellas metodologías que a la vez que incorporan nuevos usos de la red y los servicios, suponen innovaciones pedagógicas y nuevas formas de actuación en la Sociedad del Conocimiento, con especial aprovechamiento de la interactividad, deslocalización y enseñanza virtual.

Uno de sus principales objetivos planteados fue que para el año 2001 aproximadamente el 50% de los colegios de Chile contarán con esta red. En la actualidad, se considera que la meta fue alcanzada satisfactoriamente.

Los usos que se pueden dar a Internet y los beneficios que se pueden extraer de ésta son muy variados, ello dependerá del usuario que ingrese a la red y de las necesidades que éste tenga. Sin embargo, uno de los aportes más importantes que se ha realizado, para contribuir con el desarrollo de las sociedades, es la iniciativa de hacer de Internet una herramienta para la educación.

Es así como, gracias al acuerdo entre el Ministerio de Educación y Telefónica, nació «Internet Educativa 2000», un proyecto que tiene como principal objetivo educar y formar.

Para ello se han conectado a Internet en forma gratuita a más de seis mil colegios y liceos de todo el país, lo que permite que más de un 90% de los escolares de Chile accedan a la información y educación, mediante la tecnología.

La idea se canaliza a través de la Red Enlaces, por la cual se capacitan profesores en las áreas de computación e Internet, los que, más tarde, guiarán a los alumnos en su navegación por Internet y les ayudarán a operar los distintos sitios y programas educacionales creados por el Ministerio de Educación.

Internet educativa 2000

Dar servicio de internet gratis durante 10 años en todos los colegios del país conectados a la red Enlaces.

Los indicadores de crecimiento con los que evalúan este programa son : visitas al portal enlaces.cl, capacitación a docentes: (4.286 profesores a través de la metodología de formación a distancia vía internet, metodología innovadora en nuestro país), infraestructura (22 salas instaladas, 20 computadores cada una).

Creando Contenidos www.ie2000.cl

En este espacio se desarrollan contenidos educativos a través de internet entre profesores y alumnos, además de portales a páginas web creadas en la comunidad escolar y servicio de hosting. Actualmente tienen mas de 140 solicitudes.

Contenidos científicos, artísticos y culturales como:

- Red de la Lectura
- Cursos de Pintura
- Proyecto Paz Ciudadana

Cuentan también con un sitio llamado "Investigadores" donde se presentan temas de interés científico en un lenguaje y estética atractiva para niños en edad escolar. Se realizan premiaciones a webs escolares desarrolladas por alumnos.

Seminarios y Actividades Educación:

Agosto 2001
Capacitación en usos de Internet a Infocentros comunitarios y organizaciones sociales.

Octubre 2001
Ciudadanos en RED. Cooperación Público-Privada para universalizar el acceso a Internet.

Red Iberoamericana Solidaria RIS El Portal del Tercer Sector

Durante los dos últimos años numerosas entidades no lucrativas de diversos ámbitos contactaron con la Fundación Telefónica para solicitar su colaboración sobre todo en el campo de las telecomunicaciones y de la informática.

Atendiendo a estas demandas, y ante la imposibilidad de facilitar a cada una de las entidades no lucrativas un entorno propio personalizado, Fundación Telefónica optó por ofrecer una plataforma de apoyo telemático a las actividades desarrolladas por las Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL) en los países en los que tiene mayor presencia.

Las nuevas tecnologías pueden contribuir a mejorar la difusión de las actividades de las OSFL, la coordinación y el debate en el ámbito del tercer sector, complementado y mejorando algunos de los canales de comunicación actuales más utilizados.

Mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información se quiere configurar una comunidad solidaria virtual, que será un punto de referencia para la relación, el intercambio, la participación, formación e información entre las diferentes OSFL y sus miembros.

La Red Iberoamericana Solidaria (RIS) promovida por la Fundación Telefónica con la colaboración de las entidades promotoras nace con los siguientes objetivos:

Objetivos:

- ▶ Difundir las actividades de las entidades miembro (proyectos, campañas, demandas de voluntariado, movilizaciones, bolsa de trabajo...)
- ▶ Facilitar las relaciones entre las OSFL y los colectivos que colaboran con ellas: voluntarios, cooperantes, personal remunerado en las sedes, medios de comunicación, empresas, simpatizantes, patrocinadores, asesores... Mediante el uso de herramientas de carácter telemático se pretende mejorar la comunicación, la coordinación y la participación de todos los interesados.
- ▶ Mejorar las condiciones de trabajo entre las OSFL de diferentes países a través de una Extranet actualizada y dinámica que permitirá compartir ideas, propuestas, recursos humanos y materiales.
- ▶ Eliminar costes mediante la aportación de soluciones telemáticas avanzadas de uso por parte de los miembros de la comunidad.

- ▶ Potenciar el debate y la reflexión entre el colectivo de entidades no lucrativas mediante la promoción de chats y foros virtuales propuestos por las propias entidades miembro.

Discapacidad:

MERC@DIS es un portal de Internet que permitirá a las personas con discapacidad acceder a ofertas de trabajo especiales. También proporciona información de interés sobre legislación laboral, cursos de formación, congresos, e información en general relacionada con la discapacidad. A través de esta plataforma tecnológica, queremos conformar una Comunidad Virtual en torno a la discapacidad, uniendo esfuerzos de todos los que de alguna u otra forma están involucrados con este desafío.

Fundación Telefónica desea que Merc@dis Chile sea un espacio que aglutine todas las voluntades interesadas en conseguir la integración laboral, y por lo tanto social, de las personas con discapacidad.

Para desarrollar este proyecto se invitó a participar a las principales entidades preocupadas por las personas con discapacidad, como son el Fondo Nacional de la Discapacidad (FONADIS), el Instituto Nacional de Previsión (INP), la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), la Fundación Teletón, la Comisión de Discapacidad de la Sociedad de Fomento Fabril, y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

Las cifras totales del proyecto, incluyendo acciones y actividades complementarias al mismo, como capacitación, difusión, y otros proyectos afines, se estiman en aproximadamente \$ 130.000.000

Merc@adis.cl : Primer Portal laboral chileno para personas con discapacidad

En el desarrollo de esta iniciativa impulsada por Fundación Telefónica trabaja una mesa multisectorial formada por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence), el Instituto de Normalización Previsional (INP), el Fondo Nacional de la Discapacidad (Fonadis), la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) y Fundación Teletón.

Capacitación para personas con discapacidad:

La integración de las personas con discapacidad a la sociedad pasa por varios factores, sin dudas uno de los más importantes es el acceso al trabajo. Es por ello que Fundación Telefónica esta realizando otros proyectos complementarios a Mercadis.

Búsqueda de Tecnologías para Inserción Laboral de discapacitados:

Además de la identificación y búsqueda de tecnologías, el proyecto consideró la Inserción Laboral, a través de un plan piloto en el que se dispusieron 13 puestos de trabajo para discapacitados, aportados por 8 empresas.

Capacitación en Usos de Internet para personas con discapacidad física y visual:

Para llevar a cabo este proyecto, Fundación Telefónica contrató al Organismo Técnico capacitador ORT Chile -entidad sin fines de lucro-, especializado en la capacitación para personas discapacitadas, el que en conjunto con el INP realizaron la convocatoria y selección de 80 alumnos.

RSE Interna de Telefónica CTC Chile**Concurso "Proyectos de Acción Social para Trabajadores año 2000"**

El objetivo de este proyecto es involucrar a los Trabajadores en proyectos de acción social, poniendo un fondo concursable disponible anual, para participar presentando proyectos. Proyectos Convenidos con R.R.H.H.

Se busca la participación de los trabajadores de la empresa para obtener su identificación con la Fundación y un sentimiento de orgullo.

Se realizan también proyectos Convenidos con R.R.H.H. Trabajos de voluntariado realizado por trabajadores y por jóvenes hijos de funcionarios.

En esta misma línea existe un concurso de "Proyectos de Acción Social para Trabajadores 2000" el cual cuenta con una amplia convocatoria entre los trabajadores de Telefónica, para el año 2000 se presentaron 37 proyectos, participando cerca de 150 trabajadores en la iniciativa.

Dado el éxito de la convocatoria y el buen nivel de los proyectos presentados, la empresa decidió financiar tanto al proyecto ganador como al proyecto finalista, estos proyectos correspondían respectivamente a la "implementación de talleres de computación para niños del Hospital San Borja Arriarán" y el programa "Odisea de la Mente" programa de innovación en la metodología de la educación realizado a nivel mundial.

II. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA**1. El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Telefónica**

En este capítulo se busca relatar cómo se está entendiendo la Responsabilidad Social como concepto, es decir, desde dónde se construye y que características se le atribuyen.

De acuerdo a las entrevistas realizados se encuentra que en la construcción de este concepto aparecen tres factores claves que determinan la comprensión que se tiene de la Responsabilidad Social al interior de Telefónica, estos son:

Bienestar a la comunidad como un deber

Es común en todas las respuestas una asociación directa a la comunidad, es decir, el término se asocia con una acción en beneficio de la comunidad que circunda a la empresa, básicamente en términos territoriales, se puede decir que tiene arraigada una lógica de "feudo" en la que la empresa actúa como ente económico pero a la vez como con ciertas responsabilidades de la comunidad que lo rodea. Es visto como una "obligación" que tiene más que ver con una razón ética que una rentabilidad económica o con un sentido corporativo de ciudadanía.

"Es la responsabilidad que tienen las empresas frente a la sociedad. Todas las empresas aparte del negocio tienen ciertas responsabilidades: frente a la comunidad, en el ámbito social y en el desarrollo"

También se le atribuye un rol dentro de la Misión de la compañía, es así como se señala que el hecho de ser un deber de la empresa, lo transforma en parte de su misión.

"La responsabilidad que tienen las empresas de hacerse cargo de la sociedad y la comunidad. Es también un deber, una misión. A la empresa esto al final se le devuelve"

Estrategia de Negocios

Este deber de la empresa con la sociedad, como se puede entender el concepto de RSE, tiene asociado una idea de retribución hacia la empresa, no solo es visto como meramente caritativa sino que también tiene beneficios para la empresa. Ahora esos beneficios no están totalmente presentes en las definiciones de lo que se entiende por RSE

pero aparecen como parte de un imaginario social en el cual, quien hace el bien es recompensado por esto. Tiene que ver con alguna racionalidad de tipo religioso.

"Buscando rentabilidad se crea un vínculo, además es una cosa natural, es como que tu no puedes esperar que te vaya bien si tu no haces el bien"

Promotora del desarrollo:

También se ve asociado el concepto al desarrollo social y cultural del país, es una concepción de desarrollo de manera íntegra, de esta forma la RSE, aparece como una variable que estaría apareciendo como fundamental en el desarrollo del país donde está inserta la empresa.

"En el sentido amplio, es una forma de cómo las empresas ejercen una ciudadanía activa, integral, hacia adentro (empleados, trabajo, etc.) y hacia fuera. Tengo el convencimiento que no solo se aumenta el PIB sino que se actúa como motor del desarrollo sociocultural"

En todas las respuestas, se ve asociada la instalación de la temática en la empresa, con la creación de la Fundación por parte de ésta. Para algunos, aparece como una acción "importada", aún cuando se conoce la existencia de acciones anteriores en la empresa, entonces, la mirada acerca de la Responsabilidad Social se vuelve hacia la Fundación, la que en ocasiones es percibida como la entidad que instala el concepto de manera forzada. Sin embargo, la recepción en torno al tema no se visualiza como conflictiva, más bien aparece como una reacción "pasiva" frente a la situación que se desarrolla por la creación de la Fundación, la cual es propiciada desde Telefónica España.

"Idea que viene de España. La fundación telefónica España ha creado a las fundaciones en los distintos países. Con respecto a la recepción, lo que pasa es que no se entendía bien al principio, ahora ya están mejor. La máxima de nosotros es piensa globalmente y actúa localmente"

Existe coincidencia en algunas personas entrevistadas, al señalar que pareciera que nadie se hace cargo de la creación de éste espacio donde aparece el tema. En ese sentido, se agrega que la posición desde Telefónica Chile es casi como "un espectador".

Con respecto al conocimiento que se tiene de este tipo de acciones y planes por parte de otras empresas que estén operando en Chile, en general, se conocen experiencias de este tipo, con la característica común de que la mayoría son extranjeras o con alto capital extranjero.

Asociaciones del concepto de Responsabilidad Social en Telefónica

El concepto de RSE no está asociado a ninguna tendencia en particular. Existe incluso cierto desconcierto ante la pregunta, pareciera que todos quieren negar alguna asociación política. Si se reconoce, cierta asociación es con tendencias en el mundo de tipo empresarial. Pareciera que se ve asociado con la idea de globalización.

En general se ve que el acercamiento al tema es por el ámbito académico. Se comenta que se ha escuchado de él por la formación que se tiene o por las universidades que se ha acudido. En los casos que no son nombrados estos, es refiriéndose a libros (aún cuando nunca me mencionaron uno en particular) y eventos, generalmente seminarios. Es por esto que pareciera que el tema ha sido escuchado dentro del ámbito académico más que empresarial o de opinión pública.

Aparecen algunas asociaciones del concepto con raíces culturales de cristianismo de la sociedad chilena.

RSE Interna

Al analizarse las respuestas referidas a la Responsabilidad Social interna, parece desprenderse cierta reticencia a tocar el tema, hay razones coyunturales que explicarían esta situación por sí sola, por lo que no ahondaría en reflexiones al respecto por ahora.

Ahora bien, se asocia la RSE interna a beneficios y específicamente, a programas específicos que tiene la empresa. El ejemplo más claro es la alusión al programa de drogadicción y alcoholismo. Cuando se piensa en responsabilidad hacia adentro de la empresa, se está pensando en este tipo de acciones, o becas, talleres, acciones para los niños, como decía el trabajador "cosas que vinculan a la gente con la empresa". En este sentido, dichas acciones son percibidas con un público objetivo que no va más allá de los obreros, es decir, a los altos ejecutivos que se entrevistó, nadie habló desde su propia experiencia, no sienten que el tema les toque a ellos, no se habla de estabilidad laboral, clima o sueldos. Es por esto que pareciera que se entiende la RSE interna como acciones dirigidas exclusivamente a los obreros.

2 Implementación de la RSE en la empresa

Este apartado busca conocer que aspectos considera como

preponderantes para desarrollar la responsabilidad social. Para esto es posible reconocer los siguientes:

Un Lugar en la Agenda

Para todos este es un tema dentro de la empresa, ahora con respecto a la importancia que ocupa en la agenda se evidencia la percepción de que se está posicionando cada vez mas, pero no está ausente. Tiende a encontrarse como algo "importante". Las razones aducidas para ubicarlos en este tramo radican en los beneficios y acciones que realiza la empresa. Pareciera que no hay certeza de que se evidencie esta importancia.

"Es importante, a lo mejor no se nota lo importante que es para ellos"

Recursos Destinados:

Los recursos que destina Telefónica Chile para el funcionamiento de la Fundación y la implementación de sus programas de Responsabilidad Social corresponde al 1% de utilidades de la empresa.

Otra forma de recibir recursos es a través de las Gerencias de Plantas, a las cuales se les ofrece participar en diferentes iniciativas pidiéndoles un aporte económico a la implementación de ella. Un ejemplo es lo que se hace con las tarjetas de navidad. Se les pidió que disminuyeran su presupuesto en tarjetas de navidad y con el excedente se le realizó una donación a FONADIS para la compra de computadores adaptados, lo que se relaciona con la puesta en marcha de MERCADIS. En estos casos se le ofrece a la filial una retribución en notas de prensa.

También, Fundación Telefónica recibe un aporte desde Fundación Telefónica España que corresponde al 1% de sus ingresos.

Acciones de Responsabilidad Social

Lo primero que se señala frente a esta pregunta tiene que ver con existencia de la Fundación Telefónica. Ésta aparece como la gran acción de Responsabilidad Social, es la prueba de que la RSE está presente en Telefónica. Desde aquí, se piensan las distintas acciones que se realizan a través de ella.

"Primero tener la fundación y a través de ella los distintos programas de la fundación. Internet, integración de personas discapacitadas, difusión cultura y arte, discapacidad y

desarrollo social y la FIS que es una plataforma tecnológica que se va a poner a disposición del tercer sector. Portal solidario que además va a tener uso de intranet y extranet"

Desde Fundación Telefónica aparecen las cuatro áreas anteriormente descritas de acción de RSE, estas son:

Educación:

Este es el proyecto estrella de Telefónica y por el cual pareciera haber mayor conocimiento y orgullo. La alianza realizada con el MINEDUC para entregar el servicio de internet a todas las escuelas de Chile, es un proyecto que genera mucho sentido y participación, siendo éste, el que más involucra a personas en distintos ámbitos de la empresa.

"El otro proyecto es educativo y la trascendencia es tremenda. Internet educativa 2000 es el compromiso de internet gratis por 10 años en dos salas por colegio y se les da hosting a los colegios que desarrollan sitios web. El 60% de los colegios ya están participando. Es un proyecto inmenso, pionero y a diez años plazo y que crece día a día"

Dentro de esta valoración al proyecto Internet Educativa, se encuentra una percepción de que nicho en el que se instala el proyecto, fue generado desde dentro de la empresa por personas claves que estaban en la empresa en ese momento.

"El gran paso fue con el tema internet educativa 2000 y hubo gente pionera al negociar con educación y ver que el tema de internet iba a significar una nueva alfabetización, en ese sentido fueron muy pioneros en telefónica. Estoy hablando de la gente que estaba hace tres años en cargos gerenciales y de presidencia"

También dentro del tema educación se señala la creación del portal educativo y el desarrollo de contenidos en el portal de internet educativa 2000 con enlaces, además del tema de capacitación, en el cual se ha desarrollado una metodología de capacitación de profesores en uso educativo de internet donde ya se han capacitado mas de 6000 profesores.

Dentro de el rol educativo que tiene estos proyectos, otro punto que aparece como fundamental es la democratización del acceso a la tecnología vía internet, a través de los establecimientos y de las capacitaciones que se realizan, de este modo, se señala que dentro de las acciones de RSE de Telefónica, una muy importante es la de disminuir la "brecha digital".

"El beneficio de este proyecto es romper la brecha digital que al final va a ser mas importante que la brecha cultural"

Arte y Cultura

Con respecto a las acciones que realiza Telefónica en torno al arte y la cultura, la fundamental y mas reconocida al interior de la empresa es la existencia y funcionamiento de la Sala de Arte que se encuentra en el edificio corporativo. Esta aparece como la acción mas lograda en términos comunicacionales, ya que la empresa ha podido difundir sus actividades sin problemas y con bastante cobertura.

Sin embargo, pareciera que la gestión de esta sala pasa por un grupo muy definido y que su planificación escapa a la gran mayoría de los entrevistados.

"Ahora las acciones culturales tienen un equipo para organizar la sala de exposiciones por ejemplo. Es como un museo ya pero con mas ventajas ya que existen visitas guiadas"

Otro punto interesante es el posicionamiento geográfico que tiene el edificio corporativo y, por ende, la sala de arte; la cual se encuentra ubicado en plaza Italia, lugar totalmente central y de fácil acceso para cualquier persona desde los distintos extremos de Santiago.

Discapacidad

Esta área de acciones de RS de Telefónica presenta características similares a las de Arte y Cultura, ya que se encuentra más encapsulada dentro de un equipo específico que lleva a cabo la gestión y planificación de este proyecto. Incluso este equipo se ve constituido por una persona específica.

Red Iberoamericana (RIS): El Portal del Tercer sector

Con este proyecto pasa algo similar que con los dos anteriores. No se hace mucha referencia y en general parece no haber mucho claridad sobre qué trata el proyecto. Se debe tener en cuenta que esta proyecto aún no ha sido implementado y, que al igual que los otros dos, son proyectos importados desde Fundación Telefónica España, lo que ser una razón para que el proceso de apropiación de él sea mas lento.

Concurso de Proyectos para Trabajadores

Fundación Telefónica tiene una concurso para los trabajadores de la empresa, en la que ellos deben postular a un proyecto social con un fondo de X pesos que dona la empresa para su implementación.

Este programa ha tenido una gran aceptación, el año pasado postularon más de 30 proyectos, con tan buena calidad que, aparte del ganador, Fundación Telefónica apoyó a otro proyecto más llamado Odisea de la Mente, el cual, es un proyecto que se realiza en otras partes del mundo, y Telefónica compró la patente para implementarlo acá en Chile.

"La recepción ha sido muy buena. El concurso por ejemplo, recibió muchos proyectos y ahí nos dimos cuenta del potencial que tiene la empresa en sus trabajadores. El último año han surgido todos estos proyectos"

La implementación, gestión y ejecución del total del proyecto es responsabilidad de el grupo de trabajadores que postula, contando siempre, con el apoyo del personal de la Fundación Telefónica.

En General pareciera que no existe mucho conocimiento sobre las acciones. Se saben los temas en los que está presente la Fundación mas que nada, pero acciones concretas no. Lo mas identitario dentro de éstas, es el tema de internet educativa 2000 con el Mineduc.

Con respecto al proyecto de los trabajadores, es el trabajador quien lo releva y la otra persona que hace alusión a esto tiene que ver mas con beneficios hacia los trabajadores, como capacitaciones y conciertos, acciones que luego piden desde las regiones que se repliquen. Un punto que parece interesante acá es el hecho de hacer hincapié en la necesidad de que los trabajadores de la empresa conozcan estas acciones. Eso no es común que esté presente en la reflexión del tema.

¿Es Rentable la Responsabilidad Social para Telefónica CTC Chile?

Aún cuando se reconoce la rentabilidad de este tipo de estrategias la rentabilidad netamente económica no aparece muy clara al tenor de las entrevistas. Se desprende que existe una falta de información que –para algunos entrevistados– está asociado a la falta de medición de programas y proyectos bajo la utilización de metodologías específicas. Esto –señalan algunas personas– parece deberse a que no se han elaborado instrumentos de medición para los diferentes proyectos. Hay consenso en pensar en rentabilidad pero no queda claro cuál es la rentabilidad que significa para la empresa la implementación de acciones en este ámbito. Un testimonio que clarifica lo anterior es aquel que plantea:

"Sí, pero no se pueden dar cifras. No está cuantificado en la fundación, hay una idea pero ¿cómo puedes medir este tipo de rentabilidad? Puede ser a través de costos alternativos pero el tema imagen e impacto medirlo no es fácil"

5. Sistema de Evaluación para las acciones de RSE

Con respecto a las actividades de evaluación, no hay una política general para todos los programas, se observa que, según la actividad que se desarrolle, se implementan planes de evaluación. Lo que sí aparece como importante para la fundación, es la cobertura mediática, por lo que la evaluación generalmente se da en ese ámbito, por cobertura y asistencia, en términos de medios de comunicación.

6. Políticas y estrategias de RSE implementadas por la empresa

Se encuentra dentro de Telefónica una estructuración de todos sus programas a través de la fundación, la que se encarga de planificar e implementar todos los proyectos.

La mayoría de las personas entrevistadas señala que la elección de los proyectos están directamente determinados por una política de Fundación Telefónica España, lugar donde parece delimitarse las áreas de acción. Este contexto permite, sin embargo, cierta flexibilidad para adaptarse a las condiciones locales de los distintos países donde Telefónica tiene fundaciones. Los programas están considerados dentro de las planificaciones estratégicas dentro del posicionamiento de imagen de la compañía.

"Estas áreas, en España cuando partió, eran las mismas. También tiene que ver con las oportunidades que se dan, por ejemplo la Sala de Arte no la podríamos haber tenido si no fuera por las condiciones de este edificio, la educación es un proyecto tecnológico y el tema de discapacidad tienen que ver con la aplicación de las tecnologías a ese sector. Es una adaptación tecnológica también de computadores"

Participación del Personal

La participación del personal de la empresa en los programas de RSE, no es homogénea para los distintos proyectos. No existe alguna forma de organización al respecto, pero en el proyecto Enlaces, se ve que la participación de

la compañía es mucha más integral, en la que el personal de ésta, está plenamente comprometida y a los que se les reconoce que sin su participación voluntaria sería imposible llevarlo a cabo. Aún cuando no se ha medido de ningún modo el impacto de esto a nivel de trabajadores, pareciera que este proyecto produce una gran fidelización, por lo que las acciones voluntarias para llevarlo a cabo se observa que fueron muy bien recibidas por el personal de la empresa, quienes no reciben incentivos materiales por el trabajo que esto significa.

Marketing Social

Otro asunto que aparece respecto de las estrategias de Telefónica en sus planes de Responsabilidad Social, tiene que ver con el Marketing social, este está sumamente presente como un beneficio directo a la compañía por la realización de este tipo de proyectos, de esta forma, se evidencia una concepción de mutuo beneficio que escapa a la simple filantropía, si no que tiene que ver con un concepto más bien de inversión social. Al respecto, resulta ilustrador, que una de las formas de evaluar un proyecto es mediante cobertura de prensa, esto, para la empresa resulta un indicador de la efectividad y logro de un proyecto.

"Hay un tema de RSE, hay conciencia de eso y también marketing social detrás, ya que esto aporta a la imagen de la empresa"

De manera general se percibe que no existe una visión global de "proyecto" de RSE, sino más bien parcelada. Por eso, como se señalaba en el acápite anterior, se habla específicamente del área en la que se está inserto o se delega para que otros lo cuenten. Desde ahí percibimos que la implementación de las estrategias es por proyecto específico y no responden a lineamientos estratégicos.

7. Fortalezas y Debilidades para el Desarrollo de la RSE en Telefónica

En este acápite se busca identificar, a través de las opiniones de los entrevistados, las fortalezas y debilidades de las acciones de Responsabilidad Social; la proyección global que se tiene de estas políticas, es decir si son percibidas como acciones esporádicas o de largo plazo y, finalmente, identificar las atribuciones - positivas y negativas - que se poseen de estas políticas.

Las principales **fortalezas** que evidencian los entrevistados de poseer acciones y planes de Responsabilidad Social son los siguientes:

▲ Logro de los objetivos propuestos

Se señala que la planificación estratégica de todos los proyectos a través de la Fundación ha logrado que las acciones se canalicen y de este modo dejar de ser dispersos y lograr objetivos concretos.

"Súper bueno. Consiguen cosas, no están disparando al aire, están consiguiendo los objetivos"

Esta sensación se encuentra bastante permeada en todos los discursos, de que realmente se están logrando cosas con las acciones realizadas, lo que genera beneficios esperados por el proyecto, pero también "externalidades positivas" como son llamadas. Esta es otra fortaleza.

▲ Externalidades Positivas

Las llamadas "externalidades positivas" de las acciones de RSE son vistas como una fortaleza de estas mismas y dicen relación con un sentimiento de satisfacción y motivación al ver que las acciones se cumplen, los planes se implementan y las personas se involucran en los distintos proyectos.

Estas externalidades, tienen efectos positivos tanto interna como externamente. Internamente, ya que los mismos trabajadores de la empresa se involucran más con esta, produciéndose una fidelización hacia esta, así como también, mejoraría el clima laboral al percibir que las cosas que promete la empresa las cumple. Las externalidades positivas hacia el exterior de la empresa, tiene que ver con el reconocimiento público del accionar de la empresa en un ámbito social, como decíamos en el acápite anterior, está directamente vinculado con un marketing social y la realización de una inserción armoniosa de la empresa en la comunidad.

▲ Acciones Transversales

Los proyectos de RSE llevados a cabo por Telefónica CTC Chile tienen la característica de realizar constantemente alianzas con distintos organismos, ya sea de la Sociedad Civil, del Estado u de otras empresas para la implementación de éstos.

Esta estrategia es vista como una fortaleza por los entrevistados, ya que se perciben acciones de carácter transversal en las cuales los distintos participantes de un proyecto propician relaciones de integración y participación conjunta, lo que vuelve a los proyectos más sustentables y le provee a la empresa de buenas relaciones en distintos ámbitos.

▲ Respaldo que ofrece una gran empresa

Por último, otra característica que es vista por las personas entrevistadas en Telefónica CTC Chile como una gran fortaleza, tiene que ver con el apoyo que tienen desde una gran empresa multinacional, como es Telefónica, para llevar a cabo este tipo de programas. Se señala que de no ser así, es difícil lograr proyectos que realmente se planifiquen a largo plazo, y una de las características reconocidas por los entrevistados, es que para que sean efectivas este tipo de políticas al interior de una empresa, deben ser a largo plazo.

Las principales **debilidades** observadas por las personas entrevistadas en la empresa son los siguientes:

▼ Diferencias culturales y de estilo

Esta es una de las principales debilidades que aparece constantemente durante la gran mayoría de las entrevistas, especialmente cuando se menciona el proyecto Enlaces. Este proyecto –se señala– tiene que ver con la cultura del mundo educacional la cual es completamente diferente a la cultura existente en el mundo empresarial. Acá se encuentra un cierto "choque" –según señalan algunos entrevistados– debido a que las formas de actuar y reaccionar frente al proyecto son totalmente disímiles. Para otros, por ejemplo, aparece una constante referencia a lo difícil que es trabajar con profesores y se señala que las mayores trabas vienen desde ellos mismos, lo cual inhibe avanzar de manera más fluida en algunas etapas del proyecto.

"muchas veces los profesores son un problema porque ellos mismos ponen trabas"

▼ Bajo Seguimiento y Monitoreo

Se señala que falta un seguimiento más fuerte a los distintos proyectos y sus distintas etapas, la gran mayoría de los programas de Telefónica son de gran envergadura y muchas veces el impacto que se tiene con estos, se pierde debido a un escaso monitoreo.

Esto tiene su principal falencia en que al no existir recursos humanos que puedan estar a cargo de realizar un continuo seguimiento de la implementación y uso de los programas (principalmente Enlaces). El impacto que se podría tener, se ve disminuido tremendamente; acentuado por la ausencia de sistemas de evaluación al respecto.

▼ Comunicación Interna: Débil

Con respecto a la forma como se transmiten los planes y estrategias de RSE así como las acciones que se desprenden de estas, existe bastante consenso en que debe reforzarse la manera de comunicar mejor al interior de la empresa este tipo de iniciativas.

Existe la reflexión de que si este proceso se hubiera comenzado antes, por ejemplo, la misma empresa se habría ahorrado muchos problemas con respecto a sus propios trabajadores debido a la coyuntura de conflicto laboral con la que se enfrentó Telefónica a mediados del 2000.

Por otro lado, siguiendo la línea de la eficaz comunicación de la RSE, surge el problema del involucramiento de los mandos medios en estas acciones. Al parecer, el proceso de sensibilización de este tipo de cargos resulta mucho más difícil y requiere de una mejor comunicación a través de la cual se les provea de conocimientos y herramientas para poder aprender estas nuevas políticas y estrategias como algo fundamental dentro de su desempeño laboral y del de los trabajadores que tienen a su cargo.

"lo que falta es que los mandos se involucren y se pongan la camiseta por el proyecto"

▼ Baja Cobertura de Prensa

Otro punto que aparece como una debilidad o dificultad en la implementación de políticas de RSE tienen que ver con la escasa cobertura de prensa que tienen estas acciones, debido a esto, no se cumple uno de los productos esperados de estas inversiones, ya que por un lado se quiere contribuir al desarrollo social y por otro generar un marketing social que mejore la imagen de la empresa, sin embargo al ser sumamente difícil convocar a los medios de comunicación de masas y lograr cobertura por parte de ellos, la estrategia de marketing es sumamente difícil lograrla.

"También el tema de la cobertura periodística que es escasa y es súper difícil conseguirla"

III. PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1 Percepción de actores para alianzas de Responsabilidad Social

Una característica fundamental de su accionar tiene que ver con que son muy abiertos a generar alianzas con otras instituciones u organismos, en los que puedan surgir relaciones de cooperación para la implementación de un proyecto, de este modo, se observa una intención por parte de la empresa, de vincularse de manera más transversal y de poder abarcar a un público más extenso, así como, valorar la experiencia y expertise que posean otras contrapartes en los temas en que ellos se involucran. Dentro de este punto, se evidencia una alta disposición a trabajar en conjunto con otras agrupaciones de carácter ya sea empresarial, estatal o de la sociedad civil en la implementación de sus proyectos.

*"- ¿Con quienes les parece pertinente realizar alianzas?
- Con todos, la idea es ser eficiente. Ahora, el Estado debería cumplir un rol facilitador"*

Proyecto de Telefónica CTC Chile en RSE

Con respecto a los proyectos e innovaciones que se estaría planteando la empresa en sus políticas y programas de Responsabilidad Social, las personas entrevistadas señalaban que principalmente el desafío era avanzar en los proyectos en los que se encontraban trabajando, dentro de esto se encuentra:

- 1) Desarrollar los proyectos en las áreas en que están insertos,
- 2) Focalizarse en temas específicos dentro de estas mismas áreas,
- 3) Relevar estos temas a nivel nacional. Crear una sensibilización sobre ellos.

Un proyecto interesante, es crear un premio de RSE, el cual se piensa, podría generarse a través de un fondo que fuera creado por las empresas.

Otro que aparece mencionado en una de las entrevistas, es crear un área nueva dentro de la Fundación, llamada "sociedad de la información". Es un proyecto de corte periodístico.

A pesar de lo anterior, las personas que se encuentran más alejadas del trabajo directo de la Fundación, señalan no conocer cuales son los proyectos de Telefónica, pero

intuyen que estos irían mas bien por la profundización de las áreas y proyectos en los que se encuentra inserta la empresa en este momento.

Tiene sentido de ésta manera, el último proyecto señalado, el cual tienen que ver con involucrar mas a los empleados en las acciones de RSE. La iniciativa se piensa implementar a través del concurso de proyectos, ya que han tenido una buena recepción en ese ámbito.

2. Percepción acerca de los incentivos u obstáculos para el desarrollo de la RSE.

Los obstáculos que se señalan en relación a la implementación y avance de estas estrategias se dividen en dos ámbitos:

- 1) Interno
- 2) Externo

Interno

- ▶ **Problema Económico.** Dentro de la empresa las principales dificultades pasan por el tema económico, ya que la empresa ha atravesado un período de pérdidas por lo que se hace difícil mantener los proyectos propuestos, al menos en la envergadura planificada. En este contexto resulta difícil encontrar apoyo a la realización de donaciones desde las filiales hacia la fundación.

"Existe cierta presión de ciertos sectores de la empresa que les gustaría ver ese dinero en utilidades"

- ▶ **Falta de sensibilización al interior de la empresa.** Se señala que dentro de la empresa no todos los ejecutivos entienden el concepto. Esto se atribuye a lo nuevo de éste y se hace referencia al cierto vacío teórico al respecto. Sin embargo se le resta importancia a esta obstáculo señalando que al ser una iniciativa respaldada desde Telefónica España esta no depende de la voluntad o decisión de las personas que se encuentran en ciertos cargos gerenciales solamente.

"Lo bueno es que están muy respaldados por España y eso hace que no dependan de la voluntad del gerente de turno"

Externos:

- ▶ **Desconfianza de la opinión pública.** Aparece una reiterada preocupación porque las acciones que realiza Telefónica sean mal interpretada y constantemente tergiversadas por la opinión pública.
- ▶ **Convenios claros con el sector público.** Se señala que los convenios entre la empresa privada y el sector público tienen que ser mas claros en su operación ya que se tienen lógicas y dinámicas distintas. Cuando no existe claridad en estos pueden estropearse relaciones de cooperación que resultan beneficiosas para ambos sectores.
- ▶ **Falta de conciencia país.** Se percibe desde Telefónica que existe una falta de conciencia de la importancia de estos temas y de la necesidad de integración que posee la sociedad chilena en este momento. Dentro de este contexto, los programas de discapacidad, arte y educación apuntan básicamente a lograr la integración y ampliar el acceso en distintos ámbitos de personas que se encuentran de una manera u otra marginadas.

PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL SALA DE ARTE Y CULTURA

Cuando Telefónica CTC Chile comenzó a diseñar su moderno edificio corporativo, pensó que el primer piso debía estar destinado a la comunidad. Así nació la idea de crear una Sala de Arte que fuera un verdadero foco de cultura para todos, y especialmente para aquellos que jamás han tenido la posibilidad de asistir a ver el trabajo de connotados artistas plásticos nacionales y extranjeros.

Desde la inauguración de la Sala, en noviembre de 1996, miles de personas han asistido a presenciar obras de artistas nacionales e internacionales. Cada muestra dura aproximadamente dos meses y la entrada es liberada para todo público.

Dentro de Fundación Telefónica, se encuentran elaborando un proyecto cultural, la que es pensada como una creación e instalación de una cultura social. Esta cultura social busca integrar las distintas áreas en donde se inserta Fundación Telefónica para crear, desde una mirada sinérgica, una forma de contribuir al desarrollo de la so-

ciudad. Una cultura que sea accesible, acogedora y accesible para todos, pero especialmente para las personas de escasos recursos, que nunca han tenido la oportunidad de relacionarse directamente con este tipo de arte, el arte de exposiciones y galerías que, históricamente han sido objeto de consumo de otro tipo de público.

El objetivo de este proyecto refiere a cuatro áreas específicas:

- 1) Masificar el acceso a la cultura, un punto relevante para lograr esto, es la ubicación espacial del edificio corporativo de la empresa, el cual se encuentra en el centro de la ciudad, específicamente en Plaza Italia, lugar ícono de la convergencia entre el sector alto y de la capital, el medio y el bajo.
- 2) Fomentar la creación artística de jóvenes talentos
- 3) Sensibilizar en temas sociales
- 4) Vincular arte y tecnología.

El éxito de esta iniciativa, queda reflejado en las 26 exposiciones realizadas en los 5 años de vida de la Sala Telefónica y en la gran cantidad de público que han congregado en torno al arte:

AÑO	EXPOSICIÓN	VISITANTES
◊ 1996	Arte Español Contemporáneo	85.000
◊ 1997	La piedra en la Escultura Chilena	21.000
◊ 1997	"Eros y Tanatos", Mario Toral	24.000
◊ 1997	Niki de Saint Phalle	82.000
◊ 1997	"Grabado en el viento", Henry Matisse	38.000
◊ 1997	"Mi Paisaje, Mi País", Guillermo Núñez	20.000
◊ 1998	"Proyecto Virtual", Gonzalo Mesa	31.000
◊ 1998	Sorolla, Joaquín Sorolla y Bastida	60.000
◊ 1998	Esculturas Lumínicas, Alejandro Sifa	68.000
◊ 1998	El Bronce en la Escultura Chilena	32.000
◊ 1998	"Smythe-Años 90", Francisco Smythe	39.000
◊ 1999	"La Enseñanza de Goya", Roser Bru	36.000
◊ 1999	"Soto: La Poética de la Energía", Jesús R. Soto	87.000
◊ 1999	Libro de artista	26.000
◊ 1999	Magnética	23.000
◊ 2000	"El año de los 000", Roberto Matta	400.000
◊ 2000	"Campos de Batalla", Eugenio Tellez	30.000
◊ 2000	1er Concurso Fundación Telefónica Escultura Joven	13.000
◊ 2000	Salón Nacional de Fotografía de Prensa 2000	14.400
◊ 2000	"De marcaciones...", Patricio Court	18.000
◊ 2001	Viaje al Corazón de América	18.000
◊ 2001	Otto Dix	11.500
◊ 2001	La Madera en la Escultura	32.000
◊ 2001	Pintura Joven Interuniversitaria	10.000
◊ 2001	Salle XIV, Vicente Huidobro y las Artes Plásticas	8.500
◊ 2001	Nicanor Parra, Artefactos Visuales	15.000 (semana 1)
TOTAL		1.242.400

Fuente: Fundación Telefónica

La selección de los expositores -como se puede apreciar en el resumen- es variada y en ella se alternan tanto los artistas consagrados como las más jóvenes. Aunque estos últimos congregan un menor público, Fundación Telefónica siente que cumple con su

"rol social, porque hace un aporte importante en el desarrollo del arte, al permitir que el público chileno conozca a sus nuevos talentos".

Los dineros para financiar y montar las exposiciones salen de Telefónica Chile en su totalidad. Además, cuentan con algunas empresas colaboradoras como la Radio Infinita, que se preocupa de difundir las actividades y las imprentas que hacen precios especiales por la folletería.

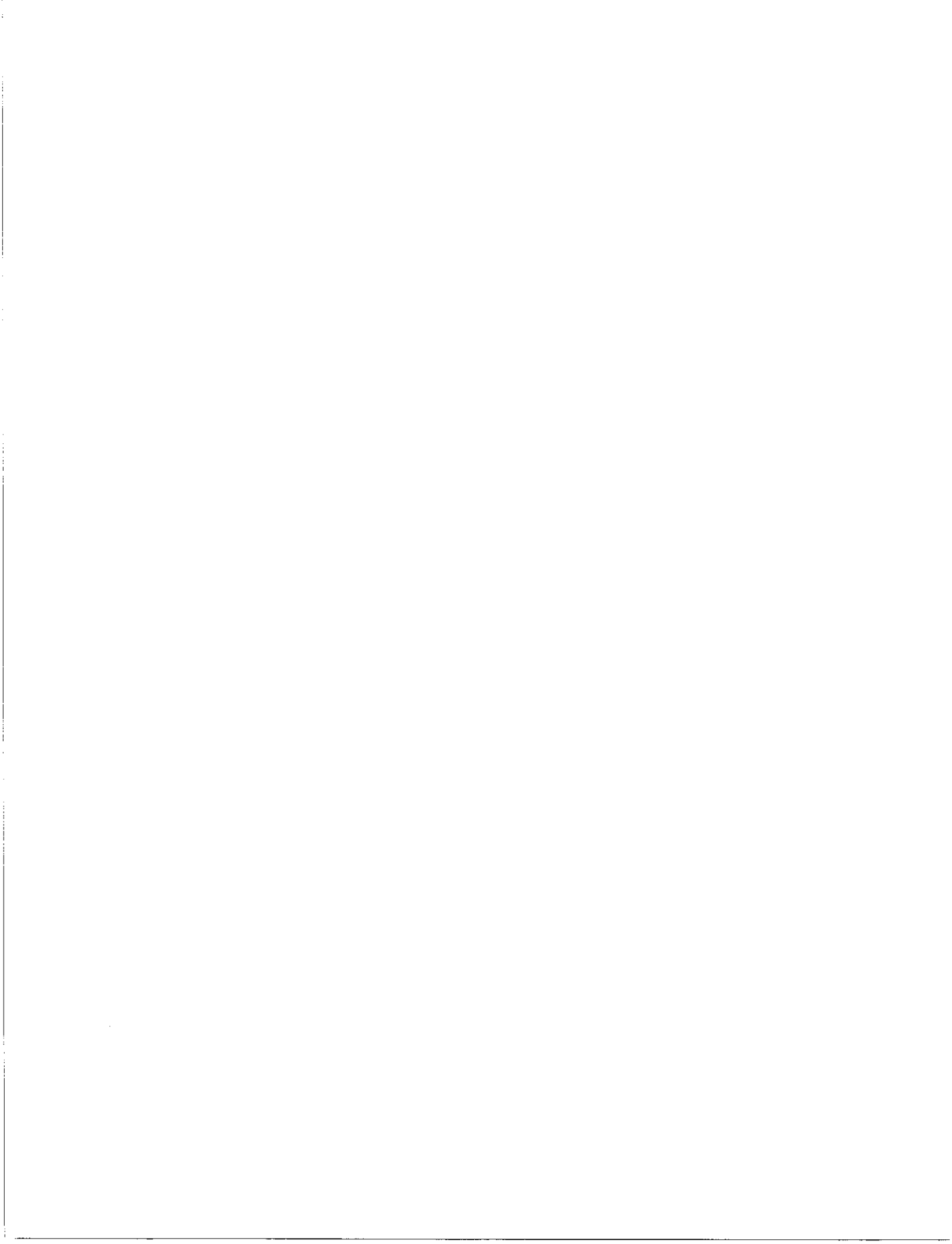
Fundación Telefónica mantiene además una asesoría cultural externa que hace la propuesta de los expositores, la que luego es evaluada internamente.

Tras 5 años de actividad, la Sala de Arte Fundación Telefónica, ha logrado una excelente gestión comunicacional, que queda demostrada en la amplia cobertura que entregan los medios de comunicación a sus actividades artísticas.

Su activa labor, sumada a una acertada gestión comunicacional, contribuyen a que el objetivo perseguido por Telefónica, de que la comunidad identifique a la empresa como una empresa destacada en el apoyo y la promoción del arte, se ve cumplido.

ACCIONES DE RSE TELEFONICA

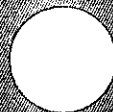
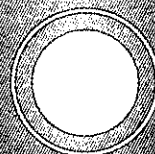
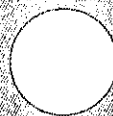
ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE PROGRAMA	BENEFICIARIOS
Cultural	Sala de Arte	Externo	Sociedad en general
Desarrollo Social	Red Iberoamericana solidaria RIS El portal del Tercer Sector	Externo	Organizaciones sin fines de lucro
Desarrollo Social	Proyectos de Acción social para trabajadores"	Interno	Trabajadores Telefónica
Discapacidad	Mercadis	Externo	Discapacitados
Educación	Programa educación en la Red	Externo	Comunidad escolar
Educación	Internet educativa 2000	Externo	90% de la comunidad escolar participa directamente
Educación	Seminario Capacitación en usos de Internet a infocentros y organizaciones sociales	Externo	Centros comunitarios y organizaciones sociales de Santiago
Educación	Seminario Ciudadanos en Red	Externo	Comunidad en general
Voluntariado	Implementación de talleres de computación para niños del hospital San Borja Arriarán	Interno y Externo	Trabajadores Telefónica y niños del hospital San Borja Arriarán
Voluntariado	Proyecto "Odisea de la Mente"	Interno y Externo	Trabajadores de la empresa y niños participantes en el proyecto
Voluntariado	Programas de voluntariado de trabajadores con hijos de trabajadores	Interno y Externo	Trabajadores telefónica y personas de escasos recursos.



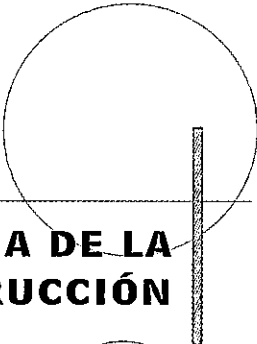


LOS CASOS:

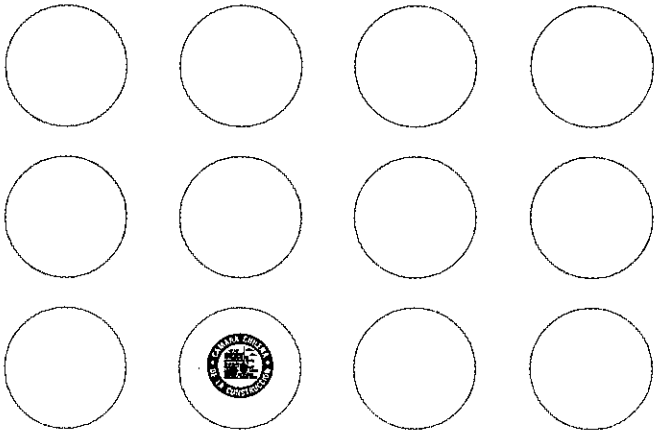
ASOCIACIONES GREMIALES EMPRESARIALES







**CÁMARA CHILENA DE LA
CONSTRUCCIÓN**



CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN

La Cámara Chilena de la Construcción (CChC) es una Asociación Gremial creada en 1951 cuyo objetivo es promover el desarrollo y fomento de la construcción y el sistema de empresa privada.

La iniciativa que orienta la creación de la Cámara Chilena de la Construcción, es la promoción de la acción gremial como un medio para contribuir al desarrollo del país.

Aún cuando su primer objetivo es gremial, la Cámara ha extendido sus actividades al ámbito social y hoy ella incluye un conjunto de Entidades destinadas a diversos objetivos.

Acciones y Valores

La cámara distingue ciertas acciones y valores que son los que han conformado, lo que le llaman el "Espíritu Cámara", estas características son las siguientes:

- La participación y contribución de sus socios
- Su espíritu de iniciativa y profesionalismo
- La independencia económica con que cuenta como Asociación Gremial, lo que le ha permitido el desarrollo de múltiples tareas.
- Su sello de amplia apertura, y de respeto y preocupación por las personas y el medio ambiente.
- Un estilo no confrontacional, que le ha permitido una estrecha relación y colaboración con los Poderes del Estado.

La Misión de la Cámara Chilena de la Construcción, considera un completo análisis de la realidad nacional así como su rol dentro de la sociedad y aspiraciones acerca del futuro del país. Concluye que el problema fundamental en que debe colaborar es el insuficiente bienestar de la población. Se reconoce que el nivel de vida de muchas personas no cubre las necesidades básicas de vivienda, infra-

estructura, salud, educación, seguridad, sanidad, servicios públicos, desarrollo espiritual, recreación y oportunidades de trabajo.

Estructura Organizacional de la CChC

La Cámara Chilena de la Construcción integra la Federación Interamericana de Industrias de la Construcción (FIIC) y tiene presencia nacional, a través de sus Delegaciones Regionales, situadas en 16 ciudades cabeceras de provincia. A nivel metropolitano posee 7 Comités Gremiales de empresas socias y 10 Comisiones Asesoras del Directorio Nacional, en diferentes temas relacionados con el Sector.

Los socios de la Cámara que integran el Consejo Nacional, eligen en su reunión anual, del mes de agosto, un Directorio de 15 miembros que representan a sus 7 Comités Gremiales metropolitanos y a las 16 Delegaciones Regionales. Este Directorio dura en funciones por el período de un año, los cargos son ad honorem y reelegibles hasta en 2 oportunidades, con excepción del Presidente que tiene una sola reelección y pasa a desempeñarse por los 2 años siguientes a su mandato como Past Presidente.

Integrantes Período 2001-2002

Presidente,	Juan Ignacio Silva Alcalde
Primer Vicepresidente,	Sergio Icaza Pérez
Segundo Vicepresidente,	Lorenzo Constans Gorri
Past Presidente,	Horacio Pavez Garcia

Directores en representación de los Comités Sectoriales

Contratistas Generales,	Fernando Echeverría Vial
Especialidades,	Fernando Pérez Moore
Industriales,	Fernando Jabalquinto Vial
Obras Públicas,	Luis Felipe Chacón Vial
Proveedores,	Max Correa Rodríguez
Vivienda Pública,	Rogelio González Yañez
Vivienda Privada,	Carlos Souper Urra

Directores en representación de las Delegaciones Regionales

Zona Norte,	Jorge Páez Guzmán (La Serena) y Jorge Pantoja Cárdenas (Iquique)
Zona Sur,	Eduardo Borlone Domínguez (El Libertador) y Danilo Fernández Radic (Punta Arenas)

Visión del rol de la CChC en la sociedad

Basándose en estas necesidades detectadas, el impacto que la Cámara desea obtener en el largo plazo, es haber contribuido a solucionar los que ellos han denominado los “grandes problemas del país”, de este modo se proponen que:

- ▶ Chile sea un país que disminuya o llegue a eliminar los déficit en infraestructura (vivienda y obras públicas).
- ▶ El sector privado tenga prestigio en el país, debido a que, entre otras cosas, haya demostrado eficiencia en la solución de los problemas económicos y sociales.
- ▶ El nivel de vida de los chilenos sea similar al de los países desarrollados, sin que existan grandes áreas de pobreza y las necesidades básicas estén cubiertas para sus habitantes.
- ▶ Las actividades de la Cámara, tienen principalmente tres grandes grupos de beneficiarios o clientes:
 - **Las empresas del sector construcción.** Entre tales empresas la Institución orienta su actividad, principalmente hacia el servicio de sus asociados.
 - **Los trabajadores y sus familias.** Se tiene por objetivo contribuir al bienestar del trabajador y de su grupo familiar, priorizándose, las acciones orientadas a quienes están vinculados al sector construcción.
 - **El país.** Se realizan una serie de actividades orientadas a contribuir al progreso y perfeccionamiento de la institucionalidad del país y a su modernización. Esto involucra las acciones de bienestar de los trabajadores y se busca mejorar el sector de la construcción:

Servicios de la Cámara Chilena de la Construcción

Respecto a su acción gremial específica, mediante la cual:

- ▶ Representa sus opiniones ante las autoridades de Gobierno, del Congreso Nacional, de los Municipios y frente a organismos, instituciones y empresas, tanto públicas como privadas.
- ▶ Sirve de catalizadora e impulsora de modificaciones y perfeccionamientos de la compleja normativa que incide en la actividad de sus socios, y presta asesoría

jurídica e información legal y económica en temas de interés general para el sector.

- ▶ Provee de información, contactos y oportunidades para sus asociados.
- ▶ Es un factor de convergencia para la internacionalización del sector construcción, respecto de las empresas nacionales interesadas en proyectarse al exterior.

Servicios de carácter social

Previsión: que incluye distintos tipos de seguros, prestaciones y pensiones, entre otros, de vida, de salud, de tercera edad, de crédito social, de vejez y de supervivencia.

Salud: incluye todas las prestaciones de salud otorgadas por la Red Social de la Cámara.

Asistencia Social: agrupa las actividades que están destinadas a los grupos sociales en situación de mayor pobreza relativa, con el objeto de contribuir a mejorar su calidad de vida.

Educación: incluye diversas acciones educativas, desde la enseñanza básica y técnico-profesional, destinadas a amplios sectores de la población, a la capacitación laboral de trabajadores del sector y de las empresas en general.

Recreación: abarca las actividades destinadas a un adecuado uso del tiempo libre, contribuyendo a su canalización hacia el desarrollo de intereses superiores, a través de la práctica de deportes o de la realización de actividades culturales.

Vivienda: comprende servicios financieros de mercado, así como la asesoría para el uso efectivo de subsidios y la conformación de grupos para facilitar el acceso a una vivienda propia.

Información y Estudios: análisis de información especializada y la realización de estudios de carácter económico, técnico o ambiental, así como la edición de publicaciones de interés para el sector.

Áreas de Acción:

Área de Acción Sectorial y Gremial

Desarrollo de la actividad de la construcción en general, al fomento y apoyo de las empresas constructoras y de suministro de bienes y servicios. Acción gremial frente a

los poderes públicos, la información y asesoría a los asociados de la Cámara, y la defensa y promoción de sus intereses generales.

Área de Educación

Está relacionada con todas las actividades que la Cámara desarrolla en los diversos ámbitos y niveles de la educación, la capacitación ocupacional, la recreación, el deporte y la cultura.

Área de la Seguridad Social

Es aquella que abarca las distintas esferas de las coberturas de los riesgos sociales como son: la vejez, la tercera edad, la salud, la cesantía y los accidentes profesionales.

Área de Desarrollo de Mercados de Construcción

Es aquella que tiene por objeto crear o ampliar los mercados de actividad para los socios de la Cámara, con actuación directa en el mercado.

2. Valores y Principios¹

Según la información consultada se desprenden los siguientes:

Vocación de Servicio

172

La Cámara está comprometida especialmente en la promoción social, en una perspectiva cuyo fundamento radica en sus valores y principios, y en el derecho de todos a tener acceso a oportunidades para compartir los frutos del desarrollo.

Espíritu Democrático y Participativo

La Cámara sostiene que la obtención del Bien Común de la Sociedad es responsabilidad compartida por los sectores Público y Privado, siendo el campo propio del sector privado ejercer la libertad de emprender y buscar una asignación de recursos eficiente y equitativa. La Institución postula que el Estado debe actuar en la producción de

Bienes y Servicios solamente en condiciones de subsidiariedad y cuando así lo demande el Bien Común.

Fraternidad y Espíritu Solidario

La Cámara promueve entre sus Socios, la igualdad de oportunidades, la participación y la fraternidad, preservando de este modo uno de los valores más resaltantes de los Antiguos Gremios.

La Cámara por otra parte, como genuina representante del Sector, hace permanentemente aportes en orden al desarrollo de la actividad, abriendo también canales para dar cauce a las iniciativas que impulsa.

Reafirmación Histórica

La historia misma de la Institución, la materialización de iniciativas inspiradas en aquellos valores, fundamentalmente su vocación de servicio, constituyen la más cabal expresión de la existencia de caracteres institucionales propios y permanentes, los que forman, en su conjunto, el Espíritu Cámara Chilena de la Construcción.

Imperativo Ético

Quienes adhieren a la Institución, deben compartir su Espíritu, y no podrá pertenecer a ella quienquiera que no respete sus valores y principios.

3. Visión de Futuro

Hacia el año 2003 la Cámara aspira a mantener y acrecentar su influencia en el país, en el ámbito de las políticas públicas como en el plano económico y social, con posiciones muy claras en todos los temas relativos al sector construcción.

En cuanto a las políticas públicas, aspira a que las autoridades y los poderes públicos escuchen y acojan sus posiciones. Asimismo, auspiciará el mantenimiento de buenas relaciones con las organizaciones de trabajadores.

En el ámbito nacional promueve la actividad privada en general, demostrando con acciones específicas la capacidad de la empresa privada para abordar en forma efectiva tareas que hasta ahora han sido tradicionalmente esta-

¹ Se reproduce a continuación un extracto de la información obtenida en la página web de la institución: www.cchc.cl.

tales. En relación con el cuidado del medio ambiente, se propone ser pro-activa, liderando los temas ecológicos relativos al sector construcción.

La Cámara chilena de la Construcción pone el énfasis social en el Área de la Educación, contribuyendo al desarrollo integral de las personas, involucrando la formación y la educación, en especial aquella de carácter técnico-profesional, con especialidad en el sector construcción. Se propone, a través de la educación, fomentar el desarrollo de una cultura cívica. La educación, al contribuir al desarrollo personal y familiar, facilita el mejoramiento de las empresas y, por lo tanto, del país, razón por la cual constituye para la Cámara un factor esencial de su Misión.

Se propone impulsar el proceso de modernización de las empresas de la construcción, para mejorar la productividad y competitividad del sector e impulsar su globalización y salida a mercados internacionales. Para lograr esto, promueve una gestión eficiente, utilizando tecnología de punta y medidas ambientales adecuadas, actuar éticamente y disponer del personal adecuado.

Por último, la CChC se propone lograr un reconocimiento y prestigio a nivel social por la calidad de sus servicios y la contribución al bienestar de la comunidad. En esta línea, se pone énfasis en lograr una comunicación efectiva de sus acciones, para lograr que se conozcan en el ámbito social y de empresas socias; y de esta manera, ser un atractivo lugar de trabajo.

Acciones de Responsabilidad Social de la CChC

De la documentación obtenida, se desprende que durante sus 50 años de existencia la Cámara Chilena de la Construcción ha creado distintas entidades que son las que hoy conforman los servicios sociales de la CChC la cual está orientada a cubrir las necesidades de sus trabajadores.

De este modo, las actividades de Responsabilidad Social de la Cámara se organizan en torno a tres áreas estratégicas que agrupan distintas actividades, estas áreas, como se señaló anteriormente son: Área Educación, Área de Seguridad Social y Área de Desarrollo de Mercados de la Construcción.

En el año 2001 se impulsó la creación de un fondo de 20 millones de dólares aproximadamente, como una manera de asegurar el ejercicio futuro de la organización en el área empresarial como social.

Área Educación

El área de educación es una prioridad para la Cámara Chilena de la construcción, sin embargo, se señala que al ser el mercado de la construcción un mercado altamente cíclico debe organizar sus acciones a través de las prioridades que estos establezcan. De este modo La Cámara se dedica en esta área principalmente a:

- Educación básica, media, técnico - profesional y universitaria.
- Capacitación.
- Desarrollo extra laboral, deporte y cultura.

Centrados específicamente para el ámbito Técnico profesional, capacitación y educación universitaria en el área de la construcción. En consecuencia, la Cámara aportará recursos y becas para actividades orientadas a beneficiar al sector.

Sin embargo, es una prioridad para la Cámara que todas las entidades que forman parte de esta área busquen un autofinanciamiento que los vuelva sustentables en el tiempo.

Educación Base

La educación base se desarrollará en los siguientes niveles:

- ▶ **Educación Básica y Media:** con al menos 6 colegios a lo largo de Chile.
- ▶ **Educación Técnico - Profesional:** con alrededor de 5.000 alumnos en los Liceos y un Centro de Formación Técnica con cerca de 1.000 alumnos.
- ▶ **Educación Universitaria:** a través de convenios con universidades se pretende formar profesionales para el sector. En todas estas actividades, es de interés de la Cámara aportar un modelo educacional de alta calidad, que contribuya a solucionar el problema educacional del país
- ▶ **Capacitación:** Se priorizará la capacitación a trabajadores manuales, supervisores, empresarios, ejecutivos y profesionales del sector construcción. El objetivo es promover la capacitación a fin de lograr la meta de capacitar anualmente al 10% de la fuerza laboral del sector.

Desarrollo Extra laboral

Buscando promover el desarrollo de los valores y reconociendo la necesidad de contar con tiempo libre que sea bien utilizado la Cámara ofrece alternativas para buscar acciones que desarrollen extra laboralmente al trabajador y su familia.

- ▶ **Deporte:** considerándolo como un valor que contribuye a la conservación de la salud, al adecuado descanso y la convivencia familiar.
- ▶ **Recreación:** en especial a través de alternativas de centros vacacionales.
- ▶ **Cultura:** llevando a cabo una política al respecto, y fomentando eventos culturales.

Área de Seguridad Social

Salud

En esta área, se incluyen las acciones dirigidas a la prevención, curación y rehabilitación, orientado a los trabajadores y a su grupo familiar. Las actividades del área salud deben ser social y económicamente rentables de manera de mostrar su eficiencia.

Asistencia Social

En esta área se focalizan en el sector construcción apoyando a las empresas en su labor social, especialmente a los departamentos de bienestar en esta materia, de modo que, independientemente del tamaño de la empresa de que se trate, ésta pueda ofrecer un servicio profesionalizado.

Previsión

En esta área se abarcan las prestaciones dirigidas a cubrir los riesgos de ancianidad, sobrevivencia y mortalidad, como aquellas que son en beneficio del desarrollo y bienestar de la familia.

Las actividades de salud, de asistencia social y de previsión se ofrecerán en 3 ámbitos: a las empresas de la construcción; a los trabajadores y sus familias; al país, a través de la realización de estudios e investigaciones sobre sistemas previsionales y en temas de la seguridad social en general.

Área de desarrollo de mercados de la construcción

Esta área agrupa las actividades directas de la Cámara en el mercado para implementar nuevas políticas o siste-

mas relativos a los mercados de la construcción. Se diferencia de la acción sectorial por ser una acción de la Cámara en el mercado, con el objeto de fomentar el desarrollo del sector. Se plantea la prohibición de desarrollar actividades de construcción en competencia con los socios.

La estrategia para poner en marcha esta "visión de futuro" que ha diseñado como marco a seguir, en pos de objetivos claros y teniendo un posicionamiento como Cámara frente a la sociedad, define ciertas acciones prioritarias que deben abordarse.

Estas acciones son las siguientes:

- Comunicar la Visión de Futuro de la Cámara y su Red Social, para difundirla tanto a sus socios, personal y Entidades como a la comunidad de un modo claro, entendible y proporcionado a sus requerimientos.
- Adecuar la Estructura Organizacional de la Cámara y su Red Social.
- Proporcionar un apoyo directo al Área Sectorial y Gremial.
- Definir las políticas, estrategias y planes comunicacionales tanto internos como externos de la Cámara.
- Adecuar los sistemas de planificación e información de gestión.
- Precisar el rol de los Directores y Consejeros de Organismos de la Cámara, ya sean Entidades, Filiales, Delegaciones, Consejos u otros y apoyar su labor.

II. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

1. Concepto de Responsabilidad Social en la CChC

El concepto de Responsabilidad Social en la Cámara Chilena de la Construcción está asociado primeramente con prestar un beneficio a los trabajadores de las empresas que las componen. En este sentido, la Responsabilidad Social sería comprendida como la prestación de servicios

sociales a los trabajadores de la construcción

"Primero es una obligación moral. La visualizo, como una obligación de prestar apoyo a los trabajadores de la empresa y no sólo a los trabajadores, sino a la comunidad pobre, para que mejore sus condiciones de vida"

Existe una asociación del concepto de Responsabilidad Social que dice relación con la gestión que conoce un empresario, es decir, esta capacidad de gestión típicamente empresarial, puede aplicarla a manejar temas sociales, los que históricamente han sido manejados por el aparato estatal. De esta manera se asocia a una eficiencia en el área social, que es provista por una sensibilidad empresarial. Esta sensibilidad es la condición sin e qua non para que la Responsabilidad Social exista.

"Es tener conciencia de poder resolver los problemas sociales a través de las herramientas que uno conoce y que puede manejar para favorecer esa situación de carencias, especialmente laborales, educacionales. Significa también a mi modo de ver tener sensibilidad por el tema social"

Por otra parte se encuentra relacionado con generar un espacio grato con los trabajadores de la empresa, en este contexto, es responsabilidad del empresario generar este espacio con "su gente". El concepto de Responsabilidad Social en la Cámara aparece como más bien difuso, se asocia a un beneficiario directo y común, los trabajadores de la construcción, pero las actividades o valores asociados al concepto son menos explícitas y se encuentran ausentes de una reflexión al respecto.

Asociaciones del concepto de Responsabilidad Social en la CChC

Las asociaciones al concepto de Responsabilidad Social en la Cámara Chilena de la Construcción son variadas y con diversos enfoques. El acento más común a todos los discursos tienen que ver con una asociación a una lógica cristiana y religiosa.

"Eh... sí más bien religiosa, un acentuado acento cristiano"

También se tiende a asociar con tendencias mundiales, pero no se hace referencia al modelo económico ni a la globalización, sino más bien a valores universales.

Otra asociación que aparece, tiene que ver con el desarrollo social del país en que se encuentra inserto. Se señala que es parte de ser nacionalista, que tiene que ver con el amor a la patria.

"La tendencia mía en este caso es social, un compromiso espiritual, social y de país, de patria, nacionalista"

Por último el concepto se ve en un caso asociado a una tendencia política como más de izquierda, sin embargo se señala que es el nombre "Responsabilidad Social" el que produce esa asociación no el concepto que encierra el nombre, es decir, no las acciones ni las políticas. sino básicamente la nomenclatura del concepto.

"El nombre, no el concepto, el nombre yo lo encuentro una tendencia más bien de Izquierda"



2. Implementación de la RSE en la empresa

En este acápite se busca comprender cómo están siendo organizadas las acciones y programas de responsabilidad Social en la Cámara, para esto se definen ciertas áreas que estarían dando cuenta de una mayor o menor estructuración o planificación estratégica al respecto.

Un Lugar en la Agenda:

No existe homogeneidad en torno a esta respuesta en las personas entrevistadas. Podría señalarse que es percibida de diversas formas según la corporación en la que se encuentre, si está en la Corporación de Educación de Salud, de Seguridad Social, entre otras. Se señala que a raíz de los 50 años que cumplió la Cámara el año pasado, el tema comenzó a permearse mas, sin embargo, tiende a depender de la sensibilización más personal la importancia que se le asigne al tema de la Responsabilidad Social en la agenda general de la Cámara.

"Ahora no toda la cámara tiene la misma sensibilidad social, pero en los 50 años que cumplimos este año su directriz y sus fundadores han querido darle esa impronta generando esta red social independiente de todo lo que hace la misma cámara que favorece el desarrollo de la productividad y la competitividad de las empresas"

Sin embargo, cabe señalar que, para algunos entrevistados, este tema es fundamental debido a que se vincula con la génesis misma de la Cámara y que, desde el año pasado y producto de una planificación estratégica, en la que definieron su visión de futuro que fue presentada el año 2001, el desarrollo del área social se estipuló como primordial. De esta forma la Responsabilidad Social comenzaba a ocupar un lugar más preponderante en la agenda de la asociación.

"Se empezó a hablar de este tema, antes que yo conociera la cámara de la construcción. Los que llegamos a la cámara o los que nos asociamos a la cámara ya junto con"

llegar, ya conocemos el tema, porque la responsabilidad social en la cámara nació junto con la cámara"

3 Acciones de la RSE en la CChC.

Las acciones de Responsabilidad Social en la Cámara se encuentra en un orden según la prioridad que se le otorgan. En este contexto el orden que la Cámara establece es el siguiente: primero la educación, la capacitación, la salud y la vivienda. En cada una de esas áreas hay múltiples proyectos presentados.

Corporación Educacional

La corporación educacional de la construcción administra 6 liceos de enseñanza técnico profesional, con especialidad en el sector construcción y uno otorga educación básica. En estos Liceos tienen prioridad para el ingreso los hijos de trabajadores de la construcción, aún cuando no funcionan exclusivamente para ellos.

Capacita a trabajadores activos en el sector en su nivelación de estudios, capacitación tecnológica, prevención de riesgos y formación de técnicos.

También tienen programas de reconversión laboral y capacitación destinados a cesantes, accidentados y jóvenes.

Sociedad de Desarrollo Educacional

Colegios Técnico Humanistas, orientados a entregar una formación integral y a ser un aporte para el desarrollo de la educación. Estos colegios están sustentados en valores de inspiración cristiana.

Los establecimientos son:

- Proyecto educacional Pumahue (3 establecimientos)
- Administración del proyecto educacional Manquecura. (1 establecimiento)

Servicio Médico

El servicio Médico presta atenciones médicas a empresas socias de él. Este servicio funciona como una mutual, la empresa aporta el 3% del sueldo del trabajador y el trabajador el 1.5% de su sueldo y con esto tienen acceso a

todos los servicios. No existen servicios diferenciados para quienes paguen más por poseer un sueldo más alto. Por esto se señala que funciona como una mutual en la que a pesar de que se pagan distintas tarifas propiamente tal, estas corresponden a los mismos porcentajes y se tienen acceso con esto a los mismos servicios.

El servicio médico se concentra en atención primaria y salud dental.

Mutual de Seguridad

La mutual de seguridad fue creada hace 40 años para atender los accidentes del trabajo. Aún cuando en ese entonces no existían leyes que hicieran que esto fuera obligatorio la Cámara crea esta mutual la cual da atención y seguros por accidentes de trabajo.

Ahora su espectro se ha ampliado y existe una diversa gama de seguros no sólo de accidentes de trabajo. También puede afiliarse cualquier persona debido a que, no es exclusiva de las empresas y trabajadores de la construcción.

Caja de Compensación Los Andes

Creada en 1952 para administrar las prestaciones de seguridad social, especialmente las asignaciones familiares, las cuales, tampoco eran obligatorias por ley. Se señala incluso que frente al excelente resultado que estaba teniendo esta iniciativa durante el año 52 el gobierno de Pedro Ibáñez del Campo dicta una ley para la existencia de las cajas de compensaciones y la obligatoriedad de prestaciones de seguridad social orientadas específicamente al desarrollo y bienestar de las familias.

Corporación Habitacional

La corporación habitacional organiza la demanda habitacional, en un principio de los trabajadores de las empresas asociadas mientras que ahora se ha ampliado a la diversidad de los clientes que pueden acceder a ella. De este modo el accionar de la corporación se ha extendido a la sociedad en general.

La corporación habitacional en conjunto con la Fundación Social de la Cámara tienen un plan de vivienda para los trabajadores de la construcción el cual persigue que mediante diversos subsidios el trabajador pueda acceder a ser propietario de una casa. El programa casa 2 llevado a cabo durante el 2001 realizó 300 viviendas para estos fines.

Fundación de Asistencia Social

Esta fundación se orienta a mejorar la calidad de vida de los trabajadores de la construcción y de su grupo familiar; en función de esto cuenta con un área de asistencia social al trabajador y su familia; Cursos de capacitación, seminarios, talleres sobre capacitación o prevención social.

Ejecuta proyectos sociales que le son encomendados por la Cámara.

También posee un centro vacacional al que pueden acceder los trabajadores de la construcción

Corporación Deportiva

La corporación deportiva está orientada a fomentar la actividad física y recreativa como un importante instrumento de protección de la salud y prevención de riesgos sociales.

La corporación organiza eventos y competencias de variadas especialidades deportivas, así como también organiza actividades culturales, de recreación, de veraneo, etc.

Cuenta con polideportivos e instalaciones diversas para poder realizar deportes.

Proyectos Sociales

Existe un fondo que otorga la Cámara al que pueden postular las distintas entidades pertenecientes a la Red Social de la Cámara, presentando iniciativas, las que son evaluadas y aprobadas anualmente y a cuyo financiamiento se concurre casi íntegramente. Para el año 2001 se financiaron 14 iniciativas.

¿Es Rentable la Responsabilidad Social para el CChC?

La Responsabilidad Social es percibida como rentable por todos los entrevistados, se señala que esta rentabilidad es a largo plazo y que resulta muy difícil de medir. Incluso nunca lo han intentado; pero intuyen una rentabilidad que se expresa en clima laboral, mejorar el nivel social del país, paz social, mejor convivencia, coinciden en señalar que tiene una rentabilidad sobre el futuro del país.

"Yo diría que de todas maneras, porque esta en el trato, el ser humano es más feliz no solo en la medida que tenga más recursos materiales sino que también se complementa con el desarrollo personal y bienestar social. Es muy

difícil de evaluar pero tenemos mejor convivencia, más paz social, mejor visión de futuro"

Por otro lado, se señala que aún cuando existe esa rentabilidad la empresa y la Cámara en general no realiza estas acciones buscando ese tipo de beneficios. Se plantea que se realizan por una satisfacción que produce entregar una colaboración a la comunidad, que, dentro de esta lógica, no se mide la rentabilidad ya que no se espera recibir algo a cambio.

"Yo pienso que la empresa tiene una responsabilidad social, sin mucho interés de medir cuanto le vuelve para acá, sino más bien como una satisfacción de colaboración a la comunidad, de sentir esa responsabilidad, o sea no sentir que te doy 10 y estoy recibiendo 7 para atrás, así que neto di 3 no. Me da la impresión que no existe, no veo mucho ese interés"

Sistema de Evaluación para las acciones de RSE

En la CChC existen sistemas de evaluación generales a través de los gerentes de las distintas corporaciones los cuales, en las reuniones de directorio, dan cuenta y evalúan el logro de las metas propuestas. Eso a nivel general.

En proyectos específicos, cada uno cuenta con sus propios sistemas de evaluación para evidenciar la viabilidad de los proyectos y su mantención en el tiempo.

"Claro que existe, existe incluso un consejo del área social que está constituido por puros empresarios de la construcción de los cuales ellos piden hacer el informe para evaluar la acción de cada una de las organizaciones, hay un monitoreo constante del quehacer de cada una de las empresas"

Estrategias y mecanismos de implementación de la RSE en la CChC

La estrategia de implementación de la RSE en la CChC se da a través de las diversas organizaciones que coordina, de esta manera, estas tienen un accionar autónomo e independiente, con lineamientos, metas y orientaciones propias para cada una de ellas. La visión global de estas acciones se denomina Red Social y se da cuenta de el a través del Informe de Gestión Social, el cual plantea de marea global la visión y misión de la Cámara Chilena de la Construcción que permean la estrategia de implementación de la RSE.

Se organiza en las tres áreas ya mencionadas, Educación, Seguridad Social y Desarrollo de Mercados de la Construcción, las que lideran y coordinan los servicios sociales que estas entregan, sin embargo, parece no existir mucha coordinación entre ellas en términos de planificación estratégica conjunta.

7. Fortalezas y Debilidades para el Desarrollo de la RSE en la CChC

Al igual que para los casos anteriores se busca identificar, a través de las opiniones de los entrevistados, las fortalezas y debilidades de las acciones de Responsabilidad Social; la proyección global que se tiene de estas políticas, es decir si son percibidas como acciones esporádicas o de largo plazo y, finalmente, identificar las atribuciones - positivas y negativas - que se poseen de estas políticas.

Fortalezas y Debilidades

Respecto a las primeras, se pueden mencionar las siguientes, de acuerdo a las respuestas analizadas:

▲ Hacer un bien a la sociedad:

La principal fortaleza que se le reconoce a estas acciones y políticas tiene que ver con contribuir a la sociedad, pero principalmente con la idea de "hacer un bien" el cual puede ser de un modo institucional, pero tiene su fortaleza en que radica en una vocación y sensibilidad personal.

"Fortalezas ... realiza objetivamente el bien, es decir, hacer cosas buenas, ayudar a la gente, colaborar al bienestar de las personas, asuntos que son positivos, no veo ninguna debilidad"

▲ Legitimidad Social:

Otra fortaleza que se destaca de la realización de acciones de Responsabilidad Social que realiza la CChC está asociada con la legitimidad social que generan dichas prácticas. De este modo, el rubro de la construcción, así como su medio, aparecen mejor apreciados por la opinión pública.

Respecto de las **debilidades** mencionadas, se señalan las siguientes:

▼ Restricciones Presupuestarias:

En general este es percibido como el gran obstáculo para el desarrollo de políticas y estrategias de Responsabilidad Social. Se señala que frente a crisis económicas que implican restricciones presupuestarias, lo primero que se suprimen son este tipo de iniciativas, estos son los primeros presupuestos afectados.

"Bueno, la escasez de recursos y los recursos como son escasos las acciones que generalmente se realizan son las prioritarias las imprescindibles y la responsabilidad social es algo que puede prescindir o postergar en muchas ocasiones las compañías en aspectos de crisis"

▼ Falta de conciencia social:

Un obstáculo que es percibido como una debilidad de la implementación de la Responsabilidad Social, que lleva a cabo la CChC, se refiere a la percepción de que existe falta de conciencia social por parte de algunos sectores empresariales.

▼ Dificultad para demostrar rentabilidad:

Por último, se señala que la dificultad para demostrar que las acciones de Responsabilidad Social generan una rentabilidad, es lo que hace que sea más complicado propagar estas iniciativas, de algún modo "convencer" a otras empresas para que se sumen en estas prácticas.

"otro obstáculo también importante es cómo demostrar que estas acciones intangibles en muchas ocasiones realmente producen un beneficio para la empresa"

▼ Franquicias Tributarias escasas para la inversión social:

El principal obstáculo extraempresa que se reconoce tiene que ver con la falta de franquicias tributarias que incentiven la inversión social. Al respecto, se señala que el estado tiende a ser muy receloso en lo que a impuestos se refiere, aún cuando estos mismos se desvíen a obras de carácter social

"Para mi gusto es muy frustrante... la suma de las donaciones que otorgan beneficios tributarios... ican-

idad de formulas que hay con distintos tipos de beneficios, unos más restrictivos, otros más generales, según como lo haces, cual es el área de donde proviene o a quien se le dan los fondos si es educación, deporte, cultura..."

III. PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

I Percepción de actores para alianzas de Responsabilidad Social

El principal referente cuando se preguntan por posibles alianzas es el Estado. Frente a él aparecen diversas posiciones respecto de las ventajas que pueden tener las alianzas con el aparato estatal.

Al respecto aparecen tres tipos de actitudes frente a la realización de alianzas entre la Cámara e instituciones del estado:

Absolutamente necesarias y viables: La primera señala que las asociaciones con el Estado son necesarias y viables, y que han funcionado de manera exitosa cuando han existido. Sin embargo, el baluarte respecto de esta asociación es llevado desde la Corporación de Educación. Ahí existe una alianza que es catalogada de exitosa y donde se reconoce lo provechoso de juntar esfuerzos públicos y privados en el tema de la educación.

"yo diría que la principal estrategia a seguir es la alianza entre empresarios y el estado, una alianza positiva, fructífera, transparente y donde ambos se comprometan a resolver los problemas de desarrollo de los chilenos, acá en nuestra experiencia en el fondo hay de eso, en el área educacional el ministerio ha confiado en nosotros nos ha pasado todos estos edificios propiedades que son de todos los chilenos, y nos a confiado un presupuesto y ahí estamos cuidando los recursos, haciéndolos eficientes"

Circunstanciales: la otra posición que aparece frente a esta alianza señala que es provechosa y buena según proyectos puntuales, de esta manera, no se proyecta un accionar a largo plazo. Sin embargo existe la intención y la confianza de un éxito en alianzas público privadas para el

desarrollo de acciones de Responsabilidad Social. Al respecto se señala a los programas relacionados al consumo de alcohol y drogas.

"Yo creo que dependiendo de cada actividad en sí las alianzas son con todos, hay actividades en que la alianza debe ser con una ONG, y hay actividades con el Estado, con la prevención del alcohol y la droga hay que hacer bastantes actividades con el CONACE"

Desconfianza: Por último aparece una tercera tendencia de opiniones y que resulta recelosa frente a alianzas que la Cámara pueda establecer con otros actores. Principalmente, se desconfía de la gestión eficiente del sistema estatal por lo que evitaría realizar alianzas con éste optando buscar alianzas con otros sectores empresariales.

"uno tiene más confianza desde el punto de vista de la eficacia de las cosas con entidades privadas que con entidades estatales, pero no hay un control de principios o de otra naturaleza que nos impida hacer con cualquiera"

Además existen recelos con respecto a los protagonismos y formas de asociación. Se señala que posiblemente el Estado por su tamaño puede terminar –quizás- "apropiándose" de un proyecto que fue concebido de manera conjunta.

"Yo no sé si pueda haber alianzas con el Estado, me pasa que con las alianzas con el Estado yo no confío, porque las alianzas con el Estado yo siempre las miro mal, pensando que el Estado tiene una tendencia a apoderarse de las alianzas, yo creo que más bien deberían ser alianzas entre los propios privados"

Proyectos de la CChC en Responsabilidad Social Empresarial

179

En relación a esto, se planteó en general que los proyectos de la Cámara, para el desarrollo de la Responsabilidad Social, fue unánime las respuestas respecto que era llevar adelante la planificación estratégica que habían realizado, la cual en su "visión de futuro" establece las directrices y principales nichos donde quieren centrarse y posicionar su actividad social.²

Al respecto se señala que dentro de esa "visión de Futuro" existen diversas metas y objetivos que deben ir cumpliéndose en cada corporación.

² Al respecto remitirse al principio de este caso, donde aparece un extracto de la "Visión de Futuro". Para mayor información este se encuentra en "Informe de Gestión Social 2001" Cámara chilena de la Construcción, Editado por CIEDESS.

UN PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: LA RED SOCIAL

La acción social de la Cámara es ejecutada a través de su "Red Social" conformada por 17 entidades, agrupadas en tres áreas estratégicas, Educación, Seguridad Social y de Desarrollo de Mercados de Capitales.

La gestión social de la Cámara Chilena de la Construcción es evaluada y medida anualmente. En él informa de "Gestión Social 2001" aparecen las cifras estimadas a este respecto.

Para poder estimar estas cifras, la Cámara a creado una unidad de medición, la cual se denomina "Unidad de Prestación Social", la cual equivale a una vivienda de 45m² por un valor de 9.900 dólares. (360 UF).

Debido a que las acciones ya se han mencionado en páginas anteriores, a continuación se entregará la evaluación en cifras que realiza la Cámara respecto de su red social, específicamente de "La Gestión Social".

Se señala que durante el año 2000 la acción social de la Cámara se tradujo en el otorgamiento de 84.519 unidades de prestación, las cuales se distribuyen de la siguiente manera.

► Área de Educación: 1.727 unidades de prestación.

- **6.050** alumnos en educación básica, media y técnica-profesional.
- **1.550.302** horas en capacitación.
- **9.557** horas en actividades deportivas.
- **582** eventos en actividades culturales.
- **1.472** personas beneficiadas con los centros campestres.
- **26.131** personas beneficiadas con proyectos sociales

Área de Seguridad Social: 77.356 unidades de prestación.

- **630.303** pensiones.
- **320.677** créditos otorgados.
- **11.872** prestaciones complementarias pagadas.
- **6.524.088** personas beneficiadas por prestaciones legales obligadas.
- **107.815** beneficios adicionales pagados.
- **10.816.302** planillas de recaudaciones previsionales recaudadas.
- **1.800.646** órdenes de atención médica Fonasa entregadas.
- **9.682.340** prestaciones médicas otorgadas.
- **145** expertos dedicados a la prevención de riesgos laborales.
- **607** indemnizaciones por accidentes del trabajo pagadas.
- **155.196** personas beneficiadas con programas de asistencia social.

► Área de Desarrollo de Mercados de la Construcción: 5.436 unidades de prestación.

- **908** mutuos hipotecarios otorgados.
- **9.041** subsidios habitacionales tramitados.
- **14.000** ejemplares editados de cuatro revistas sobre tecnología.

Una manera de dar cuenta del impacto de la inversión social realizada por la Red Social de la CChC, es a través de los siguientes indicadores:³

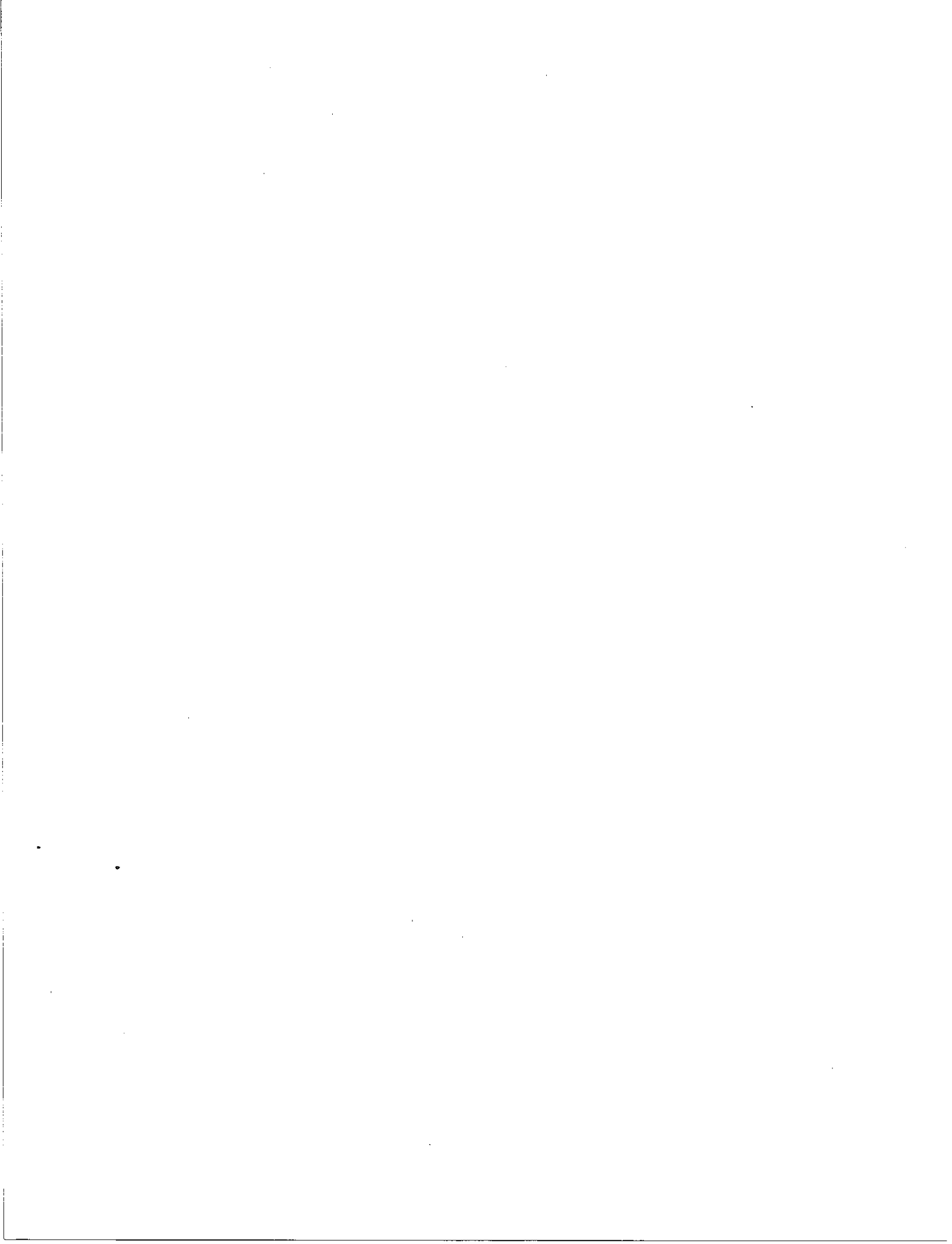
- Administra recursos por **US 10.671.000.000** cifra equivalente al 13% del PIB nacional.
- La gestión social de la CChC, considerando al trabajador y su grupo familiar, atiende a **7.000.000** de personas, lo que corresponde al 47% de la población nacional.
- Prestaciones: la CChC otorga 84.519 unidades de prestación social, las que corresponden a **US 837.000.000**.
- Cubre a **3.022.300** trabajadores, lo que corresponde al 51% de la fuerza de trabajo del país.
- Se relaciona con **68.656** empresas, lo que corresponde al 45% de los empleados del país. Los ingresos totales percibidos en el desarrollo de la gestión de la Red Social de la CChC fueron **US 746.000.000** lo que equivale a 77.172 viviendas de 9900 dólares.
- Las instalaciones propias de la Red Social de la CChC suman 1.701.295 m², lo que equivale a **37.807** viviendas de 9.900 dólares.
- En las entidades de la CChC trabajan **8.777** personas, dotación que permite contar con un empleado por cada 344 afiliados.
- De cada US 100 de ingresos, las entidades de la CChC destinan **US 96,8** al pago de prestaciones y servicios sociales.
- Las entidades de la CChC pagaron impuestos por **US 16.000.000** lo que corresponde a 1.543 viviendas de 9.900 dólares.

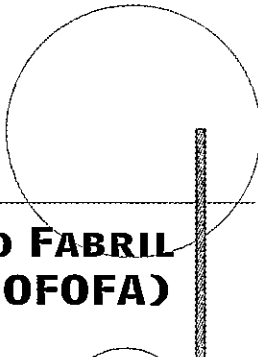
Por último, la Cámara Chilena de la Construcción, en tanto desarrolla una acción global dentro de este sector, lograr tener una presencia importante a nivel nacional poniendo al alcance de sus beneficiarios, empresas del sector de la construcción, trabajadores y sus familias, una gran cantidad de actividades que desarrolla y servicios que entrega durante el año. Debido a su propia naturaleza, se logra innecesario el ejercicio de comparar los volúmenes de su inversión en temas de interés social con otro tipo de empresas.

ACCIONES DE RSE CChC

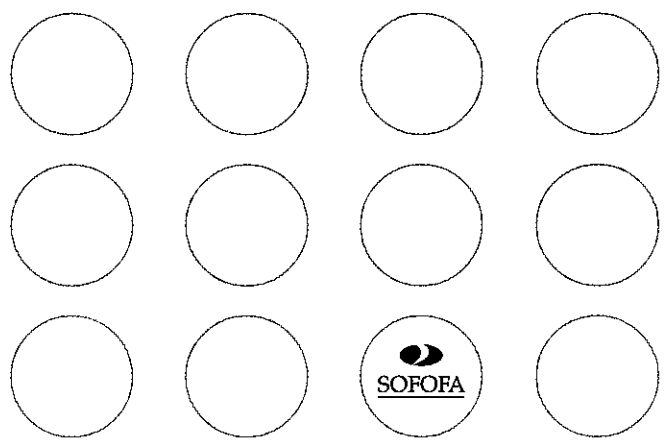
ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE PROGRAMA	BENEFICIARIOS	ENTIDAD A CARGO	COBERTURA
Capacitación	Capacitación tecnológica y prevención de riesgos	Interno	Trabajadores empresas asociadas a la CChC	Corporación educacional de la construcción	Regiones II, IV, V, VI, VII, VIII, IX
Capacitación	Capacitación, reconversión e inducción laboral a cesantes, discapacitados y jóvenes	Interno	Trabajadores empresas asociadas a la CChC	Corporación educacional de la construcción	Regiones II, IV, V, VI, VII, VIII, IX
Capacitación	Capacitación de Recursos Humanos	Interna	Trabajadores empresas asociadas a la CChC	CIEDESS	Santiago y regiones a través de CCAF de Los Andes
Capacitación	Capacitación sobre beneficios sociales	Interna	Trabajadores y empresas asociadas a la CChC	Fundación de Asistencia Social CChC	Regiones IV, V, VII, VIII y metropolitana
Capacitación	Cursos de capacitación (SENSE)	Interna	Trabajadores y empresas asociadas a la CChC	Fundación de Asistencia Social CChC	Regiones IV, V, VII, VIII y metropolitana
Cultura	Exposiciones, concursos, becas, talleres entre otros.	Interno	Trabajadores empresas asociadas a la CChC	Corporación Cultural CChC	Regiones IV, V y VI y metropolitana
Cultura	Actividades culturales	Interna y externa	Trabajadores asociados a la Caja de Compensación Los Andes	Caja de Compensación Los Andes	De Arica a Punta Arenas
Educación	Cuatro colegios de educación básica y media	Externo	Comunidad escolar	Sociedad Desarrollos educacionales	Santiago y Temuco
Educación	Se administran 6 liceos Técnico profesional con especialidad en el sector construcción	Externo	Comunidad escolar	Corporación educacional de la construcción	Regiones II, IV, V, VI, VII, VIII, IX
Educación	Nivelación de estudios	Interno	Trabajadores empresas asociadas a la CChC	Corporación educacional de la construcción	Regiones II, IV, V, VI, VII, VIII, IX
Deporte	Organización de diversos eventos deportivos	Interno	Trabajadores empresas asociadas a la CChC	Corporación de deportes de la CChC, CORDEP	Santiago, La Serena
Innovación y desarrollo tecnológico	Promover la innovación y desarrollo tecnológico de las empresas del sector construcción	Interna	Empresas asociadas a la CChC	Corporación de desarrollo tecnológico	Santiago
Prevención	Obras de teatros preventivas	Interna	Trabajadores y empresas asociadas a la CChC	Fundación de Asistencia Social CChC	Regiones IV, V, VII, VIII y metropolitana
Prevención	Seminarios y talleres sobre prevención social	Interna	Trabajadores y empresas asociadas a la CChC	Fundación de Asistencia Social CChC	Regiones IV, V, VII, VIII y metropolitana
Prevención	Asesoría en prevención de riesgos	interna	Trabajadores y empresas asociadas a la Mutual de Seguridad	Mutual de Seguridad	De Arica a Punta Arenas

Promoción a la innovación y desarrollo tecnológico	Investigación de nuevos servicios y tecnología	Externa	Investigadores y profesionales del área	CIEDESS	Santiago y regiones a través de CCAF de Los Andes
Salud	Prestaciones salud mental	Interna	Trabajadores empresas asociadas a la CCHC	Servicio Médico CCHC	De Arica a Punta Arenas
Salud	Atención médica	Interna y externa	Trabajadores y empresas asociadas a la Mutual de Seguridad	Mutual de Seguridad	De Arica a Punta Arenas
Seguridad Social	Seguros de Salud	Interna	Trabajadores empresas asociadas a la CCHC	Servicio Médico CCHC	De Arica a Punta Arenas
Seguridad Social	- Pensión en caso de Invalidez - Pensión a la viuda y sobrevivientes	Interna y externa	Trabajadores y empresas asociadas a la Mutual de Seguridad	Mutual de Seguridad	De Arica a Punta Arenas
Seguridad Social	Atención médica y dental	Interna	Trabajadores de bajos ingresos asociadas a la CCHC y sus familias	Corporación de Salud Laboral CChC	De Arica a Punta Arenas
Seguridad Social	Prestaciones legales - Prestaciones en dinero - Programa de ahorro - Seguros	Interna y externa	Trabajadores asociados a la Caja de Compensación Los Andes	Caja de Compensación Los Andes	De Arica a Punta Arenas
Seguridad Social	Atención de asistencia social	Interna	Trabajadores y empresas asociadas a la CChC	Fundación de Asistencia Social CChC	Regiones IV, V, VII, VIII y metropolitana
Seguridad Social	Bienestar social a las empresas	Interna	Trabajadores y empresas asociadas a la CChC	Fundación de Asistencia Social CChC	Regiones IV, V, VII, VIII y metropolitana
Seminarios	Programa de marketing social	Interna	Trabajadores y empresas asociadas a la CChC	Fundación de Asistencia Social CChC	Regiones IV, V, VII, VIII y metropolitana
Seminarios	Exposiciones y conferencias	Interna	Trabajadores y empresas asociadas a la CChC	Fundación de Asistencia Social CChC	Regiones IV, V, VII, VIII y metropolitana
Recreación	Turismo y recreación	Interna y externa	Trabajadores asociados a la Caja de Compensación Los Andes	Caja de Compensación Los Andes	De Arica a Punta Arenas
Recreación	Centro vacacional	Interna	Trabajadores y empresas asociadas a la CChC	Fundación de Asistencia Social CChC	Regiones IV, V, VII, VIII y metropolitana
Vivienda	Postulación a subsidio habitacional, asesoría de financiamiento	Interna y externa	Trabajadores y empresas asociadas a la CChC y particulares	Corporación Habitacional CChC	Regiones II, V, VII, VIII y metropolitana
Vivienda	Oferta y control técnico de viviendas	Interna y externa	Trabajadores y empresas asociadas a la CChC y particulares	Corporación Habitacional CChC	Regiones II, V, VII, VIII y metropolitana





**SOCIEDAD DE FOMENTO FABRIL
(SOFOFA)**



SOCIEDAD DE FOMENTO FABRIL (SOFOFA)

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE SOCIEDAD DE FOMENTO FABRIL (SOFOFA)

SOFOFA es una federación gremial, sin fines de lucro, que reúne a empresas y gremios vinculados al sector industrial chileno.

Agrupada aproximadamente a 2.500 empresas, 29 asociaciones sectoriales y 8 filiales regionales, representadas por las Asociaciones Industriales de Arica, Antofagasta, Valparaíso, Curico, Talca, Concepción, y Malleco-Cautín. Todos estos miembros en conjunto engloban el 80% de la actividad industrial de Chile y el 30% del PIB.

Fundada el 7 de octubre de 1883, la Sociedad de Fomento Fabril -Sofofa- surgió como una necesidad de hacer valer los derechos del sector industrial chileno y de transformar a Chile en un país eminentemente industrial.

El primer presidente de Sofofa fue don Agustín Edwards Ross (1883-1884), al cual se han sucedido desde esa fecha hasta nuestros días, destacados hombres públicos y empresarios industriales, entre los que se cuentan Vicente Pérez Rosales, Ramón Barros Luco, Domingo Matte Pérez, Benjamín Dávila Larraín, Eliodoro Yáñez Ponce y Walter Müller Hess, entre otros.

El quehacer del sector industrial comenzó a hacerse notar no sólo en el ámbito económico, sino también social. La educación recibió especial importancia. Es así como la entidad inauguró en 1884 la Escuela Nocturna de Dibujo de Valparaíso y un año más tarde formuló un plan y programa para la Escuela Profesional de Niñas de Santiago.

En 1894 creó la Escuela Nocturna de Dibujo en Valparaíso. En 1897, dio origen al Instituto Superior de Comercio. En 1898 abrió la Escuela Práctica de Obreros Electricistas y de Manejo de Motores. Cinco años después, se crearon escuelas de mecánica, plomería, eléctricas y motores.

En los albores del 1900, SOFOFA dictó pautas en la adopción de medidas de protección directa e indirecta en el ámbito industrial. Uno de sus consejeros redactó el decreto sobre la propiedad industrial, divulgado en 1925.

Desde 1920 en adelante SOFOFA estuvo pendiente de la actividad y «dumping» de otras naciones, por lo cual debió representar al gobierno la necesidad de mantener un arancel proteccionista.

En la editorial del boletín de abril de 1934, se informa que la Sociedad Nacional de Agricultura -SNA-, Sofofa, Cámara de Comercio de Chile, Cámara Central de Comercio, la Asociación del Trabajo y la Cámara de Comercio Mino-rista de Chile, deciden fundar una confederación que defiende y fomenta intereses comunes.

Surgió así la Confederación de la Producción y del Comercio -CPC-. Durante las décadas siguientes, SOFOFA persistió en su objetivo de hacer valer los derechos del sector industrial y de salvaguardar la expansión de la industria fabril.

La entidad agrupa hoy a cerca de 2.400 empresas, 29 asociaciones sectoriales y ocho filiales regionales, representadas por las asociaciones industriales de Arica, Antofagasta, Valparaíso y Aconcagua, Curico, Talca, Concepción y Malleco y Cautín. Todos estos miembros en conjunto engloban al 30% del PIB chileno.

Hoy se encuentra abocada a estimular la internacionalización y modernización de la industria nacional, a incrementar los negocios del sector privado en el exterior y a representar los intereses del sector.

Entre sus principales funciones destaca:

- ▶ El estudio y representación del pensamiento del sector industrial ante los poderes Ejecutivo y Legislativo frente a iniciativas y/o reformas de leyes, normativas y reglamentos que afecten de modo directo e indirecto a la industria.
- ▶ Asesoría a sus asociados en diversas materias tributarias, aduaneras, medioambientales, reglamentarias y normativas, entre otras.
- ▶ Representación del pensamiento industrial ante el gobierno en temas como la modernización del Estado, mejoramiento de instrumentos para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES), con particular énfasis en las regiones.
- ▶ Apoyo en la difusión e incorporación, entre los industriales, de medios tecnológicos que les permitan fortalecer sus ventajas competitivas a largo plazo, tales como la adopción de Internet como herramienta productiva.

Composición

La SOFOFA está compuesta por 36 asociaciones de empresarios en todo el país¹.

Las Acciones y Programas de Responsabilidad Social de SOFOFA

Desde 1998 SOFOFA comenzó a entregar el Premio al Aporte al Desarrollo Social, con el fin de distinguir a la empresa que ha demostrado una preocupación sostenida por impulsar iniciativas en educación, cultura, bienestar social y campañas de bien público, que permitan elevar la calidad de vida de la población. Entre ellas las siguientes:

Desarrollo Social:

► Plan de salud de la industria (PSI)

El plan de salud de la industria cuenta actualmente con 15.700 afiliados, sumando un total de 42.000 beneficiarios. Este plan incorpora también seguros complementarios de salud, seguros de enfermedades catastróficas y convenio farmacéutico de la industria.

► Vivienda para el Trabajador

En el último años, la crisis económica que ha afectado al país, y por ende a la industria, se ha reflejado en un menor ritmo en las construcciones de soluciones habitacionales para trabajadores de la industria en comparación con otros años.

No obstante se construyeron y entregaron 40 viviendas en Arica, 202 en San Bernardo, 150 en Curicó y 534 en Santiago, elevándose a un total de 22.000 soluciones habitacionales entregadas desde que se puso en marcha este plan.

Paralelamente, se inició el desarrollo de proyectos en Antofagasta, Viña del Mar, Santiago, Rancagua, Curicó, Talca, Concepción y Temuco, en conjunto con las asociaciones industriales locales, con el objeto de hacer 1200 nuevos propietarios para el período 2000-2001.

La comisión de vivienda propuso extender los programas de vivienda a los trabajadores y empresas afiliadas a la ACHS y Caja de Compensación 18 de septiembre, con el fin de incorporar nuevos trabajadores al Programa Habitacional de SOFOFA.

Desarrolla también el programa Manos Unidas en conjunto con Shell Chile en la villa parque La Farfana de Maipú. Este proyecto comprende la construcción de áreas verdes, multicanchas y juegos infantiles. Este proyecto tiene la característica de contar con la participación e involucramiento de toda la comunidad beneficiaria así como también la de las personas que trabajan en Shell.

Corporación de Capacitación y Empleo SOFOFA

En 1978, la Sociedad de Fomento Fabril, actualmente Federación Gremial de la Industria, SOFOFA, crea esta corporación, organismo de derecho privado, sin fines de lucro que en su estructura presenta dos áreas; Capacitación y educación, las cuales se potencian para beneficiar a jóvenes y adultos creando un nexo entre la educación formal y la capacitación ocupacional. Entre estos se mencionan los siguientes:

Capacitación

La Corporación de Capacitación y Empleo de la SOFOFA cumplió 21 años de operación como Organismo Técnico Intermedio de Capacitación (OTIC) en el sistema nacional. Durante 1999 estuvo a la cabeza del mercado nacional, con una participación del 40%.

Está dividida en 10 agencias a lo largo del país y cuenta con 3 mil empresas adheridas. Para poder ampliar su cobertura a lugares más remotos, implementó un programa mediante Internet.

Se capacitó a 109.204 trabajadores, mediante 18.332 cursos concentrados principalmente en las áreas de administración, capacitación, ciencias básicas y técnicas, comercio y servicios y computación.

Educación

La Corporación de educación de la SOFOFA administra cinco liceos industriales los cuales beneficia a más de 3.800 alumnos.

¹ El Listado de las asociaciones miembros se encuentra al final de este caso.

El objetivo principal es brindar una formación que les permita incorporarse competitivamente al mundo laboral. Para poder evaluar si este objetivo se estaba cumpliendo con los alumnos que egresaban de estos establecimientos, se inició en 1999 un programa de Inserción Laboral y Seguimiento de los Egresados en los años 1991 y 1995.

Los resultados fueron exitosos, se arrojó que el 92,5% de los egresados de los liceos de SOFOFA está trabajando, el 17% es microempresario y el 28% a continuado estudios superiores. El índice de cesantía ese año fue de 19% para ese sector etario mientras que para los egresados de los liceos de SOFOFA fue de 7,5%.

Estos liceos tienen incorporado el sistema dual de aprendizaje o aprendizaje alternado entre colegio e industria, en el cual desde 1993 hasta hoy han participado 2585 alumnos y 1052 empresas.

En marzo de este año, la Corporación puso en marcha un proyecto de cooperación con la empresa General Motors para la formación en Mecánica Automotriz, en el cual GM participa en la formación dual, otorgará puestos de prácticas profesional y contribuyó a la capacitación de los profesores. En este contexto, la empresa se comprometió a implementar al liceo Industrial "Domingo Matte Perez" de Maipú con un moderno laboratorio de electrónica que incluye un automóvil Chevrolet Cavalier sin uso y equipos de alta tecnología.

Otra actividad que se realiza en los liceos industriales es la Educación de adultos, posibilitando que los trabajadores inicien o completen su educación básica, media científico humanista o técnica profesional. Un total de 259 trabajadores, provenientes de más de 30 empresas, completó su enseñanza media y otros 27 terminaron con un título técnico.

188

Este año por tercer año consecutivo, se entregó el premio "Premio Sofofa a la educación" el cual destaca la excelencia y compromiso de algún docente de los liceos industriales.

Corporación de Rehabilitación Social (Coresol)

Esta Corporación impulsa un programa de rehabilitación para presidiarios, teniendo como principal objetivo la prevención de la delincuencia

Surge de un proyecto conjunto con la Unión Social de Empresarios Cristianos -USEC-. Esta corporación sin fines de lucro ha generado 400 puestos de trabajo remunerado en la cárcel de Colina 1, Región Metropolitana

En cuatro años ha impartido cerca de 80 mil horas de capacitación en especialidades como mantención eléctrica,

gasfitería, mueblería y formación de microempresarios, entre otras.

Impulsa el primer liceo técnico profesional en Latinoamérica dentro de una cárcel, en el complejo penitenciario de Valparaíso, que hoy está en funciones y que brinda enseñanza a 160 alumnos.

Lleva adelante la empresa Agrícola San José, en la Tercera Región, pionera en la incorporación de ex convictos como trabajadores, con el objetivo de producir aceite de oliva en una superficie de 80 hectáreas. En esta iniciativa, que demandará una inversión de 1,2 millones de dólares en cuatro años, se desempeñarán 25 ex reclusos.

Discapacidad

Los consejos comunales para la discapacidad aumentaron de 88 a 106 a lo largo de todo el país y se inició el proyecto de discapacidad en 11 comunas de la V región.

La Sofofa participa también en actividades Inter-institucionales, entre los que se cuentan programas tales como:

- ▶ Nuevas Tecnologías adaptativas para la inserción laboral de personas discapacitadas. Intec-Chile.
- ▶ Programa de intermediación entre Oficinas Municipales de Colocación Laboral y Consejos Municipales;
- ▶ Programa piloto de integración educativa en liceos Industriales, de la Corporación de Capacitación y Empleo de SOFOFA y el Ministerio de educación.

Corporación de Promoción para la Pequeña Empresa (propesa)

La Corporación de Promoción para la Pequeña Empresa es una organización sin fines de lucro afiliada a Acción Internacional, en Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos, que brinda programas masivos de crédito para el pequeño empresario.

De esta forma contribuye en la creación de empleo, aparte de los préstamos se le hacen cursos de formación y capacitación en gestión a los beneficiarios.

Para acceder al programa de crédito se requiere llevar un año de trabajo independiente, ser mayor de edad, carecer de deudas impagas en bancos, financieras o casas comerciales.

Al 31 de diciembre de 1999, Propesa contaba con 3.104 clientes activos, de los cuales 56% corresponden a mujeres microempresarias.

A través de un estudio realizado por Propesa se detectó que las mayores demandas en capacitación eran en las áreas de computación y contabilidad, por lo cual, desarrolló dos nuevos cursos en estas especialidades.

Corporación Deportiva de la Industria

La corporación deportiva de la industria ofrece una variada gama de actividades deportivas, artísticas y culturales en beneficio del trabajador industrial. El objetivo de esta es impulsar al deporte y recreación como un instrumento de protección a la salud.

Para llevar a cabo esta iniciativa, SOFOFA cuenta con instalaciones deportivas, las cuales están supervisadas por personal profesional en los cuales se efectúan competencias de fútbol, básquetbol, atletismo, futsal, tenis de mesa, ciclismo y voleibol.

Organiza también actividades masivas, de pesca, teatro folclor, pintura y juegos de salón.

La afiliación a este organismo se realiza a través de la empresa, la que ingresa en calidad de asociada.

Campañas de Bien público

El Área de Desarrollo Social participa activamente en la Alianza para un Chile Libre de Drogas (ACHS-SOFOFA-Asociación de Municipalidades-Medios de Comunicación), los que organizaron un seminario en abril del 2001 para difundir los últimos avances para combatir las adicciones en el mundo. Este evento contó con el apoyo de la embajada de EEUU.

II. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

1 El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la SOFOFA

En este acápite se busca relatar como se está entendiendo la Responsabilidad Social como concepto, es decir, desde donde se construye y que características le atribuyen las personas entrevistadas.

El concepto de Responsabilidad Social en Sofofa está directamente asociado a dos ámbitos.

- 1) Realizar una acción de gestión que escapa a sus labores como empresario
- 2) Que esa acción produzca un bien a la comunidad.

En SOFOFA, la responsabilidad social es comprendida como una serie de acciones que se orientan a mejorar y aportar al desarrollo de la sociedad en su conjunto. En primer lugar, se señala que la Responsabilidad Social con los propios empleados es algo que es una obligación del empresario y por lo tanto no es percibida como Responsabilidad Social como otro tipo de acciones.

"Nosotros estimamos que la responsabilidad social del empresario con sus trabajadores es algo normal al interior de las empresas, lo que no es normal es que además esa empresa fuera de tener responsabilidad social con sus trabajadores es una responsabilidad hacia la comunidad"

En este sentido, la Responsabilidad Social es vista como el involucramiento del empresario con la comunidad que lo rodea, de modo que este aporta, pero no de manera monetaria, no bajo la lógica de la entrega de recursos, si no, un aporte desde sus capacidades personales, como empresario, en gestión y gerencia de temas que son generalmente llevado por personas que escapan al perfil empresarial.

"La Responsabilidad social empresarial es destinar parte del tiempo que uno tiene y de la capacidad de gestión para organizar tareas que vayan en beneficio de la sociedad, realizar tareas"

Existe la percepción al interior de Sofofa, que esta sensibilidad personal se forma en las personas. De este modo, la educación pasa a ser fundamental en la promoción de

estas temáticas al interior de la empresa, ya sea como dueño de una empresa o como trabajador de esta. En general utilizan el concepto de ser "parte" de la empresa.

"Es que ahí la Educación, el Colegio, la Escuela básica, la Universidad, el Liceo tiene un rol también importantísimo al crear esa vocación social, en el futuro Empresario y específicamente en nuestros Colegios los Técnicos Profesional, estos van a ser los futuros trabajadores a lo mejor el futuro dueño de una Empresa"

Asociaciones del concepto de Responsabilidad Social en SOFOFA

El concepto de Responsabilidad Social se ve asociado, primero, a motivaciones de carácter personal, es decir, a aquellas inquietudes que nacen de las personas que forman una empresa. De este modo, se señala que, las empresas que poseen una filosofía al respecto reclutan un tipo de persona que tenga estas inquietudes, que sea sensible a esta temática.

"Yo tengo la impresión de que hay personas interesadas en el tema, más que nada y bueno, las grandes empresas también, ahora, las grandes empresas seguramente se plantean este tema como un asunto de imagen por un lado y, por otro lado, porque también hay personas en esas empresas que están interesadas en el tema, esa es mi idea en general"

La anterior, es la primera reflexión que surge frente a esta pregunta, mientras que otro argumento plantea reconocer una asociación de la Responsabilidad Social con las políticas de las empresas. Es decir, se señala que las empresas generan políticas dentro de ellas mismas donde es posible encontrar sensibilidades con la temática.

190

Sin embargo, se hace la salvedad de que estas políticas parten desde personas, personas con cierto interés en el tema. De este modo se observa que la Responsabilidad Social se asocia directamente a una vocación o sensibilidad personal de los distintos integrantes de una empresa.

"No creo que no esta asociado a tendencias, pero esta muy ligado a, bueno, la responsabilidad social empresarial, yo la vislumbro muy ligada a políticas de empresas, de la empresa, puede haber de varios, pero las políticas de las empresas, porque las políticas las definen quienes, las personas"

Con respecto a la instalación de la temática en SOFOFA, se señala que parte con la apertura económica promovida a mediados de los setenta, momento donde los empresarios se plantean el desafío de lograr que desarrollo económico y desarrollo social estuvieran equilibrados. De

este modo ocurre una entrada del mundo empresarial a temas que antiguamente eran netamente estatales, estos son en general los temas sociales, que como resultado del cambio del modelo estos se privatizan. De este modo, se señala que surge un nuevo ámbito en el que sienten que deben participar toda vez que son promotores de este cambio de modelo, lo cual lleva aparejado una sensación de responsabilidad frente al tema.

"si nunca habíamos estado en una política de libre comercio con aperturas aduanera y todo, éramos una cosa chiquitita que de repente empezó a competir con el mundo. Yo defendí eso y ahora tengo que mantenerlo con todas las cosas que implica y una de esas es asumir la necesidad de este tipo de cosas... es lógico simplemente, yo creo que toda esta cuestión del despertar social es pura lógica"

2 Implementación de la RSE en la empresa

En este ítem se busca comprender cómo están siendo organizadas las acciones y programas de Responsabilidad Social en SOFOFA. Para esto, se definen ciertas áreas que estarían dando cuenta de una mayor o menor estructuración o planificación estratégica al respecto.

Un lugar en la agenda

La temática de la Responsabilidad Social es percibida al interior de Sofofa como importante, incluso se señala que está dentro de las acciones más importantes que realizan. Los argumentos de las personas entrevistadas demuestra una gran certeza frente a la importancia que otorgan al tema y su posicionamiento en la agenda de Sofofa.

En general se plantea que el solo hecho de que exista un área de desarrollo social dentro de Sofofa, da cuenta de la importancia que posee el tema en la asociación, por un lado y por otro, se refiere a la temática hoy día, con la responsabilidad de Sofofa de llevar a cabo la temática de la Responsabilidad Social en la Agenda Pro Crecimiento presentada por esta asociación al Gobierno.

"Yo creo que es muy importante para la Sofofa porque la Sofofa cuenta con un área social con un gerente de desarrollo social, con distintos departamentos, con la corporación de capacitación, con el departamento de la vivienda, de salud, o sea, yo creo que realmente hay toda una estructura de la infraestructura dedicada a esto, dedicada al desarrollo social"

3 Acciones de Responsabilidad Social

Las acciones de Responsabilidad Social en Sofofa están divididas en las siguientes áreas:

- o Vivienda
- o Salud
- o Educación
- o Deporte
- o Discapacidad
- o Rehabilitación Social
- o Cultura y Folclore

Sofofa se plantea que su primera y más importante labor es mejorar la calidad de vida de los trabajadores de las empresas pertenecientes a Sofofa. En ese contexto, se crean las áreas de acción en torno a las prioridades que estos definieron, las que eran, vivienda, salud y educación para sus hijos.

También se encuentran las acciones orientadas al deporte, cultura y folclore, las cuales se enmarcan en el área de recreación del trabajador industrial.

Por último están las acciones externas, que tienen que ver con un beneficiario externo al trabajador industrial, estas son las áreas de discapacidad y rehabilitación social.

Salud

En el área de Salud la Sofofa tiene el "Plan de Salud de la Industria", el cual se formó en el año 1994 licitando programas con todas las Isapres por el 7%. Con la Isapre que ganó la licitación diseñaron planes sobre la base del 7% del sueldo del trabajador, los cuales están muy bien valorados con respecto a la atención estatal o Fonasa.

Dentro de este plan se implementó una tarjeta de asistencia que permite al trabajador atenderse sin necesidad de comprar bonos antes. Además desarrollaron seguros complementarios de salud, los que cubren las diferencias con la isapre, en función de que al trabajador una enfermedad costosa pueda salirle costo cero, además de seguros por enfermedades catastróficas.

El Plan de la Salud de la Industria cuenta hoy con 42.000 beneficiarios.

Vivienda

En el área de vivienda se han construido más de 40 mil casas, con la misma lógica anterior, en la cual se negocia con grandes cantidades por lo que se logra conseguir precios adecuados, además de velar por la ubicación que posean estas viviendas.

También existe dentro de esta área un trabajo conjunto con Shell bajo el programa "Manos Unidas", en el cual, Sofofa da las facilidades para adquirir una vivienda y Shell en conjunto con la comunidad que se está instalando trabajan para construir áreas verdes y en torno a estas.

Educación

El interés por el área de educación nace en Sofofa por dos motivos: a) ser una prioridad para sus propios trabajadores con respecto de sus hijos, y b) la experiencia práctica que tenían ellos como empresarios al contratar gente nueva, especialmente de liceos industriales los cuales venían con una escasa preparación. Esta situación lo convertía en un trabajador muy riesgoso para la empresa, porque la accidentabilidad era muy alta. Por esta razón se realizó la gestión para que los Liceos Industriales pasaran a la administración de la Sofofa y, desde ahí se comenzó con un proceso de reestructuración y modernización de los establecimientos.

Además, fueron ampliando las especialidades, incorporando las nuevas exigencias del mercado. Se señala que el éxito de la iniciativa ha sido sumamente alto ya que un 90% de los alumnos salen contratados.

"Ahora es excelente, los profesores se van a estudiar a Alemania para perfeccionarse, los chiquillos salen prácticamente contratados y también tenemos sindicatos en todos los liceos y con todos excelentes relaciones"

Capacitación

A través de la Corporación de Capacitación y Empleo la SOFOFA se mantienen programas de capacitación en distintos ámbitos haciendo uso de la franquicia tributaria SENCE. En función de la eficiencia de éstas se crea la Corporación Sofofa, la cual actúa como organismo OTIC, esto es, como un organismo intermedio de capacitación. De este modo, Sofofa tramita las franquicias tributarias y se las entrega a este organismo intermedio el cual maximiza los recursos logrando mejores y mayores capacitaciones. Es así como Sofofa capacita alrededor de 140.000 trabajadores al año.

Si esos excedentes la empresa los pierde o no los utiliza, se ocupan para generar becas de estudios para los liceos industriales y para educación posterior a las capacitaciones para el trabajador que se encuentre interesado. También se utilizan estos excedentes para la corporación de Rehabilitación, en el Liceo del penal de Valparaíso, el cual mediante becas logradas por estos excedentes puede funcionar en parte.

Deporte

La Corporación de Deporte nace para coordinar las actividades deportivas que se ofrecían al trabajador industrial, sin embargo, se encontró bastante pausada en sus actividades esperando la ley del deporte mediante la cual, vía franquicias tributarias, la Corporación estaba pensada para funcionar.

"Tenemos una corporación deportiva que la tenemos congelada esperando la reglamentación del deporte y nosotros queremos hacer mas cosas"

Las acciones más importantes llevadas a cabo en esta área han sido las "cicletadas" actividad dirigida a toda la familia, como un espacio de dispersión, campeonatos de pesca; en general se proponen fomentar actividades deportivas que puedan ser realizadas en el ámbito familiar.

Cultura y Folclore

Organizan anualmente el "Encuentro Nacional de Canto y Danza de la Industria" el cual ya va en su 16avo año de existencia. Esta actividad busca fomentar el trabajo en equipo dentro de las industrias de los trabajadores y ser una vía de mantención de las tradiciones y raíces culturales y folclóricas. Además, en esta actividad participa el trabajador industrial junto a su familia. Se preparan durante todo el año para esta presentación que se realiza en un lugar público y frente alrededor de 1500 personas.

Discapacidad

El área de discapacidad nace por una iniciativa personal de un empresario que plantea la necesidad de incorporar a los discapacitados al mundo laboral, de esta forma nacen los consejos comunales de la discapacidad, los cuales partieron como mesas de diálogo para detectar necesidades y nichos de acción.

A la fecha participan alrededor de 5000 personas en los consejos comunales de discapacidad, los que se organizan según sus propias necesidades comunales, buscando la inserción laboral del discapacitado con apoyo de la Sofofa.

Por esta labor, la Sofofa ganó un premio de la OIT, quien los invitó a Ginebra para que presentaran la experiencia, la cual era pionera en Latinoamérica.

Rehabilitación Social ²

El programa tiene por objetivo rehabilitar reos mediante educación y empleo. Para lograrlo la Sofofa ha instalado un liceo donde pueden completar sus estudios y una vez afuera de ella se espera implementar el proyecto Olivícola el que va a contratar solo ex reos como una manera de ofrecerles trabajo y de este modo no vuelvan a reincidir en la delincuencia. Esto les permitirá también poseer algún tipo de referencia laboral.

¿Es rentable la Responsabilidad Social?

Para la Sofofa el tema de la Responsabilidad no pasa por un concepto de rentabilidad, incluso este tiene cierta connotación negativa asociada a la idea de hacer un "negocio" con este tipo de políticas. Por el contrario, en su visión se señala que la Responsabilidad Social es parte del modelo económico impuesto del cual la empresa no puede abstraerse y el empresario particularmente tiene una responsabilidad en el hacerse cargo de aspectos que escapan a su gestión en el negocio.

La asociación a algún tipo de rentabilidad de la Responsabilidad Social que realiza SOFOFA, pasa por la creación de un vínculo especial con los empleados, una relación que no está mediada solo por un contrato de trabajo, sino por acciones y valores compartidos, sobre todo, por el hecho de poseer experiencias comunes en otros ámbitos en los que se encuentran en posiciones iguales y en los que la relación personal sobrepasa a la relación contractual.

"se nota inmediatamente cuando una empresa las tiene (acciones de responsabilidad social) porque mejora el espíritu, la relación entre las personas, yo si tuviera que hacer alguna tarea de mover un despacho en la bodega, el tipo de la bodega corre donde yo estoy, hay alguna relación extra laboral"

Sistema de Evaluación para las acciones de RSE

A través de las distintas corporaciones se trata de evaluar todas las acciones y actividades que se realicen. Sin embargo, existe consenso al respecto al señalar la existencia

² Este punto será abordado en profundidad en "Un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial"

de ciertas actividades en las que su beneficio no es enteramente medible a corto plazo ni a través de métodos cuantitativos.

En todo lo referente a la fidelización del trabajador, así como la importancia que adquiere la tarea para él, una vez que se siente valorado como persona o parte de un proyecto común, son acciones que para Sofofa son altamente valoradas pero no pueden ser evaluadas con métodos convencionales.

Se señala la intención de avanzar en métodos de evaluación para este tipo de áreas, ya que en las otras, que tienen que ver con efectividad o rentabilidad de la labor cometida se señala que se encuentran bastante bien.

3. Políticas y estrategias de RSE implementadas por la empresa

La gestión de las políticas y estrategias de Responsabilidad Social en Sofofa, están estructuradas a través de departamentos y corporaciones todas pertenecientes al área de Desarrollo Social de la Sofofa. Área, que al igual que cualquier otra vinculada directamente con el quehacer empresarial, se estructura con una lógica empresarial con respecto a la estructura de cargo y responsabilidades.

No se encuentra en Sofofa una intencionalidad ni una estrategia para lograr una internalización de la temática, mas bien, esta aparece como ligada a la larga trayectoria que ha tenido la SOFOFA en su acción social. De esta manera, pasa de llamarse Área de Desarrollo Social a Responsabilidad Social en la actual Agenda Pro Crecimiento, sin embargo, para sus altos dirigentes este cambio de nombre mantiene la misma vocación y preocupación que han tenido hasta ahora.

7. Fortalezas y Debilidades para el Desarrollo de la RSE en SOFOFA

En este acápite se busca detectar las principales fortalezas y debilidades que perciben las personas pertenecientes a SOFOFA de esta empresa con respecto a la adopción e implementación de la temática de la RSE.

Dentro de las **fortalezas** encontramos los siguientes ámbitos mencionados:

▲ Calidad Humana

Se señala que la calidad humana del equipo de las personas que trabajan en SOFOFA resulta la fortaleza fundamental para el éxito de los proyectos que llevan a cabo. También se destaca que es esta misma cualidad la que ha llevado a que el tema tenga una relevancia histórica dentro de la Asociación

"Yo insisto la fortaleza yo creo es la calidad humana de la gente que trabaja en estos proyectos, es excepcional, esa es nuestra gran fortaleza"

▲ Apoyo de empresas importantes

También aparece como fortaleza para algunos entrevistados, el hecho de que la SOFOFA al ser una agrupación de empresarios cuenta con un apoyo importante de empresas para sus actividades. De esta manera aparece el capital social de la asociación como una fortaleza en el éxito de sus proyectos.

"Yo creo que una de las fortalezas es que como asociación gremial tenemos un apoyo de empresas importantes"

Aún cuando no es recurrente en las entrevista referirse a dificultades que se presenten como **debilidades** en la implementación de la RSE en SOFOFA, ante la pregunta específica se identificaron las siguientes:

▼ Resistencia a la innovación

Esta impresión se encuentra presente de manera muy fuerte en la gran mayoría de las entrevistas, dice referencia a la dificultad de introducir una temática nueva y de cambiar muchas veces la forma de hacer y planificar las cosas, así como buscar nuevos caminos alternativos en lo que ellos llaman "el desarrollo social".

"La resistencia de la gente a la innovación de todo tipo, cuesta romper estatutos, la iniciación de tareas distintas"

También refiere a la necesidad de integrar la temática dentro de cada empresa, frente a esto señalan encontrar cierta resistencia por ser un tema desconocido.

▼ Incentivos tributarios

También se señala el tema de los incentivos tributarios, referido específicamente a la gestión de los incentivos ya existentes. Sostienen que resultan demasiado engorrosos, así como la existencia de un desconocimiento de su funcionamiento en las mismas oficinas de gobierno, lo que aporta al entorpecimiento de la utilización de los incentivos.

"Yo creo que esos incentivos tributarios lo que ocurre es que son muy difícil los trámites, por ejemplo si uno quiere conseguir aportes para la educación en regiones, la oficina de impuestos internos no sabe transmitir los papeles que me permiten cargar impuestos a una parte de la donación"

▼ Falta de compromiso de más empresas

Así como se señala como una fortaleza el hecho de contar con un alto capital social que les permite contar con el apoyo de muchas empresas, aparece también como una debilidad la falta de compromiso de más empresas con el tema.

"como debilidad es que no siempre logramos el compromiso de todas las empresas"

Esta situación se ve relacionado con la reticencia a los temas nuevos que se señala anteriormente, es decir, les resulta difícil conseguir a veces apoyo de más empresas en parte por eso.

alianzas no hagan dominar sus intereses propios. En este mismo planteamiento hay quien señala que las personas realmente deben estar dispuestas a participar en un proyecto como una acción de entrega a la comunidad y no como un beneficio.

Al ser Sofofa una asociación gremial y estar compuesta por distintas organizaciones empresariales, la actitud frente a realizar alianzas es bastante positiva. Sin embargo, en la práctica se observa que Sofofa complementa dicha actitud con la creación de entidades que se encarguen de ejecutar aquellas acciones que la asociación no es capaz de suplir más que buscar alianzas con otro tipo de organizaciones.

Se señala la necesidad de que la organización que se busque como aliada, responda a los principios de la asociación que tienen que ver con una gestión eficiente y una no búsqueda de lucro en este tipo de aspectos.

Pareciera haber cierta reticencia frente a otras organizaciones tanto empresariales como de la sociedad civil. Por otra parte, no se observa una actitud recelosa frente al gobierno, si no por el contrario, de cooperación. Pareciera que esa ha sido la tónica de la Sofofa durante su historia, aspecto que se ve reflejada en la Agenda Pro Crecimiento lanzada a fines de 2001.

III. PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1 Percepción de actores para alianzas de Responsabilidad Social

Para algunos entrevistados las alianzas tiene que ser desde la base, es decir entre los propios actores involucrados (empresa, organizaciones o comunidades). Por lo tanto, hay que evitar estimular desde el aparato estatal.

Después de esta aclaración se aprecia que todas las alianzas son válidas e importantes, especialmente entre aquellos que están dispuestos a participar en un proyecto de beneficio social. Lo importante, se agrega, es que estas

2 Proyectos de SOFOFA en Responsabilidad Social Empresarial

Uno de los proyectos que tiene SOFOFA para el año 2002 es el tema de drogadicción, mediante la creación de comités de prevención y adicción en la empresa. Este tema emerge como un tema muy relevante para la Sociedad de Fomento Fabril.

"Meternos en el asunto de la droga, promover la creación de unos comités de prevención y adicción en la empresa, en eso me estoy moviendo pero me falta tiempo todavía, es un tema bastante importante".

2 Percepción acerca de los incentivos u obstáculos (extraempresa) para el desarrollo de la responsabilidad social.

En general los principales obstáculos que señalan las personas entrevistadas tienen que ver con la escasez de franquicias tributarias y con lo engorroso que es el procedi-

miento de estos mecanismos cuando una empresa los quiere utilizar.

Otro punto que aparece como relevante es la escasa cobertura que tienen las acciones de Responsabilidad Social en los Medios de Comunicación. Frente a esto se señala que pareciera que "las cosas buenas no son noticia", lo que provoca una frustración al interior de la asociación.

Además, se agrega, que tiene que ver con la voluntad y el deseo de realizar un bien que es sinérgico y recíproco en la que toda la sociedad se ve beneficiada.

En general, el tema se concentra en la voluntad de las personas para realizar este tipo de acciones. En este sentido, no se observan grandes impedimentos estructurales si no mas bien de orden personal. En última instancia, las acciones nacen para Sofofa de las personas.

UN PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: CORESOL

Coresol es la Corporación de Rehabilitación Social que surge de un proyecto conjunto con la Unión Social de Empresarios Cristianos (USEC).

Coresol impulsa un programa de rehabilitación para presidiarios, como objetivo esencial de prevención de la delincuencia y así evitar que las personas al salir de las cárceles vuelva a reincidir por no encontrar otras opciones que les permita sobrevivir o reinsertarse socialmente.

En cuatro años ha impartido cerca de 80 mil horas de capacitación en especialidades como mantención eléctrica, gasfitería, mueblería y formación de microempresarios, entre otras.

Coresol fue promotora en impulsar el primer liceo técnico profesional en Latinoamérica dentro de una cárcel en el

complejo penitenciario de la ciudad de Valparaíso y que actualmente está en funciones brindando enseñanza a 160 alumnos.

Dentro de este Programa Global de «Reinserción del ex reo a la Sociedad» se encuentra la empresa Agrícola San José en la Región de Copiapó pionera en la incorporación de ex convictos como trabajadores con el objetivo de producir aceite de oliva en una superficie de 80 hectáreas. En esta iniciativa demandará una inversión de 1,2 millones de dólares en cuatro años. En ella se desempeñarán 25 ex reclusos a los que les brindará la posibilidad de reinsertarse a la comunidad.

La idea del proyecto es que la estadía de los reclusos en la empresa sea pasajera y sirva como una oportunidad de adquirir referencias para acceder luego a otros trabajos y de este modo dejar la vacante a otro reo luego de su reinserción.

ACCIONES DE RSE DE SOFOFA

ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE PROGRAMA	BENEFICIARIOS	DEPENDENCIA
Comunicación	Organismo Técnico Intermedio de Capacitación	Interna	3 mil empresa adheridas. 109.204 trabajadores capacitados.	Corporación de Capacitación y Empleo
Cultura	Actividades de teatro, folclor, pintura, entre otros			
Deporte	Actividades de pesca, ajedrez	Interna	Trabajadores industrias asociadas a SOFOFA	Corporación Deportiva de la Industria
Desarrollo Social	Alianza para un Chile libre de Drogas	Externa	Comunidad en general	Área de desarrollo Social

Desarrollo Social	Programa Manos Unidas en conjunto con Shell Chile	Interna	Pobladores Villa Parque La Farfana de Maipú	Corporación de Desarrollo Social
Desarrollo Social	Programa de rehabilitación para presidiarios	Externa	Población penal de la Cárcel de Colina	Corporación de Rehabilitación Social
Desarrollo Social	Generación de 400 de trabajos remunerados en la Cárcel de Colina I	Externa	Población penal de Colina I	Corporación de Rehabilitación Social
Desarrollo Social	Empresa Agrícola San José	Externa	25 ex reclusos	Corporación de Rehabilitación Social
Desarrollo Social	Microcrédito	Externa	3.104 Pequeños empresarios	Corporación de Promoción para la Pequeña Empresa
Desarrollo social	Capacitación en Computación y Contabilidad	Externa	Pequeños empresarios	Corporación de Promoción para la Pequeña Empresa
Deporte	Instalaciones deportivas	Interna	Trabajadores industrias asociadas a SOFOFA	Corporación Deportiva de la Industria
Discapacidad	Consejos comunales para la discapacidad	Externa	106 comunas con consejos municipales	Corporación de Discapacidad
Discapacidad	Actividades interinstitucionales	Externa	Personas discapacitadas	Corporación de Discapacidad
Educación	Liceo Técnico profesional en la cárcel Colina I	Externa	160 personas reclusas en Colina I	Corporación de Rehabilitación Social
Educación	Administración de cinco liceos industriales	Externa	Comunidad escolar de estos liceos, más de 3.800 alumnos	Corporación de Capacitación y Empleo
Educación	Implementación del liceo industrial "Domingo Pérez Matte" de Maipú en conjunto con General Motors	Externa	Comunidad escolar del Liceo "Domingo Pérez Matte"	Corporación de Capacitación y Empleo
Educación	Programa de Educación de Adultos	Externa	276 trabajadores de 30 empresas pertenecientes a SOFOFA	Corporación de Capacitación y Empleo
Educación	Premio SOFOFA a la educación	Externa	1 docente destacado	Corporación de Capacitación y Empleo
Salud	Plan de Salud de la Industria	Interna	15.700 afiliados y 42.000 beneficiarios en total	Área de Desarrollo Social
Vivienda	Vivienda para el trabajador	Interna	40 familias en Arica, 202 en San Bernardo, 150 familias de Curicó y 534 en Santiago.	Corporación de Desarrollo Social

ANEXO**MIEMBROS DE SOFOFA**

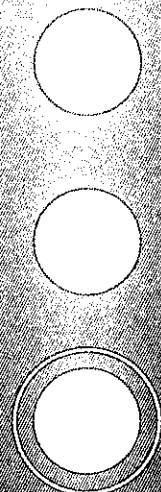
- Asoc. de Ind. Lacteas ASILAC
- Asoc. Nacional de Ind. de Cecinas
- Federación de Procesadores de Alimentos y Agroindustriales de Chile FEPACH
- Asoc. de Molineros del Centro
- Asoc. de Prod. Avícolas de Chile A.G. APA
- Asoc. de Prod. de Salmón y Trucha de Chile A.G.
- Asoc. Nacional de Bebidas Refrescantes ANBER
- Asoc. de Licoristas de Chile
- Asoc. de Viñas de Chile A.G.
- Asoc. de Impresores de Chile ASIMPRES
- Asoc. de Fabricantes de Vidrios, Cerámicas y Refractarios
- Asoc. Gremial de Ind. Proveedoras AGIP A.G.
- Asoc. Chilena de Gas Licuado A.G. GLPChile
- Asoc. de Exportadores de Manufacturas -ASEXMA-
- Asoc. de Ind. de Antofagasta A.G.
- Asoc. de Ind. de Malleco y Cautín
- Asoc. de Ind. del Centro Asicent
- Asoc. de Ind. de Arica
- Asoc. Gremial de Ind. de Curicó
- Asoc. Gremial de Ind. de la V Región ASIVA
- Asoc. de Ind. de la Madera Asimad
- Corporación Chilena de la Madera
- CPCC de Concepción
- Asoc. de Ind. Metalúrgicas y Metalmécanicas ASIMET
- Asoc. de Empresas de seguridad privada y de transporte de valores A.G. ASEVA
- Corporación Nacional de Exportadores
- Cámara Marítima Portuaria de Chile A.G.
- Sociedad Nacional de Pesca A.G. SONAPESCA
- Asoc. de Ind. Químicos ASIQUM
- Cámara de la Ind. Farmacéutica de Chile CIF
- Cámara de la Ind. Cosmética
- Asoc. de Ind. del Plástico Asipla
- Asoc. de Ind. de Curtidurías de Chile
- Asoc. de Ind. del Calzado ASINCAL
- Asoc. de Tintorerías y Estampados Industriales
- Instituto Textil de Chile





LOS CASOS:

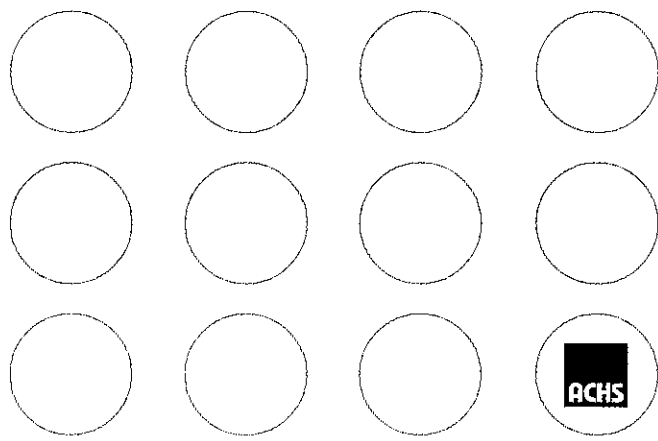
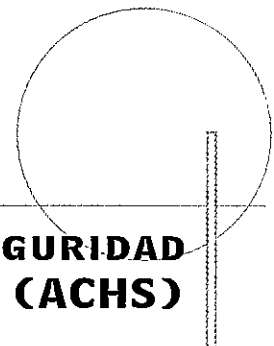
ASOCIACIONES EMPRESARIALES







**ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD
(ACHS)**



ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD (ASCH)

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD (ASCH)

La Asociación Chilena de Seguridad ha presentado un desarrollo sostenido y creciente a través de sus 39 años de labor como resultado de la planificación estratégica impulsada por su Directorio Paritario que es integrado por representantes de los empresarios y trabajadores de sus empresas afiliadas.

Su gestión se ha basado en la definición de objetivos orientados a la prevención de accidentes y enfermedades en los lugares de trabajo, cimentados en un conjunto de valores éticos y morales que conforman los principios de la Institución.

El 13 de Noviembre de 1957, cuando en Chile ocurría un accidente del trabajo cada 27 segundos, el Directorio de la Sociedad de Fomento Fabril aprueba la idea planteada por Don Ladislao Lira L., para crear una corporación privada sin fines de lucro, que otorgara cobertura total a los siniestros por accidentes laborales y, en especial, que desarrollara programas de prevención de riesgos. Se designa a Don Eugenio Heiremans D. como Presidente de la Comisión que deberá llevar adelante esta iniciativa.

En virtud de este acuerdo se funda, con el patrocinio de la Sociedad de Fomento Fabril y de la Asociación de Industriales Metalúrgicos, el Instituto de Prevención y Seguridad Industrial cuya primera reunión se celebra el 5 de mayo de 1958 en la Sociedad de Fomento Fabril. Asisten a esta reunión los señores Eugenio Heiremans D. Domingo Arteaga I., Fernando Smith S., Jaime Said D. y Manuel Montt B.

El 26 de Junio de 1958, por Decreto Supremo N° 3029 del Ministerio de Justicia, nace la Asociación Chilena de Seguridad. Diez años más tarde, el 1 de Febrero de 1968, se publica la Ley N° 16.744 sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, reconociendo a ACHS como organismo administrador de la misma.

Principales Hitos de la ASCH

1) 1975 Balance Social

Conscientes de que toda empresa se sustenta en las personas que la conforman, la ACHS cuenta desde 1975 con un Balance Social Interno, destinado a medir la Calidad de Vida Laboral al interior de la empresa, constituyéndose como el primer programa de este tipo en Chile y en Latinoamérica.

2) 1987 Integración Internacional

Múltiples relaciones internacionales con instituciones de Canadá, EEUU, Sudáfrica, Francia, Colombia, Argentina, Ecuador, entre otros, y con diversos organismos internacionales mantienen a ACHS integrada al mundo. Desde 1991 la Comisión Permanente de Riesgos Profesionales de la OISS y el Capítulo Chileno del GLARP son presididos por ACHS.

3) 1993 Credo Institucional

Los valores y principios que guían el accionar de la Asociación Chilena de Seguridad están claramente definidos en su CREDO, cuyo propósito es declarar y reafirmar esos valores y principios fundamentales. A través de él se pretende sensibilizar al personal ayudándolo a internalizarlos y hacerlos vida en el actuar cotidiano dentro de ACHS y en relación a sus clientes y asociados

4) 1994 Organismo colaborador de la OMS

En reconocimiento a la labor desarrollada por ACHS, la OMS lo designa como Centro Colaborador en Materias de Salud Ocupacional, siendo la única institución en Latinoamérica en recibir tan alta designación.

5) 1997 Creación de la Asociación Gremial de Mutualidades

En la sede de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) se constituye la Asociación Gremial de Mutualidades Privadas A.G., que agrupa a las instituciones del ramo en el país con el propósito de aunar esfuerzos que se traduzcan en mayores beneficios para los afiliados al sistema.

Misión

La misión de la ACHS consiste en «procurar para el hombre de trabajo, en conjunto con las empresas asociadas, ambientes laborales sanos, seguros y exentos de riesgos a fin, de preservar en plenitud su integridad tanto física como síquica.

Para el logro de esta misión y porque el hombre en su trabajo, con toda su potencialidad creadora, es el centro

de nuestra acción, declaramos con absoluta convicción qué:»

Credo¹

- **Creemos** profundamente en lo que hacemos y en la importancia, dignidad y nobleza de nuestra misión.
- **Creemos** que la naturaleza de nuestro quehacer exige que nos brindemos hacia nuestros clientes no sólo con diligencia y nobleza de nuestra misión.
- **Creemos** firmemente que los más nobles propósitos resultan efímeros si no se expresan en conductas concretas y eficaces.

Por ello, procuramos cimentar las nuestras en virtudes y prácticas tan antiguas y probadas como el trabajo tesonero y honrado, el respeto a la palabra empeñada, la puntualidad en el cumplimiento de los compromisos y la buena fe en la observancia de los acuerdos libremente contraídos.

- **Creemos** con igual convicción, que la utilización y asignación eficiente de los variados recursos puestos bajo nuestra responsabilidad por la sociedad y por la libre decisión de muchas empresas y personas constituye, más que un imperativo de conciencia económica, un mandato moral. Nuestro deber, entonces, consiste no sólo en preservarlos sino en multiplicarlos.
- **Creemos** de antemano en la buena fe de las personas que tratan con nosotros y esperamos de ellas el mismo tratamiento.
- **Creemos** sin ser ingenuos, en la búsqueda de la perfección. Se dice que ésta se halla fuera del alcance de las capacidades humanas, pero eso no impide que obremos siempre en pos de alcanzarla.
- **Creemos** que el éxito de una Empresa se basa en las personas que la integran y en su capacidad de unirse para formar equipos humanos que sumen sus mejores esfuerzos tras un ideal común. Por eso aspiramos a que los valores y principios planteados sean siempre compartidos por todos los que laboramos en la Asociación Chilena de Seguridad.
- **Creemos** en fin, que la dignidad y grandeza de nuestra Patria dependen de cada uno de sus habitantes, de modo que si día a día y con la ayuda de Dios somos fieles a los principios rectores que hemos esbozado, estaremos contribuyendo a forjarle a Chile el destino que merece.

Directorio:

Eugenio Heiremans D.	Presidente Ejecutivo
Patricio Brickle R.	Representante de los Trabajadores
Freddy Fritz Ch.	Representante de los Trabajadores
José Moreno A.	Representante de las Empresas
Jorge Matetic R.	Representante de las Empresas
José Luis Cordero.	Representante de los Trabajadores

Las Acciones y Programas de Responsabilidad Social en ACHS

Desde su creación en 1958, la Asociación Chilena de Seguridad ha practicado una activa filosofía de Responsabilidad Social, la que es definida por ellos mismos como:

"una visión de negocios que integra el respeto por los valores ético, las personas, la comunidad y el medio ambiente, así como también el desarrollo profesional y el bienestar de su personal; mas allá de lo que por mandato o imperativo de la ley le corresponde efectuar".

Para lograrlo ha desarrollado una multiplicidad de programas externos que van desde el incentivo a las artes plásticas nacionales, hasta la capacitación de monitores de prevención de riesgos laborales en centros penitenciarios. Esto le permite estar apoyando a sus 38000 empresas asociadas como a su millón y medio de trabajadores afiliados, sus familias y la sociedad en general.

Arte al Alcance de los Trabajadores

Desde mucho antes que el apoyo financiero a jóvenes artistas plásticos fuese una actividad habitual por parte de las empresas, la ACHS resolvió crear un acervo pictórico y escultórico que estuviese al alcance de los trabajadores. Este programa fue denominado "cultura y trabajo". Para ello se estableció una política de adquisición de obras de artistas plásticos nacionales, incipientes y consagrados las cuales quedan instaladas en recintos de alta afluencia de trabajadores y con completo acceso a las mismas.

Después de 40 años de implementación, se cuenta con grandes obras de Arica a Punta Arenas –especialmente murales – de connotados artistas como Mario Toral, Roser Bru, Gracia Barrios, Bororo, entre otros.

1. Reproducción total del Credo institucional publicado en su página web www.achs.cl

Además del placer estético de estar rodeados de obras de excelente calidad, la cercanía a ellas ha incentivado la creatividad de algunos trabajadores que han sido pacientes en recintos ACHS.

Reinserción Laboral de Personas con Gran Discapacidad

Si bien la tarea prioritaria de la ACHS es prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, cuando esto no ha sido posible un equipo multidisciplinario se hace cargo de la rehabilitación física, anímica, emocional y laboral de acuerdo con el grado de las lesiones sufridas.

Para incentivar la reinserción laboral de estas personas, que debido a secuelas remanentes se ven imposibilitadas de regresar a sus actividades anteriores al accidente, desde hace 14 años la ACHS hace entrega del premio "Reintegro del trabajador rehabilitado", que destaca a aquellas empresas e instituciones que colaboran con la búsqueda y creación de trabajo susceptibles de ser realizados por estos trabajadores.

También en este ámbito, el departamento de rehabilitación integral, dependiente del hospital del trabajador de Santiago, ha desarrollado un "Servicio de Integración Laboral y Banco de Empleo" para personas con discapacidad de origen laboral, facilitando el nexo entre potenciales empleadores y trabajadores, así como orientándolos en el diseño ergonómico de los puestos de trabajo y en la eliminación de barreras arquitectónicas que faciliten el acceso a al trabajo.

Prevención de Riesgos Escolares (PRIES)²

En su afán por transmitir a niños y jóvenes hábitos preventivos como una cultura de prevención de riesgos, que les acompañe a lo largo de toda su vida, la ACHS desarrolla este programa desde hace 18 años, para el cual se ha elaborado material didáctico para los niveles pre escolar, básico, medio y técnico profesional.

Entre los hitos destacados de este programa, se cuenta con el apoyo para la divulgación del Plan Deyse, de evaluación y seguridad escolar, que cada año es aplicado en diversas escuelas, liceos, colegios e institutos profesionales a fin de mantener a profesores y alumnos conscientes de los peligros reales existentes en sus establecimientos y, al mismo tiempo, preparados para actuar frente a emergencias tales como sismos, inundaciones o incendios, entre otros.

Junto al Ministerio de Educación, la ACHS desarrolla anualmente el "Día de la Prevención de Riesgos Escolares", bianualmente celebra su "Concurso nacional de afiches escolares" y desde su creación ha participado activamente en la implementación del proyecto Enlaces, destinado a incorporar la tecnología computacional en la educación del país.

En el marco del PRIES se editó y distribuyó tres manuales titulados "Recuperemos nuestro planeta", serie reconocida como material didáctico por el Ministerio de Educación y que está dirigido a estudiantes de segundo, tercero y cuarto año básico, centrados en el cuidado del Medio Ambiente y el empleo racional de recursos naturales en los establecimientos miembros del programa.

Programa Preventivo de Alcohol y Drogas

Como en todo el mundo, y en esto Chile no es una excepción, el consumo de alcohol y drogas ha crecido vertiginosamente en las últimas décadas. Las cifras muestran que hombres y mujeres entre 20 y 40 años son los mayores consumidores de alcohol y drogas, grupo etario al cual corresponde la etapa de mayor auge productivo de las personas.

Estudios realizados por la ACHS a partir de 1994, revelaron que el 30% de los accidentados graves hospitalizados había consumido algún tipo de alcohol o drogas en las 6 horas anteriores a su accidente. De ello se desprende que si bien el consumo de alcohol y drogas no es un accidente laboral ni una enfermedad profesional, es un factor de riesgo que predispone a las personas a sufrir daños por su conducta.

Al estar el trabajador la mayor parte de su jornada útil (8 a 10 horas diarias) en el taller, la fábrica, la oficina o la faena es ahí donde se dan sus relaciones sociales más significativas y donde tiene una mayor apertura y sensibilidad a los estímulos preventivos.

Consciente de esta realidad y, aún cuando el alcoholismo y la adicción a drogas no están dentro de la ley 16.744 de accidentes laborales o enfermedades profesionales, la Asociación Chilena de Seguridad tomó contacto con organizaciones mundialmente reconocidas en la materia (PNUFID, UNDCP, OMS) y estudió los programas implantados en otros países tales como Canadá y Estados Unidos.

Finalmente, por sus características metodológicas y técnicas, así como por las similitudes geográficas, demográficas, educacionales, culturales y de condiciones de merca-

do laboral, la ACHS resolvió adoptar el Proyecto de Prevención al Uso de Drogas en el Trabajo y la Familia desarrollado por el Servicio Social de la Industria (SESI) entidad integrante y dependiente de la Federación de las Industrias del Estado de Río Grande do Sul (FIERGS), Brasil.

Este programa ya ha sido implementado además en México, Egipto, Polonia, Sri Lanka, Namibia y Brasil, aplicándolo en 42 empresas de gran envergadura tales como Marcopolo, Random, Azaleia, Stihl y Tramontina.

Características del Programa Preventivo de Alcohol y Drogas

El enfoque tradicional en materia de abuso de consumo de alcohol y uso de drogas ilícitas ha sido identificar a las personas dependientes a objeto de someterlas - en caso de aceptación - a tratamiento o, en su defecto, a separarlas del trabajo, modalidad que sigue vigente en muchas empresas y que presenta altos costos y bajo retorno.

Por el contrario, la principal preocupación del programa desarrollado por la Asociación Chilena de Seguridad, es mejorar los indicadores de salud y seguridad de los trabajadores, y dentro de ese contexto, utiliza una visión preventiva, holística y que incorpora a toda la población laboral, al tiempo que enfatiza un enfoque preventivo, que además de menor costo tiene efectos directos y cuantificables en los hábitos, los comportamientos y la salud integral de las personas, llevándolas a adoptar actitudes positivas que repercuten en el trabajo y en la familia.

El PAA/ACHS-ISO-14001

El Programa de Asistencia Ambiental (PAA) de la Asociación Chilena de Seguridad está destinado a orientar y prestar apoyo en la regularización ambiental de empresas existentes, como también en la instalación y ampliación de empresas por medio de programas de trabajo de mejoramiento continuo y sistemático (ISO 14001), con énfasis en la prevención de la contaminación.

El desarrollo y permanencia de las empresas en el medio nacional e internacional, está siendo progresivamente condicionado por una serie de regulaciones destinadas a proteger el Medio Ambiente.

A nivel nacional, las disposiciones planteadas por los organismos reguladores y fiscalizadores en el tema Ambiental, comprenden requerimientos documentados y verificables, que incluyen entre otros aspectos la Seguridad e Higiene Industrial y el Medio Ambiente. Un ejemplo concreto, lo constituye la documentación necesaria para obtener la Calificación Industrial.

En el ámbito internacional, se han generado normas Ambientales tal como la ISO 14.001 cuya certificación sobrepasa las disposiciones locales e involucra otros aspectos, como análisis de los procesos, cambio de tecnologías contaminantes, calidad ambiental de los productos, insumos y otros.

Ante este escenario, la ACHS ha considerado participar, conjuntamente con sus asociados, en el mejoramiento y fortalecimiento de los mismos desde el interior de los procesos y sus consecuencias, mediante Programas de Trabajo de carácter progresivo y continuo.

La ACHS presenta a sus empresas asociados un sistema de trabajo, a través de su programa de Asistencia Ambiental, que permite satisfacer esta necesidad a nivel de empresarios, autoridades y público, dirigido a mejorar la competitividad de las Empresas.

Asistencia Ambiental a Empresas

En esta sección se publican artículos ambientales enviados por las propias empresas o instituciones. En ellos, se exponen experiencias que se han desarrollado en la práctica y cuyos resultados pueden ser de utilidad a otras organizaciones.

Estos artículos muestran tanto novedades y soluciones ambientales creativas desarrolladas por las empresas, como experiencias que pudieron no haber sido exitosas, y que en conjunto pueden orientar y ayudar a quienes deseen implementar soluciones en estas materias.

Ventajas de Participar en el PAA/ACHS-ISO-14001

- Programas de trabajo de regularización ambiental; de mejoramiento continuo y sistemático.
- Disposición de las autoridades en virtud de la autoregulización (credibilidad y menor gasto por fiscalización).
- Velocidad de ejecución de los programas de trabajo bajo control total de la empresa.
- Metodología de trabajo de absoluta claridad y transparencia para fijar objetivos y metas ambientales.
- Mejoramiento de la tecnología productiva (procesos, procedimientos de trabajo y equipos) para prevenir la contaminación.
- Actualización proyectiva en requerimientos y estándares ambientales por Organismos Reguladores y Fiscalizadores.

- Respaldo de profesionales de amplia experiencia en procesos productivos de bienes de capital, consumo y servicios.
- Respaldo de Ingenieros Especialistas de vasta experiencia en Higiene Industrial e Ingeniería Ocupacional.

Prevención de Riesgos en Recintos Penitenciarios

Desde mayo del 2000, según convenio firmado con el Ministerio de Justicia, la ACHS se ha comprometido en el desarrollo de una cultura preventiva de riesgos laborales al interior de los establecimientos penales nacionales, comenzando con un Plan Piloto en la Región Metropolitana.

Los objetivos de la iniciativa son los siguientes:

- Mejorar las condiciones laborales de los detenidos
- Mejorar la calidad de vida de los presos (quienes trabajan tienen más derecho a visitas conyugales, pueden ayudar a sus familias y se sienten dignificados)
- Capacitar a los internos para que al salir de la cárcel tengan mayores oportunidades laborales y de reinserción en la sociedad.

El Plan Piloto se está realizando en dos penales, la Cárcel de Colina y el Centro Penitenciario Femenino.

La primera fase de este proyecto consistió en la asesoría tanto a Gendarmería como a los detenidos, en tres áreas:

- 1)** Asesoría en detección de factores de riesgos en el pabellón de internos de la tercera edad y discapacitados de Colina I.
- 2)** Orientación y detección de riesgos en el Pabellón de Maternidad y Sala Cuna del Centro Penitenciario Femenino.
- 3)** Informe de riesgos eléctricos y de incendios para 19 talleres del Sector Laboral de Colina I.

En lo que se refiere a capacitación la ACHS entregó una beca completa (colegiatura por 4 años) para la formación de dos gendarmes como Ingenieros de Ejecución en Prevención de Riesgos, sin embargo uno de ellos abandonó la carrera.

Monitores en Prevención de Riesgos

Los reos que están condenados a más de 5 años de prisión están pensando en trabajar para obtener mejores condiciones de vida personales, pero en su gran mayoría son personas que nunca han tenido un desempeño laboral, por lo cual su preparación es muy baja.

Con este objetivo se realizó el curso de formación de Monitores de Riesgo Laboral, que contó con la participación de 17 internos y 3 gendarmes del penal de Colina I. Es un curso con una duración de 27 horas y que se realizó dentro del penal con la presencia de los relatores de la ACHS y material entregado y preparado por la empresa. El éxito de la iniciativa quedó demostrado en la alta participación de los reos y el entusiasmo manifestado durante la ceremonia de titulación.

La Directora de Relaciones Institucionales de ACHS, Bárbara Délano, explica las potencialidades que ve la empresa en esta acción: "Este cartón de la ACHS que dice que esta persona es Monitor en Prevención de Riesgos, le puede abrir las puertas para el trabajo. Porque si bien no es un título profesional, deja en evidencia que la persona se dedicó a estudiar y que tiene una mentalidad diferente".

Este mismo taller se realizó a finales del 2001 a las internas del Centro Penitenciario Femenino.

Realizar este proyecto de prevención de riesgos en los penales, más que un costo monetario, ha significado una inversión de tiempo y voluntad por parte de los propios empleados de ACHS.

Ni Gendarmería ni el Ministerio de Justicia son asociados de la ACHS, pero esta institución considera que con esta iniciativa está cumpliendo su rol social:

"Estamos haciendo algo por el desarrollo de este país al trabajar con gente con la que al resto de la sociedad no le gusta mucho involucrarse y como empresa nos sentimos súper satisfechos con estos primeros resultados".

Responsabilidad Social Interna: El Balance Social una herramienta de gestión en la ASCH

La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), cuenta desde 1975 con un Balance Social Interno, destinado a medir la Calidad de Vida Laboral al interior de la empresa, constituyéndose en el primer programa de este tipo en Chile y Latinoamérica.

La aplicación de un Balance Social Interno, busca ser una herramienta no sólo para medir el clima laboral sino que fundamentalmente para orientar a la empresa sobre las políticas que debe realizar tanto en términos de calidad de vida laboral, remuneraciones, evaluación de desempeño, derecho de opinión, entre otros aspectos.

La importancia interna que se le otorga a esta herramienta queda reflejada en que el balance social es publicado

anualmente en conjunto con el balance comercial considerados ambos como parte de la evaluación de la empresa.

El éxito en la aplicación de este instrumento, sólo ha sido posible gracias al convencimiento absoluto de parte del Presidente Ejecutivo, del Directorio y del Gerente General de la ACHS de que esta es una herramienta fundamental para una eficiente gestión empresarial. La confianza de los empleados para someterse a esta encuesta sin mayores dificultades desde hace 27 años, responde a las características de la empresa, que siendo privada y sin fines de lucro, tiene un directorio de carácter paritario que cuenta entre sus seis directores, a tres representantes de los trabajadores y a tres empresarios.

Con la experiencia de casi un cuarto de siglo aplicando esta herramienta, ACHS, ha podido medir en forma objetiva diecinueve parámetros de satisfacción o insatisfacción laboral de su personal y modificar sus políticas y normas para acercar los intereses de la empresa a los de sus trabajadores.

Aplicación Balance Social Interno

Esta herramienta es aplicada en forma de encuesta con una serie de preguntas que miden grado de satisfacción e insatisfacción en áreas como capacitación, imagen institucional, relaciones interpersonales, salud, ambiente, reconocimiento de méritos, remuneraciones, etc.

La respuesta de la encuesta es voluntaria y anónima y los datos son procesados por un consultor externo.

Con los resultados cada gerencia tiene la obligación de preparar un plan social destinado a mejorar el balance del próximo año. Este plan se hace en conjunto con todos los empleados, no siendo una actividad privativa de las gerencias o jefaturas. Los problemas detectados se evalúan en conjunto y se buscan las posibles soluciones. Luego se hace una exposición pública que llega a las respectivas gerencias quienes deben tomar las acciones que les competen.

Resultados 2000³

El Balance Social Interno 2000 recoge la percepción de 2884 trabajadores de ACHS, quienes en forma voluntaria y anónima respondieron la encuesta de opinión pertinente. Este número representa el 82,35% del personal de planta con derecho a contestar esta encuesta.

En la evaluación de los indicadores sociales, priorizados por los propios trabajadores, se considera tanto la percepción del personal (medición cualitativa) como la medición cuantitativa de los mismos indicadores, los cuales reflejan el clima laboral interno de la Asociación.

La calificación asignada por el personal al comportamiento de cada indicador se refleja mediante puntaje donde 100 equivale a la máxima satisfacción (excelente) y 20 corresponde a la mínima (pésima), indicando un grado mayor de satisfacción cuanto más alejado de este último se encuentre.

En el 2000 el Balance Social presentó un resultado positivo ascendente de 132 Unidades Estándares de Satisfacción (USS), lo que es muy superior al año anterior donde se había registrado una baja, que había interrumpido la tendencia positiva de los siete años anteriores. La preocupación de la empresa fue muy intensa por revertir los resultados negativos y lo logró, aunque se reconoce que todavía falta trabajo por recobrar el grado de satisfacción de años pasados.

El éxito de este programa se refleja en la participación activa y voluntaria de más del 80% de su personal. Esto ha inducido a la ACHS a divulgar su iniciativa entre las empresas asociadas, universidades y sindicatos, apoyando en los últimos dos años a diversas empresas que han solicitado asesoría para aplicar este importante instrumento de gestión de personal.

En ACHS están convencidas que la aplicación del Balance Social Interno los beneficia, lo que se refleja en una baja rotación del personal que se mantiene en la empresa durante un promedio de 8 años, a diferencia de la media nacional que es sólo de 4 años. El ausentismo laboral también es bajo, así como las licencias por enfermedades comunes.

Para la ACHS los beneficios de esta iniciativa están a la vista: *"Al negocio le va bien porque la gente está contenta. ¿Y por qué está contenta? Porque nos preocupamos de que sean ellos los que nos digan qué estamos haciendo bien y qué estamos haciendo mal. La disposición positiva de nuestros empleados es una variable competitiva en un rubro donde los precios son los mismos y están establecidos por ley. La forma en que la gente hace su trabajo, marca la diferencia"*, señala un entrevistado.

³ Memoria Institucional ACHS 2000. Material entregado a Fundación PROhumana con el objeto de esta investigación.

II.- ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

1. El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la ACHS

En este capítulo se busca relatar como se está entendiendo el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en la ACHS, desde dónde se construye y qué características se le atribuye.

En la construcción de este concepto encontramos tres aproximaciones en la respuestas ofrecidas por los entrevistados las que van determinando la comprensión que se tiene de la Responsabilidad Social al interior de ACHS.

Estos son:

Una mirada ética de la Solidaridad

En esta aproximación el concepto de RSE en ACHS está fuertemente ligado a una cosa ética que tiene que ver con él deber ser, desde un punto personal. Es decir, estos valores nacen de cada uno de las personas y están amparados bajo una perspectiva cristiana, aspecto último que aparece constantemente en las entrevistas. Un ejemplo:

"la componente ética de la solidaridad, aquella que es voluntaria que surge como expresión de hacer el bien. Yo soy católico y tengo una respuesta para esto, aunque admito que no todos lo sean"

Bajo esta noción no hay referencias a estrategias de negocios ni a políticas corporativas, sino que a un imperativo ético que se ve reflejado en el Credo de la Asociación. Incluso, se señala que si el fin escapa de este imperativo personal deja de ser Responsabilidad Social.

Una implicancia directa que tiene el concepto ligado a un planteamiento de esta naturaleza, es que tiende a ser de muy bajo perfil dentro de la empresa. Más aún, cuando se explicita que no debe hacerse público lo que se hace en el ámbito de la RSE:

"creo que hacer público lo que se hace, es contrario al espíritu cristiano, pero también responde a esas acusaciones normales en estos días"

Dentro de esta misma línea argumental aparece la idea de la RSE debe ser comprendida como "una propuesta de acción solidaria", en el cual es vital el compromiso de toda la empresa para que tenga coherencia.

Deber con la comunidad

Otra aproximación al concepto tienen que ver con ser recíproco con la comunidad en la que se está inserto, esta asociación plantea que la RSE es una manera de generar vínculos de servicio hacia la comunidad, servicio que también refiere a imperativos éticos, en los que es un deber dar al que tiene menos.

"Primero, le diría porque yo le debo a la comunidad en la que estoy inserto. Tiene que haber una suerte de reciprocidad. Ahora bien, si tengo algunas fortalezas o algunos talentos o algunas riquezas, y por otro lado, en esa misma comunidad yo veo carencias, es ahí donde puedo hacer aportes. Entonces, creo que son vasos comunicantes. Yo estoy para servir a la comunidad en lo que es propio a mi rubro."

Acciones Externas a la actividad Social

Dado que el giro de la ACHS está íntimamente ligado a cosas sociales, la distinción entre lo que está relacionado con el negocio y lo que es RSE es muy difusa. Por esta razón se tiende a comprender el concepto de RSE como una suma de acciones que no se ven ligadas directamente con el ámbito de acción con la sociedad.

"A ver hagamos definiciones: la responsabilidad social empresarial son aquellas manifestaciones que usan los empresarios más allá de su actividad comercial o gremial y que muchas veces tiene tanta o más importancia social que su propio giro"

Asociaciones del concepto de Responsabilidad Social en la ACHS

El concepto de RSE no está asociado con tendencias políticas o económicas. Se señala en algunas entrevistas que las personas pertenecientes a distintas agrupaciones tratan constantemente de apoderarse del concepto, de hacerlo parte de una orientación determinada, lo cual es considerado altamente negativo. También se hace referencia a las bondades que significa que esto no suceda en la ACHS.

De manera más tangencial, se evidencia una asociación del concepto con una ética cristiana, basada en parábolas y mensajes bíblicos, los que son constantemente mencionados durante el proceso de entrevistas.

"esto es expresión de la solidaridad que nace del corazón, hay que ayudar porque Dios le dio, hay que responder a la parábola de los talentos"

Por otro lado, aparece el concepto de RSE asociado a un atributo característico del empresariado chileno y que los distingue del resto de Latinoamérica donde el concepto estaría basado en valores éticos. Lo anterior se refleja en la siguiente opinión:

"Es un atributo de tipo, que felizmente hace parte de las características de muchos empresarios de nuestro país"

2 Implementación de la RSE en la empresa

En esta parte del estudio, se busca comprender cómo están siendo organizadas las acciones y programas de Responsabilidad Social en ACHS. Para esto se definen ciertas áreas que estarían dando cuenta de una mayor o menor estructuración o planificación estratégica al respecto.

Un Lugar en la Agenda

Con respecto a la importancia de la Responsabilidad Social como tema en la agenda de la ACHS, se señala que es importante, pero existe dificultad para distinguir o separar las políticas y acciones que se encuentran netamente dentro del negocio, de las que serían exclusivamente de Responsabilidad Social y se reconocen diversos ámbitos que estarían demostrando la importancia que tiene. En este contexto se tiende a señalar que la RSE ocupa un lugar importante o promedio en la empresa, pero es común en las entrevistas darle un carácter de ascendente al tema en el nivel de importancia.

"Muy importante, el giro de esta empresa, a ver dos datos para que se comprenda porque es muy alto, esta es una empresa privada sin fines de lucro y que administra parte de un seguro social entonces su giro es de importancia social y además intenta superar las expectativas de la ley, las autoridades y sus clientes"

Otro aspecto que aparece es que la importancia en la agenda viene dada por una sensibilidad desde los más altos cargos frente al tema. Se reconoce una especial preocupación por fomentar acciones y políticas dentro de esta área, así como también, la existencia de un credo organizacional estaría dando cuenta de ello.

3 Acciones de Responsabilidad Social

Acceso a la Cultura

Una de las áreas de RSE que aparece como más destacadas es la preocupación que ha tenido históricamente la ACHS de incorporar el arte a las distintas instalaciones que posee, para de esta manera, facilitar el acceso de los trabajadores a obras de arte. De esta forma, una norma que posee la construcción de cualquier recinto de la ACHS, es incorporar como gasto marginal de ésta, la inclusión ya sea de un mural o de una escultura en el recinto.

Estas acciones también se orientan a fomentar y respaldar el desarrollo del arte nacional, de esta manera se encuentran dos ámbitos de RSE que abarcan, de tipo interno, al democratizar el acceso al arte para los trabajadores y externa, hacia una comunidad específica, la de los artistas nacionales, como consumidores y demandantes de su arte.

"Cumple dos objetivos, contactar a los trabajadores con el arte y volver de alguna manera más entable la dedicación al arte para los artistas nacionales, así no tienen que ir a venderlo todo afuera"

Programas de prevención que escapan a lo estrictamente laboral

La ACHS se ha dedicado a generar programas de prevención de riesgos fuera de su ámbito directo que es la seguridad laboral, elaborando programas para reos, estudiantes, conductores, peatones, prevención del consumo excesivo de alcohol y drogas, manuales medioambientales, sismos, etc. Estos programas son altamente reconocidos por las personas que trabajan en la ACHS y se explicita un orgullo de que existan.

"un programa donde nos sentimos muy orgullosos es el Programa de Prevención de Riesgos en el Sector Educativo (PRIES). A pesar que nosotros dentro del sector educación nuestra responsabilidad es el adulto, pero no se puede separar al trabajador de su familia, a un trabajador le afecta tanto un accidente laboral como que su hijo se encuentre accidentado"

Dentro de estos programas el PRIES es un ejemplo de éxito en prevención de riesgos, al punto que ya es parte del currículo obligatorio del Mineduc y para los trabajadores de ACHS es un referente obligado a la hora de referirse a la Responsabilidad Social de la ACHS.

Respaldo iniciativas de trabajadores

Otra área de RSE se centra en el respaldo que ofrece la empresa a distintas acciones de sus trabajadores y de las empresas afiliadas. Entre ellos se mencionan los concursos folklóricos, patrocinio de campeonatos deportivos y acciones culturales. Auspicia acciones de voluntariado de los trabajadores, es decir, respalda a organizaciones que los trabajadores apadrinan o acciones como entregar desayunos a los indigentes cercanos a la empresa, etc.

Estas acciones no nacen desde la alta gerencia, sino de los trabajadores. Son ellos quienes las desarrollan y realizan recibiendo apoyo por la participación, a través de recursos humanos o monetarios.

Servicios extras a sus afiliados

Dentro de los servicios ofrecidos por la ACHS para sus afiliados, se encuentran beneficios que escapan completamente a la obligación legal de la Asociación. Un ejemplo son los encuentros de los pensionados; actividad que realiza la ACHS para orientarlos y ayudarlos en múltiples ámbitos, contando con profesional adecuado para ellos además organiza anualmente una navidad.

"hay un montón de cosas que se hacen con los pensionados. Tú nunca te olvidas de la persona. Aquí hay una persona que es Asistente Social y está encargada de todas las actividades de los pensionados, por ejemplo, se les da orientación a la familia. Es decir, hay cualquier cantidad de cosas que están mucho más allá de lo que la ley exige"

Dentro de dicho ámbito, se encuentran las bolsas de trabajo para personas discapacitadas por haber tenido algún accidente laboral. Esto, porque después de algunos accidentes con secuelas, el trabajador no puede volver a su antiguo puesto de trabajo. En estos casos la ACHS se contacta con la empresa para tratar de que esta lo reubique en un lugar donde pueda trabajar. Se considera que esta gestión la mayoría de las veces es exitosa. Lo anterior tienen un doble beneficio, ya que la rehabilitación del trabajador, tanto física como anímica es mucho más efectiva si se posee un empleo.

Fundaciones

La ACHS ha creado dos fundaciones, una de investigación científica que nace debido a la detección de un bajo nivel de investigación en Chile, por lo cual el presidente de ACHS toma como iniciativa crear una fundación dedicada a la investigación científica, centrada específicamente en el ámbito de acción de la ACHS: salud ocupacional, tratamientos de rehabilitación, entre otros.

La iniciativa, busca promover la investigación al interior de la ACHS, para lo cual se suscriben convenios con varias universidades chilenas y se establecen contactos con varias instituciones académicas de educación superior de Europa y Norteamérica.

La Fundación de Investigación Científica en este momento tiene alrededor de 150 proyectos llevándose a cabo. Se estima que los montos destinados a esto bordean los 200 millones de pesos.

La otra fundación es el "Instituto Profesional ACHS", creado por la asociación Chilena de Seguridad. Este instituto se ha propuesto preparar profesionales con una sólida formación técnica en el campo de prevención de riesgos laborales.

4 ¿Es Rentable la Responsabilidad Social para la ASCH?

Se reconoce una alta rentabilidad de la RSE en dos ámbitos: Uno, vinculada al ámbito de los negocios. Se señala que la existencia de la ACHS ha generado rentabilidad en términos de costos ahorrados por efecto de accidentes laborales. En este sentido, todo lo realizado por ACHS en el ámbito de prevención tiene un reconocimiento de una alta rentabilidad, llegando incluso a señalar que esta rentabilidad es también un beneficio para el país.

"lo que se ha ahorrado el gobierno con estas acciones sociales de la empresa es impresionante. En último término, es el país el que ahorra."

Por otro lado, refiriéndose a las acciones extra seguridad laboral, se considera a la RSE es sumamente rentable y la manera como se demuestra es a través de la estabilidad que tiene la empresa en el tiempo. En esta misma línea argumentativa, existe la percepción que una empresa que no es socialmente responsable es insostenible a largo plazo. Otro planteamiento, asocia una rentabilidad relacionada con el éxito del negocio. Al respecto, se señala que las personas, por ejemplo, prefieren consumir productos y servicios entregados por empresas que realizan acciones de RSE frente a otra que no lo hace.

Con respecto a la factibilidad de medir esta rentabilidad aparece, en algunos entrevistados, cierta reticencia con el tema, debido a que se percibe que si se contabiliza en recursos monetarios la inversión social, quedaría al descubierto una cifra muy alta a la cual se le intentaría poner límites o restringirla. Una opinión que sustenta esta percepción es aquella que señala:

"Creo que es difícil medirlo y no sé si conviene. Tengo mis dudas sobre su conveniencia, porque temo que cuando se saque la cuenta lo que va a pasar es que se va a detener en todas partes, porque hay a quienes les podría preocupar debido a que es mucho"

5 Sistema de Evaluación para las acciones de RSE

Las actividades realizadas por la ACHS son evaluadas constantemente mediante indicadores y encuestas. Dentro de estas evaluaciones destaca el Balance Social Interno, el cual evalúa las condiciones del personal y está referido a RSE interna.

Para las acciones externas, se buscan indicadores de impacto, sin embargo, se reconoce que no todas las actividades poseen una medición en términos económicos y que, a veces, sólo basta la sensación de estar haciendo algo importante.

"La medición de impacto es un requisito que exigimos. Si bien aceptamos que no siempre la conseguimos tener en términos económicos. A ver lo explico, no siempre los proyectos tienen esas cosas que uno le exige a los proyectos. A veces nos conformamos con la sonrisa de los niños que nos dejan a todos medios fríos"

Otro ámbito sometido a evaluación, tiene que ver con la inserción de las personas en los lugares donde se desempeña. Específicamente para la ACHS resulta fundamental que los gerentes zonales se inserten en la comunidad de manera armoniosa y que se relacione con ella

"cada gerente regional fundamentalmente tiene una responsabilidad podríamos llamar "social", estar inserto en los problemas de la comunidad, y normalmente estamos evaluándonos cuál es su inserción y como se estas relacionando, como le conocen, etc."

Por último, todas las evaluaciones son informadas mensualmente al directorio, sin embargo existe consenso en que falta mucho por avanzar en ese tema y está dentro de las áreas prioritarias para el 2002 crear metodologías que permitan evaluar mejor las actividades que realizan.

Políticas y estrategias de RSE implementadas por la empresa

En un contexto general, las políticas y estrategias de RSE en ACHS se encuentran dentro de las directrices de la

empresa, incluso se habla de un plan social anual que se controla. Al no existir claramente una diferenciación entre acciones propias del negocio y acciones netamente de Responsabilidad Social, tienden a ser todas tratadas indistintamente como áreas del negocio.

Cada proyecto se encuentra a cargo de una gerencia, la que posee un plan estratégico anual que va siendo evaluado mes a mes, debiendo informar sus resultados según lo previsto. No existen distinciones entre tipos de proyectos, sin embargo, esto no significa que todos los proyectos sean de carácter cortoplacista.

Integración a la Comunidad

Una de las estrategias de ACHS, en sus distintas actividades, tiene que ver con realizar una inserción en la comunidad donde se encuentre inserta. Esto lo hace a través de dos estrategias distintas: La primera, no todos los proyectos de RSE en los que se involucra la empresa son donaciones monetarias. Para la empresa es importante que las personas que se involucren, tengan un compromiso con lo que se está realizando y ese compromiso es de la empresa y también del personal.

"la Asociación Chilena de Seguridad apadrina a la Pintana, y mantiene un policlínico las 24 horas del día, pero cuidado, es muy fácil sacar plata y colocarlo. La idea es que vaya el médico y generosamente entregue una hora y que vaya el chofer de ambulancia etc., o sea desde esa perspectiva funciona la integración con la comunidad"

La segunda estrategia corresponde a los cargos gerenciales, tal como se señaló anteriormente, quienes tienen la obligación de insertarse en la comunidad donde se encuentran, ser parte de esta, lograr conocer las características particulares de la región, sus fortalezas y debilidades así como también detectar áreas en las que se necesita ayuda y así otorgar un mejor servicio.

Relevancia de la RSE Interna

La ACHS tiene una especial preocupación por la RSE interna de la empresa, por este motivo, implementa un Balance Social Interno desde hace 27 años. Esta estrategia posee dos motivos relevantes para la Asociación:

- 1) Beneficios de la RSE interna: Fidelización del trabajador, buen ambiente laboral, mayor productividad, entre otros aspectos.
- 2) El cliente potencial de la ACHS son trabajadores de otras empresas, en este contexto, para entregar un producto atractivo para sus clientes, es fundamental la imagen que proyecten desde sus propios

trabajadores, así como también, la cercanía a ellos les provee la información directa de las necesidades y posibles nichos de negocios que puedan ir surgiendo. De esta manera los trabajadores de ACHS reciben el nombre de "clientes internos" o "colaboradores" según las distintas entrevistas realizadas.

"me parece obvio ser consecuente, o sea si yo predico responsabilidad social hacia la comunidad donde estoy inserto es claro que mi primera responsabilidad es con los clientes internos y los externos digamos, yo me debo en primer lugar a mi propia gente"

Es así como la RSE interna resulta fundamental para el negocio y para la RSE de la ACHS, con la característica de yuxtaposición con las acciones de negocio. Un dato importante, todos los trabajadores de ACHS estén afiliados a Asociación Chilena de Seguridad (ACHS).

Programas a Largo Plazo

Otra característica de la estrategia seguida por la ACHS durante estos 41 años de existencia, tiene que ver con la realización de programas que se mantienen en el tiempo, son programas pensados para un largo plazo y que, recién ahora, se podría evaluar el impacto que han tenido.

Dentro de esto han ido apareciendo otros proyectos que surgen de los anteriores. Los que se van desarrollando paralelamente a la idea original. Ejemplo de esto es el PRIES y al acceso a la cultura, ambos proyectos de una data mayor de 25 años los que hoy son, uno parte del currículo obligatorio de la educación básica y el otro, una importante colección de obras de arte nacionales a lo largo de todo el país.

212

7. Fortalezas y debilidades para el desarrollo de la RSE en la ASCH

En este acápite se busca identificar, a través de las opiniones de los entrevistados, las fortalezas y debilidades de las acciones de Responsabilidad Social; la proyección global que se tiene de estas políticas, es decir si son percibidas como acciones esporádicas o de largo plazo y, finalmente, identificar las atribuciones - positivas y negativas - que se poseen de estas políticas.

Respecto a las **fortalezas**, se pueden mencionar las siguientes:

De acuerdo a la información extraída de las entrevistas realizadas en la ACHS se identificaron cinco aspectos fundamentales que operan como facilitadores para el éxito y

manutención de los programas de RSE:

▲ **Beneficios Internos**

Una de las principales fortalezas de poseer estos programas son los beneficios internos, tales como una baja rotación de personal debido a que los trabajadores están comprometidos con el proyecto ACHS. Se señala que se siente orgullo de trabajar ahí, además de cumplir con múltiples beneficios. Se reconoce el clima laboral interno de ACHS como uno de los mayores orgullos y preocupaciones de sus miembros.

▲ **Definición de Área de Acción**

La ACHS está centrada en un área específica que le es propia y que se encuentra bastante definida. Dentro de esto poseen un ámbito de acción donde pueden desarrollar acciones y programas de RSE que al mismo tiempo generen beneficios para el negocio. La existencia de un nicho definido opera como un gran reductor de complejidad a la hora de estructurar programas. Se sabe el ámbito de acción y se concentran en él.

"Fortalezas, primero, porque estamos en un nicho en el cual no mucha gente está investigando, hay muchísimo por hacer en este campo"

▲ **Cobertura Nacional**

Tener cobertura nacional también es percibido como una fortaleza de la ACHS frente a otras empresas que tengan programas de RSE. Esto porque el impacto y cobertura es mucho más amplia y variada lo que les permite una visión más global de la propia sociedad y sus problemas más relevantes, sin caer en reduccionismos.

▲ **Bajo Perfil**

La ACHS se ha caracterizado por mantener un bajo perfil respecto de sus acciones de RSE. Esto es visto como necesario y positivo para no desvirtualizar el sentido de la acción. Esta percepción se encuentra arraigada en los cargos gerenciales y de alta dirección de la ACHS.

▲ **Apoyo de la alta dirección**

Por último, el incentivo y apoyo que han tenido las iniciativas de RSE desde la alta dirección, parece fun-

damental en el impulso y proyecciones que ésta tiene en la empresa. Se señala en muchas entrevistas que el Presidente de la ACHS ha cumplido un rol fundamental en la instalación de estos temas. Incluso se teme que pudiese disminuir el programa si él no se encontrara en la presidencia.

"la fortaleza es porque esto está avalado por una decisión de la más alta jerarquía dentro de la empresa, por lo mismo hay casi un compromiso de parte de toda la organización con esa apuesta"

Por otra parte, los principales **obstáculos** o dificultades con que se encuentra la empresa al momento de implementar sus acciones se resumen en cuatro ámbitos:

▼ Yuxtaposición del Negocio y la RSE

Se observa dificultad para separar lo que es propio de la misión y labor de ACHS, con las acciones de RSE que se desprenden de ella. Esta yuxtaposición hace que sea difícil determinar inversión, impacto, incluso la sistematización de sus acciones. Un ejemplo de lo anterior es el documento que realizó la ACHS llamado "Responsabilidad Social Corporativo". Esta publicación hace una importante contribución al desarrollo del tema en el país y deja referencia de las acciones que la asociación realiza como el PRIES y el apoyo al Arte. Sin embargo excluye muchas otras, quizás, debido a que dichas actividades se encuentran más cercanas a su misión.

"Y eso es porque uno no está pensando en responsabilidad social sino que está pensando dentro del tronco de la actividad común, de la actividad que exige la ley. Por supuesto que se hacen más cosas, entonces dónde está la línea, por eso es difícil"

▼ Ordenar las acciones de RSE

Un aspecto que es percibido por los entrevistados como debilidad de la estrategia de RSE de ACHS, y que parece ser corolario de la yuxtaposición que se señala anteriormente, es la falta de una estructuración adecuada o de un orden estratégico de acciones de RSE a seguir. De este modo resulta difícil evaluar en términos de objetivos cumplidos así como también separar áreas de gerencia para que se haga cargo de los distintos proyectos.

▼ Mejorar sistema de Evaluación

A pesar de que existen constantes evaluaciones den-

tro de la ACHS, se señala que esto debería ser más sistemático. En esa dirección, el Programa de Perfeccionamiento el tema evaluación de proyectos, acciones e impactos aparece como un aspecto fundamental dentro de un área específica de RSE.

▼ Resultados a Mediano y Largo Plazo

Aún cuando existe conciencia de que los resultados de sus proyectos son a mediano y largo plazo es visto como un obstaculizador pues no permite avanzar en proyectos nuevos sobre la base del éxito de los interiores. Por esta razón, se reconoce que el avance en esta área es más lento.

▼ Desconfianza en algunos "mandos medios"

La adopción de la temática de la RSE, como un valor dentro de la ACHS y como una estrategia que se incorpore en metas, se observa altamente entrapada por los "mandos medios". Estos son cargos de gerencias menores o Jefes de departamento, los cuales parecen ser más reticentes en la implementación de diversas acciones relacionadas a la RSE las que son observadas con cierta desconfianza o con la percepción que dichas acciones significan una pérdida de tiempo y plata para la empresa.

III. PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Percepción de actores para alianzas de Responsabilidad Social

Con respecto a la posibilidad de generar alianzas que sirvan para promover la Responsabilidad Social, en general en las entrevistas realizadas, se señala la importancia y bondades de generar alianzas público/privadas. Estas aparecen como muy efectivas y se señala la fortaleza en términos de sinergia que significa que dos entidades de orígenes distintas trabajen en alianzas en este tema.

Principalmente se señala al Estado y la Empresa como los actores referentes en los que se piensa para realizar alianzas, sin embargo se hace hincapié en que el rol del Estado debe ser el de regular, fiscalizar y promover mediante incentivos tributarios, por no gestionar. En ese aspecto, la percepción de que la gestión privada es más eficiente, sin

por esto adoptar una actitud de choque entre ambas si no, por el contrario, dentro de un ámbito de cooperación.

"juntándose el sector público y privado más el escalafón técnico de conocimiento o sea el mundo de las universidades, sector público y el sector privado puede ser súper exitoso, si a eso le ponen más encima el tema tributario, imagínate"

Otra alianza que aparece constantemente, dado que ya la tienen y que se relaciona directamente con el rubro de la ACHS, es con las universidades por todo el tema de la Fundación de Investigación Científica.

Con respecto a generar alianzas con alguna iglesia se señaló que era contraproducente por ser una institución que limita su inclusividad, de este modo, el público al que aspira la ACHS es mucho más amplio. La relación con la iglesia debe ser personal no corporativa, señalan.

"Yo creo que con empresas es importante, también con el estado, de hecho nosotros los tenemos, con la iglesia es diferente, es labor de cada cual por fuera, no todos pertenecen a las mismas iglesias"

Por último, no se encuentra dentro de su imaginario el realizar alianzas con la sociedad civil, incluso aparece cierto recelo frente a las ONGs por considerárselas un medio de participación política partidista, lo que, les parece errado y contraproducente. Se señala que con esas condiciones no se establecen alianzas a largo plazo.

2. Proyectos de ACHS en Responsabilidad Social Empresarial.

214

El principal proyecto corporativo que tiene ACHS en el área de RSE tiene que ver con su plan de mejoramiento de calidad llamado "Plan Fénix"; este plan realizó un diagnóstico en el cual se detectó una falencia en los métodos de evaluación, por lo que uno de los primeros proyectos planificados tiene que ver con la creación de indicadores que permitan evaluar las acciones de RSE.

"nos hicimos el autodiagnóstico y dijimos aquí estamos mal, aquí nos faltan indicadores por lo tanto tenemos que hacer unas líneas de trabajo, y estas líneas de trabajo dependiendo a que área correspondan, vamos a llamar a la gente a que se integre a este grupo para crear equipos de trabajo"

Dentro de esta misma evaluación se desprende que el tema de la Responsabilidad Social no estaba lo suficiente-

mente posicionada al interior de ACHS. En este contexto se plantearon como meta que la RSE pase a tener el mismo nivel de importancia que las planificaciones estratégicas, para lograr esto, se están elaborando estrategias por gerencias para fomentar el posicionamiento del tema como una temática de la ACHS

"Es decir, colocar el tema de responsabilidad social para dejar de ser un área crítica por su bajo perfil, y que califique como un área donde el tema de responsabilidad social pueda ser equiparado mañana con la planificación de estrategias, por nuestra preocupación por nuestra gente, por los clientes"

Otra propuesta que nace desde la gerencia de recursos humanos es la construcción de la Villa ACHS 2, esta villa estaría abocado a suplir las necesidades habitacionales de los trabajadores de ACHS. Sin embargo, al momento de las entrevistas se encontraban evaluando esta posibilidad por el tema económico.

Siguiendo en la línea de la RSE interna, ACHS tiene múltiples proyectos de fomento del voluntariado de sus trabajadores en actividades de RSE, como se señaló antes en este estudio. La asociación considera indispensable que el aporte de esta a la comunidad no se base en una mera donación de recursos, si no que pueda abarcar un involucramiento más profundo con la empresa desde la participación activa y presencial de las integrantes de esta en diversas acciones, específicamente a través de "apadrinamientos" que realiza la empresa en un sector específico, donde se generen voluntariados desde la empresa hacia la comunidad.

"nosotros tenemos médicos, tenemos expertos, bueno tenemos todas las profesiones, que pasaría si nosotros en cada zona patrocinamos alguna actividad un colegio, una posta rural, asesoría legal, eso es proyectarse mucho más allá de una donación de dinero"

Por último dentro del departamento del PRIES se señaló que tienen múltiples proyectos relacionados con prevención de riesgos en múltiples ámbitos, estos proyectos se van materializando según la necesidad más inmediata, por ejemplo, en primavera comienzan con la sensibilización y distribución del manual de prevención de riesgos en las piscinas.

3. Percepción acerca de obstáculos o incentivos para el desarrollo de la Responsabilidad Social

Con respecto a los principales obstáculos, diríamos que aparecen dos de distintas características. El primero, el

hecho de ser una organización sin fines de lucro los pone en un sector ambiguo en el que no poseen los beneficios de la empresa pero tampoco los del gobierno, en este sentido, les es más difícil organizar y estructurar estrategias de RSE ya que la forma como se organizaría esto requiere de una reinención que se ajuste a las características legales de este tipo de organización.

Otro obstáculo que aparece nombrado anteriormente es la dificultad de permear a los mandos medios con las políticas de RSE, las personas que ocupan estos cargos resultan ser los principales obstaculizadores de que la temática de la RSE se instale en la ACHS como un área de importancia tan relevante como la del negocio.

"creo que hay una percepción muy facilitadora a nivel de la alta dirección de la empresa, sin embargo se trunca a nivel de los mandos medios, no así curiosamente en la

base, el cuento se trunca acá en mandos medios, ¿sabes porque?, porque no está incorporado dentro de las metas"

Principalmente el incentivo para el desarrollo de la RSE en ACHS viene dado por la alta dirección. Esta sensación permea todos los discursos y resulta fundamental ya que es vista como un impulso que proviene desde un líder carismático: su presidente. Este aparece como el principal motor en la instalación de la temática y el principal sostenedor del desarrollo de ésta.

Con respecto a incentivos externos, el tema incentivos tributarios no aparece muy relevante, porque al ser una organización sin fines de lucro este tipo de beneficios no les influye directamente. Sin embargo lo utilizaron a través de las fundaciones.

UN PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: PRIES

El PRIES es un plan orientado al sistema educacional, a nivel de estudiantes, basado en una estrategia globalizada, abarcando todos los niveles del proceso enseñanza-aprendizaje.

La estrategia de acción se basa en la penetración en todo el proceso de la enseñanza aprendizaje, desde la etapa preescolar, hasta la educación media, científico humanista y técnico profesional.

Objetivo General

Crear conciencia y una actitud positiva en la prevención de riesgos, en los niños y jóvenes estudiantes de nuestro país, futuros trabajadores y padres de familia. Logrando de esta manera evitar, las lamentables consecuencias que traen consigo los accidentes.

Objetivo Específico

Poner a disposición del sistema educacional recursos de asesoría técnico, de capacitación y de gestión, que permitieran cumplir con el objetivo anteriormente enunciado.

Para el éxito de este plan se estipularon 4 principios fundamentales:

- 1) La prevención de riesgos a nivel educacional, debería transformarse en una función integrada al proceso de aprendizaje,
- 2) La prevención de riesgos no debe efectuarse solamente con el objetivo de cumplir con las disposiciones legales, que siendo importantes, tienden en la mayoría de los casos a la realización de actividades superficiales, dando un falso sentido de seguridad.

3) La prevención de riesgos de accidentes a nivel educacional se logra mediante el control de las condiciones de seguridad de los colegios, y el comportamiento adecuado y seguro, de las personas, labor que debe ser puesta en práctica por las autoridades del sistema

4) El desarrollo de un programa de prevención de accidentes basado en los principios anteriores permitirá cautelar el recurso mas importante educacional, que son las personas, permitiendo a su vez una protección efectiva a los recursos económicas de ellas.

Para lograr esto fue necesario desarrollar una estrategia orientada a posicionar el plan en el Sistema Educacional, buscando alianza con el Ministerio de Educación, como a su vez, teniendo una participación activa como organizador de eventos u firmas de convenios, relacionados con la prevención de riesgos educacionales.

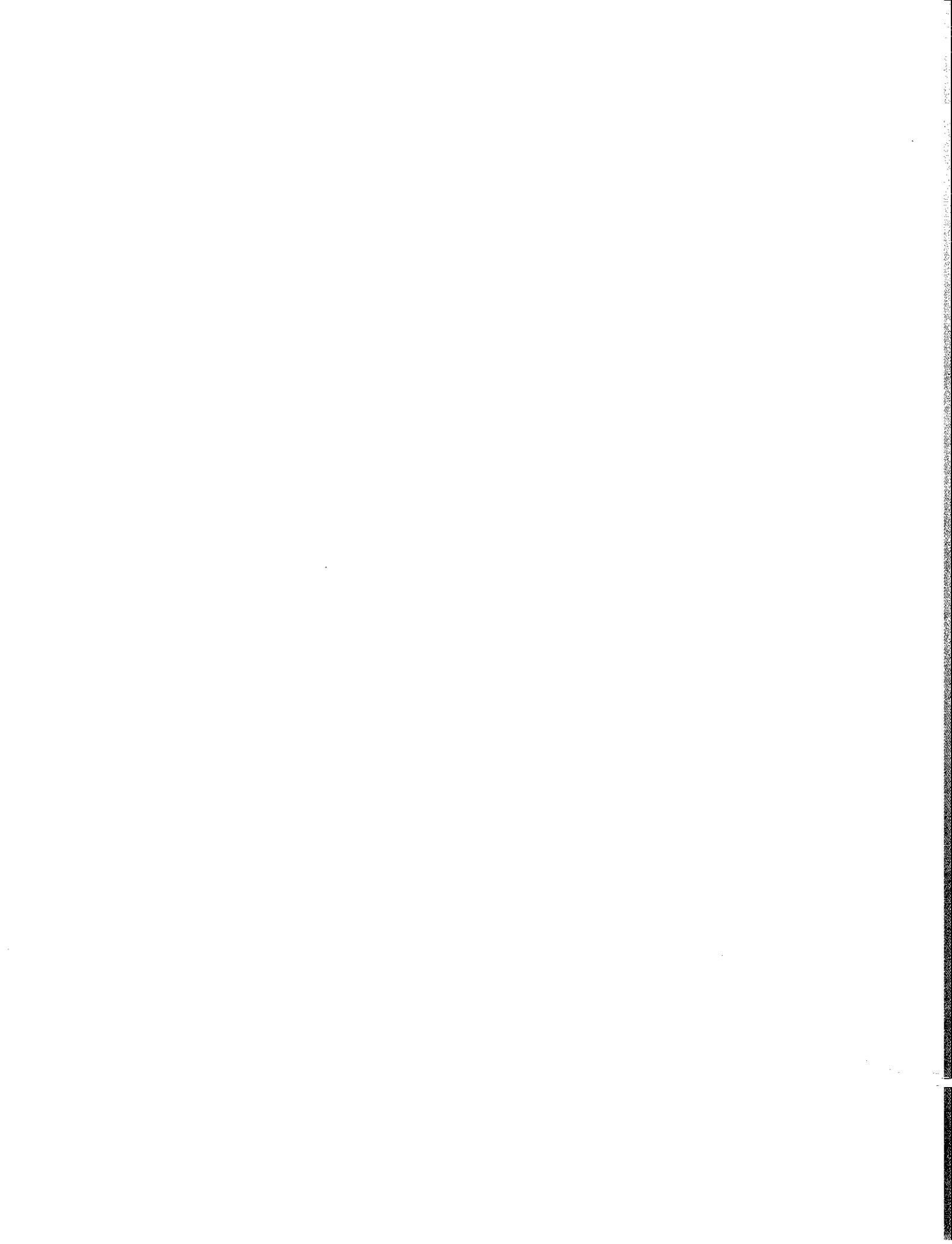
Para poner en práctica este plan, se desarrollaron estructuras de organización, para los diferentes sistemas de educación, tanto privados, subvencionados, como Municipales, definiéndose funciones y responsabilidades de cada uno de los que formaban parte de ella.

Junto con diseñar las estructuras de organización se confeccionaron programas de capacitación por medio de cursos, orientados a satisfacer las necesidades de toda la comunidad escolar. Importante fue el diseño del curso de Formación de Monitores, el cual tiene una duración de 40 horas, y donde se entregan conocimientos integrales de Prevención de Riesgos a Profesores o Docentes Superiores; con el objeto que administren el programa a aplicar en su establecimiento educacional.

Paralelo a la confección de los programas de capacitación, se estimó necesario desarrollar una serie de proyectos de Implementación de Recursos de Apoyo Técnico (Manuales), como de motivación, con el fin de apoyar al profesor en su labor de difusión del mensaje de Prevención de Riesgos, es así como se prepararon Manuales, Afiches, Software y otros.

ACCIONES DE RSE ACHS			
ÁREA	ACTIVIDAD	TIPO DE PROGRAMA	BENEFICIARIOS
Capacitación	Capacitación a presos para acceder a mayores oportunidades laborales de reinserción	Externa	Reos de cárceles de Colina y Centro Penitenciario Femenino
Capacitación	Capacitación a gendarmes como Ingenieros en Prevención de Riesgos. Beca completa por 4 años	Externa	2 Gendarmes
Capacitación	Curso de formación de Monitores de Riesgo Laboral	Externa	17 reos y 3 gendarmes del penal de Colina
Clima Laboral	Balance Social	Interno	Trabajadores ACHS
Cultural	Arte al alcance de los trabajadores	Externa e Interna	Artistas nacionales y trabajadores asociados a la ACHS
Deporte	Patrocinio a campeonatos deportivos	Externo e Interno	Trabajadores ACHS y trabajadores empresa asociadas
Desarrollo social	Encuentro de pensionados	Externa	Pensionados asociados a la ACHS
Discapacidad	Premio "Reíntegro del trabajador discapacitado"	Externa e Interna	Empresas asociadas a ACHS
Discapacidad	Servicio de integración laboral y banco de empleo	Externa	Empresas asociadas a ACHS y trabajadores asociados a ACHS
Educación	Programa de prevención de riesgos escolares	Externa	Comunidad escolar
Educación	Día de la prevención de riesgos escolares	Externa	Comunidad escolar
Educación	Concurso nacional de afiches escolares	Externa	Comunidad escolar
Educación	Manuales "Recuperemos nuestro planeta"	Externa	Comunidad escolar
Educación	Escuela de transito para Escolares	Externa	Escolares de cuarto año medio comuna de San Joaquín
Educación	Campaña educativa a automovilistas	Externa	Automovilistas en general a lo largo del país
Educación	Fundación Instituto Profesional ACHS	Externa	Estudiantes
Educación	14 capítulos Teleduc sobre prevención de riesgos orientados a la formación de comités paritarios.	Externa	Comunidad en general
Medio Ambiente	Programa de Asistencia Ambiental	Externa	Empresas asociadas
Prevención	Prevención de riesgos en recintos penitenciarios	Externa	Reos y gendarmes de Colina y Centro Penitenciario Femenino
Promoción en la innovación y desarrollo tecnológico	Fundación de investigación científica	Externa	Comunidad científica
Prevención	Uso seguro del Volantín	Externa	Comunidad en general
Recreación	Concurso folclórico	Externo e Interno	Trabajadores ACHS y trabajadores empresa asociadas
Salud	Programa de prevención al uso de drogas en el trabajo y la familia	Externa	Trabajadores afiliados ACHS
Voluntariado	Apoyo de acciones voluntarias de los trabajadores	Interno	Trabajadores ACHS

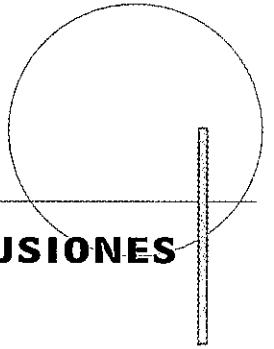








CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Este último apartado de la publicación procurará ofrecer conclusiones sobre los objetivos propuestos inicialmente por el estudio de casos sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Chile, el cual estuvo orientado principalmente a conocer el proceso que las empresas chilenas están recorriendo para incorporar en su lógica de negocios la Responsabilidad Social en un marco de ciudadanía corporativa. Esta nueva noción de hacer empresa, tiene su más cercano precedente en el efecto del proceso globalizador de la economía y de los mercados, junto a un cambio en los estilos de liderazgos y ampliación del concepto de red o alianzas. Es lo que se denomina el nuevo paradigma de organización empresarial o, en último término, la expresión de un fenómeno cultural que modifica el papel social y ético de la empresa.

En este sentido, se pretende responder a las preguntas ¿cómo entienden las empresas la responsabilidad social? ¿qué acciones se están llevando a cabo en el ámbito de RSE en Chile? ¿Qué acciones innovadoras existen en este tema? ¿Qué tipo de estrategias y acciones se desarrollan? ¿Qué tipo de esfuerzos comunes existen en las propias empresas? ¿Cuáles son los factores facilitadores y obstaculizadores de una política de fomento de la Responsabilidad Social Empresarial? y, finalmente, indicar cuáles son los desafíos que enfrenta la empresa hoy. Según las respuestas ofrecidas, es posible determinar que la Responsabilidad Social es diferente para cada una de las empresas por lo tanto, aquí se entregarán conclusiones generales que permite ofrecer una visión en detrimento de una conclusión detallada para cada una de los casos.

Una de las ideas, que empieza a circular en el mundo de los negocios, es que pareciera existir una relación muy estrecha entre competitividad y Responsabilidad Social de la empresa. En este sentido, se observa que algunos empiezan a aprovechar las ventajas que tienen aquellas empresa que posee una visión con valor.

Para algunas personas entrevistadas durante este estudio, es preciso que la Responsabilidad Social aproveche la innovación y la eficiencia que son estimuladas desde el mercado. Al mismo tiempo, se reconoce que la empresa sigue siendo generadora de riquezas y su opción por paliar las necesidades humanas, más allá del propio negocio, depende de las opciones o motivaciones de sus dirigentes.

Por otra parte, existe una mirada –aunque no mayoritaria– que la Responsabilidad Social de las empresa requiere de ciertos requisitos, tales como respeto al derecho sobre la propiedad, confianza, ausencia de corrupción, transpa-

rencia, responsabilidad gubernamental, educación, incentivos tributarios para la inversión social privada, equidad distributiva y protección del medio ambiente. Estas condiciones son necesarias debido a las características que tiene la economía actual, tal como un mayor flujo de conocimiento, importancia de la sustentabilidad ambiental y de una economía basada en la demanda.

En este sentido, pareciera que la Responsabilidad Social en un futuro cercano, actuará como un principio fundamental para cualquier tipo y tamaño de las empresas, tal como el concepto “libertad” o “equidad”. No obstante, se reconoce –por parte de los entrevistados– que es un concepto que se redefine según las necesidades de cada empresa y según los requerimientos de cada sociedad. Esta visión “relativista” de la Responsabilidad Social Empresarial, parece obedecer a que existe acuerdo en que no todas las empresas son iguales y por tanto no puede ser considerada como una exigibilidad estándar.

La doble dimensión de la Responsabilidad Social Empresarial: Interna y Externa

En primer lugar, es interesante conocer cómo las empresas estudiadas acuñan el concepto “Responsabilidad Social Empresarial (RSE)” en el desarrollo de sus acciones. Una primera aproximación a esta respuesta nos lleva a señalar que dicho término no presenta una definición o representación homogénea en cada una de las empresas estudiadas: La comprensión o uso que cada una de las empresas tiene de la RSE parece depender, en último término, del sector o rubro al cual está adscrito (servicios, recursos naturales, industrial-manufacturero o telecomunicaciones) y también al impacto que tiene su proyecto empresarial en la comunidad circundante, y al desarrollo y reflexión que se ha tenido sobre esta temática.

Responsabilidad Social Externa

Respecto a esto último, es posible señalar que la noción “comunidad” aparece en las entrevistas como un límite “imaginario”, donde el concepto de RSE muestra distinciones para cada una de las empresas. Para algunas, el ámbito de aplicación de la Responsabilidad Social se relaciona únicamente con la población cercana o adyacente a la empresa o donde la empresa realiza sus faenas, es el caso de aquellas empresas que dependen de recursos naturales (renovables o no renovables). Por ejemplo; para una empresa forestal o minera la comunidad ocupa un lugar estratégicamente prioritario dentro de sus planes, proyectos o programas sociales que se implementan, de-

bido, entre otras causas, a la sensibilidad y controversias que existen respecto a la explotación de dichos recursos, su impacto en los ecosistemas y en las comunidades originarias.

Para este tipo de empresas es posible observar un mayor desarrollo e internalización del concepto de Responsabilidad Social, posiblemente debido a que los temas de la agenda global medioambiental han sido pioneros en la exigibilidad de determinados criterios de manejo de los recursos y protección de los ecosistemas, así como los aspectos no arancelarios asociados al comercio internacional: la extensión de códigos de conducta; los requisitos de una competitividad marcada por directrices de los países más desarrollados y de nuevas tecnologías, entre otras consideraciones.

De todo lo anterior es posible desprender que la Responsabilidad Social, en la mayoría de las empresas aquí presentadas, cobra especial énfasis la dimensión externa, que se manifiesta en los planes, proyectos y programas que posibilitan a la empresa vincularse con la comunidad local directamente o a través de la fundación cuando ha sido creada para estos fines.

Responsabilidad Social Interna

Un segundo ámbito de aplicación de la Responsabilidad Social tiene que ver con aquellas empresas que señalan que la principal beneficiaria es la comunidad interna, es decir, empleados, trabajadores y sus familias. En este sentido, es posible señalar que las empresas ubicadas en el rubro de servicios los clientes o usuarios también integran parte de esa comunidad. Esta Responsabilidad Social con mirada "hacia adentro" de la empresa aparece como una forma que permite focalizar y operacionalizar los planes, proyectos y programas con fines sociales, así como también definir el grupo objetivo o beneficiarios. Mientras que para las asociaciones o corporaciones gremiales, la Responsabilidad Social esta principalmente vinculada a aquellas actividades que se desarrollan con la comunidad compuesta por sus entidades miembros o afiliadas, trabajadores y familia más cercana.

Por lo tanto, uno de los primeros límites que tiene la Responsabilidad Social para las empresas, es su ámbito de aplicación, donde la comunidad (interna o externa) cobra especial relevancia al momento de definir e implementar proyectos, planes y programas.

Aunque en menor medida, junto a la noción de comunidad, es posible encontrar en las entrevistas otros términos, como "desarrollo social" o "éxito económico" ligados al concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Para estos casos, la importancia radica en que la mayoría de las empresas estudiadas empiezan a reconocerse como

un nuevo actor social y con ello se inician planteamientos y debates en su interior, principalmente entre sus ejecutivos, que buscan descifrar como enfrentar este desafío.

Mientras que la distinción interna/externa es menos nítida para algunas empresas debido a la propia naturaleza y misión de la organización empresarial, es el caso de asociaciones gremiales o de entidades formadas por un conglomerado de empresas.

Cabe precisar que para la mayoría de las empresas estudiadas la dimensión interna de la Responsabilidad Social no es mencionada. Las razones son varias, pero principalmente en los casos estudiados no existe una reflexión respecto a cuál de estas acciones de Responsabilidad Social interna son parte del propio negocio (salarios y/o remuneraciones, calidad ambiente laboral, cotizaciones) o cuáles son beneficios adicionales que entrega la empresa a sus empleados como por ejemplo, recreación, capacitación, oportunidades para trabajo voluntario, entre otros.

En el ámbito interno de la empresa, la capacitación dirigida hacia los trabajadores parece ser una acción muy frecuente en los casos estudiados. Sin embargo, fue escasamente mencionada en las entrevistas. Una de las razones es que la inversión que se realiza en capacitación no es considerada por la mayoría de las personas entrevistadas como Responsabilidad Social Interna, apreciación que se confirma al revisar la información que tienen sus empresas sobre las acciones que realizan en el ámbito interno de la Responsabilidad Social, como uno de los beneficios que ofrecen a sus empleados y/o trabajadores. Otros entrevistados, fueron enfáticos al señalar que la capacitación que otorgan las empresas a su personal otorga beneficios también para ellas.

Por último, cualquiera sea el argumento sobre el valor de la capacitación, se observa la coexistencia de estos programas al interior de la organización empresarial con la capacitación que éstas ofrecen a beneficiarios externos o grupos objetivos específicos (discapacitados, jóvenes, niños y/o comunidades locales) quienes son claramente identificados como "destinatarios" de los programas de responsabilidad social, a través de la capacitación, que implementan las empresas.

La Responsabilidad Social: un nuevo tema en las agenda de las empresas

En efecto, el tema de la Responsabilidad Social en las empresas estudiadas aparece como un fenómeno muy reciente. Para algunas queda explicitada en sus objetivos estratégicos y para otras, su dilatada práctica de donaciones las ha llevado a instalarla en su discurso y quehacer empresarial. En este último caso, la larga trayectoria de aportes a proyectos de interés social ha significado adaptar esas prácticas a nuevas necesidades o nuevos estilos de gestión e incorporación de metodologías más innovadoras, por ejemplo, en el establecimiento de alianzas con otros actores.

Sin embargo, es evidente que tanto para aquellas que recién se incorporan a esta tendencia, como aquellas que tienen desde sus orígenes programas o proyectos de desarrollo social, la Responsabilidad Social, en tanto modifica el paradigma de la organización empresarial y su rol en la sociedad, ha traído consigo asumir que dicha responsabilidad exige resignificar y reorientar no sólo el volumen o dirección de sus donaciones, sino también revisar los valores y factores que nutren su cultura empresarial.

En este último sentido, se observa el surgimiento de nuevas gerencias de asuntos corporativos o asuntos externos; se crean fundaciones; se constituyen equipos de profesionales encargados de gestionar y coordinar los proyectos; se establecen alianzas con actores hasta ahora ajenos a la cadena tradicional del negocio, como organizaciones sin fines de lucro, establecimientos educacionales, en algunos casos municipalidades, organizaciones de vecinos, entre otros.

Lo anterior trae aparejado, según algunas de las personas entrevistadas, que las empresas deben aprender a gestionar socialmente cualquier iniciativa que implementen o ejecuten, ya sea individualmente o a través de alianzas con otros. En este mismo sentido, se refleja que para un importante número de empresas, al enfatizar que su Responsabilidad Social es con el propio negocio y con la comunidad – principalmente externa –, le significa reorganizar las funciones de sus empleados, toda vez que estos deben asumir tareas para las cuales no fueron contratados. Para otras en cambio, este aprendizaje ha significado incorporar profesionales con mayor experiencia en temas sociales, es el caso recurrentemente enunciado cuando la empresa crea una fundación.

Otro aprendizaje, es aquel donde la(s) empresa(s) han debido reorganizar su sistema de donaciones, ya sea focalizando su aporte a proyectos sociales, definiendo áreas específicas a las cuales la empresa va a apoyar; utilizando las leyes de donaciones vigentes; canalizando aportes a grupos etéreos específicos o definiendo líneas de

trabajo o acciones con las comunidades adyacentes a su actividad empresarial o espacio geográfico.

La responsabilidad asumida en la agenda de la empresa, ya sea explícitamente o de manera implícita, ha significado ampliar el abanico de su oferta de donaciones. O lo que es lo mismo, a la tradicional forma de donar – en dineros o especies – se han incorporado otras modalidades, tales como el trabajo voluntario de los empleados en algunas causas o proyectos sociales específicos determinados por la empresa; asesorías en gestión y administración a organizaciones sin fines de lucro; apoyo al desarrollo de capacidades o destrezas de liderazgo, entre las más utilizadas por las empresas participantes de este estudio.

Ahora bien, si el tema de la Responsabilidad Social se ha ido paulatinamente incorporando en éstas empresas no es menos cierto que el camino por recorrer es de largo aliento. Introducir estos nuevos desafíos en el plan de negocios es un aspecto de suma importancia que aún falta por desarrollar.

Superar la noción de que la Responsabilidad Social debe ser comprendida sólo como una necesidad estratégica, disminuir el temor al crecimiento de la demanda, formar equipos profesionales apropiados para su implementación; organizar la multiplicidad de acciones, innovar en métodos de evaluación y de monitoreos, incentivar una mayor utilización de los mecanismos vigentes que incentivan las donaciones, transitar de la filantropía empresarial a la Responsabilidad Social superando la noción de que ésta sólo obedece a la relación que se establece con la comunidad o alcanzar mayores grados de legitimidad social de los proyectos y programas que llevan acabo, son sólo algunas de las asignaturas pendientes que emanan como obstáculos según las personas entrevistadas.

Transitando de la donación privada a la Responsabilidad Social de las Empresas

Tal como se señalará en párrafos anteriores las empresas chilenas tienen una larga trayectoria en el ámbito de las donaciones privadas, principalmente, donaciones en dinero o especies realizadas a la comunidad, grupos o instituciones sin fines de lucro, independiente del tamaño o sector al cual dichas empresas pertenezcan. Esta tradición, ha tenido dos características esenciales: a) la decisión de este tipo de aportes ha estado más bien en acciones de carácter individual de sus dueños o accionistas más que en una estrategia o plan de negocio debidamente legitimado por la organización empresarial y b) dichos aportes no han sido concebido dentro de una visión de transformación del paradigma social sino de control del mismo.

En efecto, un análisis pormenorizado de la mayoría de las iniciativas de donaciones privadas jamás han considerado que a través de ellas es posible lograr un cambio social más profundo en la realidad de aquellos sectores más vulnerables.

Explorar cómo se realizan acciones innovadoras sobre este tema es un desafío pendiente para las empresas aún. Hasta ahora, es posible señalar que los temas de educación y apoyo a la cultura son los ámbitos prioritarios al momento de efectuar inversión social por parte de éstas. En relación a la cultura, la idea de “democratizar el acceso” a iniciativas de este tipo es una de las principales causas que motivan al momento de llevar a cabo una muestra artística o exposición.

Por otra parte, para el caso de las empresas que forman parte de este estudio, se puede señalar que los procesos de globalización económica e internacionalización de los mercados han tenido un significativo impacto en las extensión de prácticas corporativas e implementación de acciones en el ámbito de la Responsabilidad Social. Por una parte se observa que para algunas, especialmente multinacionales, las directrices emanan de la casa matriz debiendo formar equipos y encargados de coordinar y articular dichas acciones. En otras ocasiones, factores vinculados a la competitividad o alcances de mayores índices de legitimidad en la comunidad ha sido el gatillador de acciones o desarrollo de planes y programas asociados a la responsabilidad social.

Llama la atención que para cualquiera de los dos casos las decisiones son tomadas en la alta dirección. Si bien esto no debe ser considerado como una deficiencia si se observa ausencia de participación de los beneficiarios en la formulación y diseño de los programas y proyectos, especialmente para aquellas iniciativas que cuentan con un grupo específico definido.

El tránsito de la donación privada a la Responsabilidad Social de la empresa se está realizando de manera gradual acentuándose en algunos aspectos por el ritmo y velocidad con que van produciendo las transformaciones en la cultura empresarial en Chile y los nuevos paradigmas sociales que van permeando y nutriendo a las empresas en todo el mundo. Si bien esta transformación debe ser comprendida como un proceso, no es menos cierto que, la Responsabilidad Social que asuman las empresas, dependerá de la forma como la conciben quienes deciden. Mientras más sociabilizados sean sus componentes o más integrado esté en el plan de negocios, mejores serán sus resultados.

¿Es rentable la Responsabilidad Social para las empresas?: Una pregunta por resolver

Una primera aproximación a las empresas estudiadas ofrece una positiva valoración a la rentabilidad que otorgan las acciones y proyectos en beneficio de la comunidad que éstas desarrollan. Sin embargo, aparece como una necesidad inmediata, expresada por algunas de las personas entrevistadas, contar con indicadores más precisos que permitan medir esta rentabilidad. En efecto, una de las principales conclusiones que se observa es que si bien dicha rentabilidad es aceptada por casi todas las empresas es difícil separar su significado de la noción “rentabilidad económica” impidiendo que cada una de las empresas tenga cuantitativamente identificada “su” rentabilidad social.

Ahora bien, para poder determinar cuál es la rentabilidad social que trae aparejado un proyecto realizado en la comunidad (ambiental, social o cultural) se deben elaborar e implementar índices apropiados y validados por toda la organización empresarial en cuestión y no solo por un grupo de profesionales que tienen sólo por misión diseñarlo o interpretar dichos indicadores puntualmente.

Un avance en este sentido es el Balance Social, instrumento que permite medir el impacto social de las acciones que desarrolla la empresa u entidad empresarial al interior de la empresa. En este caso, el estudio encontró sólo a una organización de las estudiadas que lo implementa en Chile desde 1975.

Por otra parte, se observa que estos nuevos conceptos que trae consigo la Responsabilidad Social de las empresas, no están aún incorporados en el quehacer de éstas, toda vez que para algunos casos incide la manera tradicional de organizar o implementar iniciativas de carácter social mientras que, para otros casos, la aplicación inmediata de las directrices que emanan del exterior inhibe la posibilidad de ir desarrollando de manera más integral estos nuevos elementos de la responsabilidad, que tienen las empresas para medir la rentabilidad social de la inversión que realizan en la comunidad.

Todo lo anterior lleva aparejado resignificar los términos “beneficio” y “rentabilidad”. Pero ahora este asunto ha estado ausente en las visiones que dominan las empresas que forman parte de este estudio. Aunque no es menos cierto que los esfuerzos desplegados indican un esfuerzo por parte de ellas para innovar en la forma como se insertan en el tejido social según los nuevos requerimientos de la sociedad y del mercado.

Esta misma línea argumental es la que lleva a indagar

sobre cuál es el funcionamiento o implementación de estrategias y acciones de Responsabilidad Social Empresarial por parte de las empresas de este estudio.

Estrategias de Responsabilidad Social en las empresas: Una asignatura pendiente

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, el término "estrategia" tiene varias acepciones. La que más se ajusta a los fines que persigue este estudio se refiere a "un proceso regulable, el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento". Por lo tanto que una decisión sea estratégica -para la Responsabilidad Social que asuma la empresa- significará que el objetivo, actitud y modalidades que se elijan para poner en práctica dicha estrategia, contribuirán de manera decisiva a lograr un determinado resultado.

En el marco de este estudio se identificaron tres niveles de desarrollo en las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que llevan a cabo las entidades que conforman los 12 casos. Cabe señalar, que no existe un solo tipo de estrategia, sino que se yuxtaponen. Por lo tanto, en las empresas aquí consideradas, en ocasiones, es posible encontrar aspectos de una y otra indistintamente pero con un fuerte énfasis en los niveles 1 y 2, principalmente.

Nivel 1: Estrategia emergente

Es decir, se refiere a aquellas acciones de RSE esporádicas, supeditadas a la voluntad o motivación personal con un fuerte raigambre histórico. Las donaciones son siempre en dinero o en especie y el o los beneficiarios son principalmente niños y/o ancianos o grupos de riesgo social.

En este nivel es posible encontrar algunas declaraciones de entrevistados con una visión de la Responsabilidad Social ancestral, paternalista y asistencialista. Este tipo de estrategia que desarrolla la empresa es posible visualizarla en algunos de los programas cuyo eje principal de preocupación es la atención a grupos de niños o jóvenes en riesgo social o sectores vulnerables pero que carecen en su formulación y diseño de una mirada más integral que permita transformar su realidad circundante remitiéndose sólo a la entrega de dinero o de especies.

Un aspecto importante en este tipo de estrategia es el papel que desempeñan los líderes dentro de la empresa. En su origen, las decisiones en el ámbito de las donaciones que realiza la empresa estaban supeditadas a las voluntades, motivaciones y orientaciones de sus dueños o en algunos casos por algún alto ejecutivo. En la actualidad,

aunque persiste esta práctica es posible apreciar que se extiende la necesidad de contar con profesionales expertos en temas de interés social o bien de asesorías externas en estas materias. La práctica para las empresas que forman parte de este estudio es mixta en algunos casos. La decisión es implementada desde la alta dirección cuando corresponde a una directriz que proviene desde la casa matriz ajustándola a criterios apropiados para la cultura local o, en caso contrario, la decisión de qué tipo de acciones o programas a implementar en el ámbito de la Responsabilidad Social es tomada directamente por los accionistas principales o dueños directos y, en ocasiones, a sugerencia de la gerencia correspondiente.

Sin embargo, una nueva etapa para la implementación de estrategias de Responsabilidad Social se inicia para aquellas empresas más abiertas a los mercados internacionales e influidas directamente por los efectos del proceso de globalización económica.

Finalmente, una de las principales consecuencias radica en que el ingreso de capitales extranjeros, más allá de lo económico, trae consigo nuevos modelos y prácticas para llevar a cabo la inversión social por parte de dichas empresas, especialmente multinacionales. Las políticas de la casa matriz son también "exportadas" hacia donde existen condiciones sociales, políticas y económicas más favorables para implementar acciones de Responsabilidad Social de una manera más ágil y eficiente. Por lo tanto, una fusión, aumento de capital o toma de control, por parte de una empresa o grupo económico, aparece como una señal importante para las políticas que tomará la nueva empresa que se cree o el nuevo grupo económico, en materia de Responsabilidad Social, nutriendo o modernizando las existentes.

Nivel 2: Formalización estratégica

Se caracteriza por ser una estrategia que la empresa implementa con la finalidad de organizar su sistema de donaciones. Se nutre de un proceso reflexivo en torno al tema de la Responsabilidad Social que, entre otros objetivos persigue alcanzar una definición operativa e implementar proyectos o programas que alcancen resultados concretos en este ámbito. De acuerdo a este estudio, es posible observar que este tipo de estrategia coincide con el período en que se formaliza la creación de una fundación por parte de la empresa o, incluso, con la determinación de una gerencia o área encargada de implementar dichos proyectos o programas.

Para algunas personas entrevistadas, estas acciones de Responsabilidad Social Empresarial surgen por una necesidad de ordenamiento y planificación de lo que está desarrollando dicha empresa en éste ámbito. Lo anterior parece ser complementado por otro tipo de motivacio-

nes, como por ejemplo, aumentar la inversión social por parte de la empresa para alcanzar una mayor legitimidad social y rentabilidad del negocio. Asimismo, una motivación cercana a los postulados económicos, obedecería a las propias exigencias que emanan de los mercados internacionales en términos de competitividad o a exigencias que emanan de los propios consumidores, ya sea actuando individual o colectivamente.

Por otra parte, en este tipo de estrategia parecen convivir diferentes lógicas, tales como a) lógica de la caridad, en que la donación se realiza directamente a través de dinero o especies con un profundo sesgo religioso; b) lógica del marketing que persigue aumentar el valor a la marca y lograr mayor fidelización de los clientes; c) lógica de la “redistribución”, donde el empresario(s) siente un deber de compartir las ganancias que obtiene y d) la lógica estratégica, donde las acciones, que se realizan en el ámbito de Responsabilidad Social Empresarial, emanan de un plan estratégico de la empresa que, aunque innovador, responde a una actitud reactiva frente al medio.

Nivel 3: Estrategia Formal

Es el tipo de estrategia óptimo donde se alcanza una total internalización de la Responsabilidad Social en los valores de la compañía, explicitados claramente para cada miembro de esta, y parte fundamental del plan de negocios. Esta estrategia tiene una mirada de largo plazo, es coherente y ofrece beneficios claros para la empresa como para el desarrollo social del país.

Al respecto, las empresas que conformaron este estudio parecen adoptar diversas acciones para implementar su estrategia de responsabilidad social, que les permite vincularse con la sociedad. Principalmente, se observan tres tipos: a) Acciones en la cadena del negocio: se refiere a la influencia económica e impacto que la empresa tiene en sus proveedores, contratistas y clientes; b) Políticas y prácticas de negocio básicas, son aquellas operaciones que afectan a cada uno de los “stakeholders” (clientes, consumidores y empleados, etc.), y c) Involucramiento con la comunidad, son aquellas contribuciones a la sociedad en tiempo, dinero o conocimiento que las empresas llevan a cabo mediante la asociación con organizaciones comunitarias, sin fines de lucro o caritativas.

No obstante, es posible observar empresas que avanzan para desarrollar una estrategia formal de Responsabilidad Social Empresarial. Para lograrlo, en un primer momento, las empresas han procurado definir áreas específicas (educación, cultura, medio ambiente, por ejemplo), han asignados presupuestos y recursos humanos específicos para implementar dicha estrategia. En menor medida las empresas han establecido relaciones con “terceros” para poder desarrollar una estrategia con visión más integrada del proceso.

Por ello es posible advertir que si bien existe un amplio acuerdo entre las empresas de este estudio sobre la importancia y beneficios que otorga incorporar la RSE externa en los planes estratégicos no ocurre lo mismo cuando se argumenta sobre la forma que dicha estrategia debiera tener al interior de la organización. No obstante se señala que éstas estrategias deben ser claras y definidas para así agregar valor a la propia Responsabilidad Social que asume la empresa.

Bajo establecimiento de alianzas con otros actores en las estrategias de RSE que implementan las empresas.

En efecto, lograr buenos resultados en materias de Responsabilidad Social conlleva considerar un amplio abanico de oportunidades que hasta ahora la empresa no había valorado al realizar su contribución y aporte para el desarrollo de la comunidad. En la actualidad, las nuevas modalidades y visiones que predominan en el área de la gestión y administración de empresas otorga especial importancia al aprovechamiento de todas las capacidades que posee para materializar su proyecto empresarial. Por lo tanto, una empresa que desea enfatizar su rol social debe comprender que esto requiere, por una parte de la claridad su propios objetivos pero también de la legitimidad social que logren sus proyectos, planes y programas en el ámbito de la Responsabilidad Social.

En este sentido, al observar los casos de este estudio es posible argumentar que en aquellas empresas que mantienen una estrecha relación con otras organizaciones (sin fines de lucro o entidad del gobierno local) ello está fuertemente marcado por la confianza que tiene dicha empresa con ese organismo. Esto obedecería en primer lugar, a que en el mundo de los negocios el tema de la confianza aparece como un principio clave para establecer cualquier tipo de iniciativa.

Otro argumento es que, en ocasiones, la empresa tiene los recursos financieros pero no el conocimiento para implementar las acciones de RSE o ausencia de experiencia en los temas que pretende abordar y esta razón conduce a buscar un socio mas allá de su frontera, que en la mayoría de los casos es una organización sin fines de lucro que forma parte de la red en la cual esta se desenvuelve o más recientemente lo hace creando su propia fundación desde donde se ejecutarán los proyectos.

Ahora bien, en este último sentido es preciso señalar un aumento en el número de empresas que crean su propia fundación siendo a través de éstas que desarrollan sus planes y programas de responsabilidad social. De esta

manera los recursos que destina la empresa se estarían canalizando principalmente a su propia fundación y en menor medida a organizaciones intermedias como pueden ser organizaciones de la sociedad civil o de tipo comunitario. Esto tiene una ventaja positiva (ordenar su sistema de financiamiento) y una ventaja negativa (diluir el papel de aquellas organizaciones que tradicionalmente han desarrollado esa labor). Finalmente, a diferencia de lo que ocurre en otras latitudes, las fundaciones creadas por empresas en Chile rara vez se convierten excusivamente en fundaciones donante para terceros.

Por otra parte existe la creencia, en ciertos líderes empresariales o ejecutivos de la alta dirección de las empresas de este estudio, que es posible gestionar "lo social" en aquellos aspectos donde no es posible hacerlo individualmente. En esa dirección se reconoce que dentro de la cultura y subculturas existente en las empresas en Chile el diálogo con "accionistas externos", tales como la comunidad y las ONG's ha estado ausente. Las razones para esta ausencia de vínculos entre las empresas y las ONG's se fundamenta en cuestiones de tipo ideológico y visión de mundo no compartidas. Sin embargo, respecto a esto se argumenta que ha ido aparejado con la existencia de determinados momentos históricos y políticos a nivel nacional e internacional.

Este planteamiento se une a aquel que señala que la Responsabilidad Social de las empresas en la actualidad está también asociada a la importancia que tienen las ONG's en la agenda global y donde su acción es estimulada por internet, es decir, la velocidad y mayor cantidad de información que circula en el planeta lleva a que este tipo de entidades organice movimientos en contra o a favor de una causa específica. Este es un dato que hoy las empresas están tomando en cuenta al momento de decidir sobre un proyecto que tenga impacto en la comunidad.

228

Aún así, en la actualidad –añaden algunas personas entrevistadas– los efectos de la globalización económica y cambios en la cultura de la empresa así como los ocurridos en la propia sociedad chilena posibilitan el trabajo conjunto con otros actores. Es posible detectar que para algunas personas es muy evidente que la empresa a lo largo de su historia a logrado aumentar su experiencia para dialogar con sus accionistas y empleados o trabajadores pero existe muy poca en lo que se refiere a asociaciones con organizaciones no gubernamentales o sin fines de lucro. Sin embargo, si existe conciencia que parece ir en aumento en cuanto a que las empresas en Chile lograrán resultados más efectivos si son compartido con la sociedad civil, en temas de responsabilidad social. Pareciera, que empieza lentamente a extenderse la idea que el todo es más que la suma de sus partes y esto sería el primer desafío para avanzar hacia un estadio superior en estas materias.

Finalmente, en lo que corresponde a otros actores que debieran ser considerados para desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial se refiere a quienes conforman la cadena del negocio, principalmente los proveedores y accionistas. Respecto a los primeros la verdad es que no se encuentra en el imaginario de las personas entrevistadas cuál debería ser el papel que éstos debieran jugar ni mucho menos cuáles son las exigencias que debiera tener la propia empresa con ellos. Mientras que los accionistas son escasamente enunciado respecto al papel que debieran asumir, debido a que ocupan un lugar clave al momento de tomar las decisiones sobre RSE.

Debilidad en el uso de sistemas de evaluaciones: Principal dificultad para conocer el impacto de los proyectos y programas implementados en el ámbito de la RSE.

Una debilidad observada en la mayoría de los casos es que allí donde existen estrategias de Responsabilidad Social estas poseen un débil sistema de evaluación. Esta aparente debilidad se ve incrementada –según la percepción de los entrevistados– por la existencia de una fuga de recursos económicos provocada por la falta de focalización que tienen muchos de los proyectos que realizan las empresas. Lo anterior impulsa a plantear, primero, la necesidad de estructurar dichos proyectos y focalizar los recursos. Segundo, desarrollar sistemas de evaluación pertinente a lo que se está implementando y al tipo de resultados que se espera según el tipo de beneficiario. Para esto se requiere crear indicadores de RSE, pertinentes y apropiados a la realidad de las empresas en Chile los cuales tienen que estar validados por la comunidad. Sólo así –argumentan personas entrevistadas– las empresas lograrán mayor legitimidad por parte de la opinión pública respecto a la estrategia de Responsabilidad Social asumida.

Entonces, es posible argumentar que la inversión social que realizan las empresas es cada vez mayor transitando de donaciones en dinero hacia programas que contribuyen al desarrollo social de un grupo o comunidad específica. Lo anterior representa un beneficio a largo plazo para muchas de las personas entrevistadas. Sin embargo, al carecer las empresas de sistemas de evaluación y/o monitoreo, a largo plazo puede significar que dicha inversión social tenga una baja rentabilidad social y financiera para la empresa lo cual puede llevar a desincentivar las acciones que en materia de Responsabilidad Social externa éstas empresas desarrollan.

Lo anterior redundará en las motivaciones que guían a los empleados y/o trabajadores de la empresa que actual-

mente se encuentran comprometidos con muchas de las iniciativas que sus empresas realizan con la comunidad interna o externamente.

Un argumento que procura responder por qué se produce esta debilidad de los métodos de evaluación y monitoreo se fundamenta en que las empresas en Chile que desarrollan, proyectos, programas o planes de Responsabilidad Social no se han preocupado de incorporar paralelamente a profesionales con experiencia en este tipo de evaluaciones. Esto lleva a que en la mayoría de los casos existe un predominio de modelos de evaluación con visión de negocio, mientras que, los proyectos con la comunidad requieren de otro tipo de variables que deben ser consideradas. Sólo con su existencia se podrá alcanzar altos niveles de rentabilidad social, es decir, tomando en cuenta aspectos sociales y también de desarrollo humano en sus resultados más allá de las obligaciones legales de las empresas.

Finalmente, y tal como se señaló en las primeras páginas de esta publicación, el término rentabilidad social debe comprenderse según el impacto, sustentabilidad y replicabilidad del proyecto, programa o plan de Responsabilidad Social. De este modo, el desarrollo de la comunidad (interna o externa) de la empresa asegurará su permanencia en el tiempo y elevará su calidad de vida.

Las áreas vinculadas a la educación y a la cultura aparecen como acciones muy valoradas por las empresas para implementar su RSE.

Una primera constatación muestra que para la mayoría de las empresas, tal como se observa en cada uno de los casos, los temas de educación y de la cultura son predominantes en los proyectos identificados, seguido por temas vinculados al medioambiente. La segunda constatación, es la escasa utilización que hacen las empresas, participantes de este estudio, de las leyes que incentivan las donaciones lo cual permite derrumbar el prejuicio que educación y cultura serían temas prioritarios debido a que de ésta manera obtienen incentivos tributarios por esta vía.

Ahora bien, es preciso señalar que, de acuerdo a las respuestas obtenidas, las principales razones por la cual se utilizan poco estos mecanismos tributarios es por lo engorroso del sistema lo cual desincentiva a las empresas. Sin embargo, quienes afirman haber utilizado las leyes de donaciones vigentes reconocen que ha sido una interesante manera de aprender de un mecanismo existente pero que requiere ser perfeccionado haciendo el proceso más expedito y rápido.

Respecto al tema de la educación se puede señalar que fundamentalmente existe un énfasis en desarrollar proyectos, planes y programas educativos así como un fuerte apoyo a establecimientos educacionales. Sin embargo, al existir una baja utilización de la ley 19.247 que propicia donaciones de empresas, a establecimientos educacionales identificados en el artículo N° 3 de dicha ley y aquellos asociados al SENAME, se podría prever que este tipo de entidades no estarían siendo beneficiados por el uso de este mecanismo y, por lo tanto, las donaciones que las empresas están materializando, irían destinadas a colegios que tienen mayor cercanía con las redes y vínculos con las empresas.

Por otra parte, las empresas manifiestan preocupación por mejorar la calidad de la educación en Chile y este sería una razón por la cual las donaciones destinadas a dotar con implementación a los establecimientos aparece en primer lugar. Además, asociado con la calidad de la educación muchas de ellas consideran la necesidad de otorgar donaciones que contribuyan a aumentar el acceso a nuevas tecnologías.

Atendiendo a las respuestas de las personas entrevistadas, se confirma que el tema de la educación es una preocupación prioritaria para casi todas las empresas, específicamente porque se reconoce que su mejoramiento es la única fórmula que permitirá a las personas ampliar el acceso a nuevas oportunidades superando y rompiendo el círculo de la pobreza. Es el caso de las corporaciones y establecimientos educacionales que tienen la SOFOFA y la Cámara Chilena de la Construcción.

En el ámbito de la cultura se observa el mismo interés por parte de la mayoría de las empresas para desarrollar proyectos, planes y programas específicos de Responsabilidad Social. Un interés común de las empresas que participan en este estudio es "democratizar la cultura", es decir, ofrecer acceso a un gran número de personas de la comunidad a obras y otro tipo de instalaciones artísticas y culturales que sin su apoyo sería imposible conocer, en algunos casos, de manera gratuita. Llama la atención que en ninguna de las personas entrevistadas estuvo presente un concepto más amplio del término cultura sobre el cual las empresas contribuyen (costumbres, estilos de vida, lenguaje, valores, por mencionar algunos) sino que las referencias estuvieron dirigidas a la asociación de cultura con expresiones artísticas y culturales, más que aquellas que dan sentido a la vida cotidiana.

Respecto al uso de la ley de donaciones con fines culturales (Art. 8 - Ley 18.985) si bien parece ser conocida por parte de las personas entrevistadas pertenecientes a las empresas participantes de este estudio, no es menos cierto señalar que algunas de las iniciativas desarrolladas por las empresas en este ámbito han sido financiadas con recursos propios. Se considera que este mecanismo tributa-

rio es una buena herramienta y que las empresas deberían utilizar más.

Otras áreas de interés, además de la educación y la cultura, es lo que muchas empresas denominan "desarrollo social". En éste ámbito existe un significativo apoyo desde el mundo empresarial hacia iniciativas específicas, entre ellas contribución a casas de acogidas de niños o ancianos, programas destinados a comunidades adyacente a sus faenas y también algunas iniciativas que se cruzan con la variable educativa o cultural. Principalmente actividades orientadas a la inserción de la empresa en la comunidad.

Mientras que, en el área de medio ambiente es más recurrente en aquellas empresas que por su actividad productiva tiene un contacto directo con recursos naturales y comunidades cercanas. Evidentemente, en este tipo de empresas aparece un mayor desarrollo de la Responsabilidad Social interna (con sus trabajadores) y externa (mitigación del impacto ambiental o vínculos con la comunidad circundante). Para aquellas empresas que trabajan en el área de servicio el tema medioambiental no aparece en la agenda al igual que para los gremios o asociaciones de empresas.

Comunicar la Responsabilidad Social hacia el interior de la empresa y hacia la comunidad aparece como un desafío necesario para el fortalecimiento de la RSE

Al tenor de los manuales de teoría de la comunicación este es un fenómeno inherente al ser humano y sus primeros antecedentes pueden ser encontrados en los tratados de retórica. Los avances posteriores en este campo han sido un aporte para las organizaciones al momento de transmitir sus mensaje a la opinión pública interna y externa.

Respecto a lo anterior es posible advertir que para el tema de la Responsabilidad Social de la empresa la importancia de la comunicación cobra cada vez más relevancia. Ahora bien, la pregunta que surge es ¿qué tipo de comunicación? ¿para qué? o ¿para quiénes?. Este es un gran desafío que plantean las personas entrevistadas.

Un primer aspecto que mencionan es que las empresas tienen problemas para instalar los temas que ellas desarrollan en el ámbito de la Responsabilidad Social y que pensar lo contrario debe ser considerado como un prejuicio. Es cierto –se señala– que quienes lideran las empresas tienen redes e influencias en medios de comunicación lo

cual contribuye a comunicar lo que se hace en responsabilidad social, pero no es suficiente, porque la empresa siempre será vista como auspiciadora de otra empresa, que son los medios de comunicación.

Una visión diferente es aquella que plantea que las empresas en estas materias son más cautas para comunicar a la opinión pública lo que hacen en Responsabilidad Social por dos razones: Primero, porque tienen otras maneras de comunicar, por ejemplo, a través de sus estrategias de marketing o implementación de campañas y, segundo, porque cualquier acción que desarrollen las empresas en este sentido genera "desconfianza", principalmente entre sus consumidores o los ciudadanos de las comunidades próximas.

Ahora bien, una respuesta que ronda en la mayoría de los entrevistados es que a mayor posicionamiento de la empresa en estas materias mayor será la demanda de peticiones que tendrán ellas en materia de recursos.

Respecto a las herramientas de marketing con causa, se reconoce que en Chile no está muy desarrollada. Lo que sí existe es un esfuerzo por agregarle valor a la marca a través de la vinculación de personas conocidas o entidades sin fines de lucro. Sin embargo, estas son campañas que tienen su período de implementación definida y no significa que la empresa se asocie a una causa y la incorpore a su estrategia de marketing.

Otro tema que se observa en las empresas, que forman parte de este estudio, es que al no estar la Responsabilidad Social incorporada al plan de negocios la forma como se comunica internamente refleja dicha situación. Existe coincidencia entre los entrevistados que sus empresas requieren poner en marcha programas de comunicación interna. Al respecto, se precisa que tradicionalmente esta labor está concentrada en los equipos de Comunicación y en otras ocasiones en Recursos Humanos pero existen aquellas que depositan dicha tarea de comunicar en Asuntos Externos o Asuntos Corporativos.

Cualquiera sea el modelo utilizado por la empresa parece también haber coincidencia cuando se señala que una cosa es lo que comunica la empresa y otra cosa es como llega esta información a los empleados. En ocasiones, son estos mismos mandos medios los que parecen "entorpecer" o distorsionar lo que se comunica. Sin embargo, se reconoce que la motivación de los empleados aumenta al igual que la identificación con la empresa cuando esta realiza acciones de RSE.

Entre los métodos utilizados para comunicar internamente lo que la empresa realiza o persigue en RSE, se mencionan la revista o boletín corporativo allí donde existe; comunicados internos; tablón de anuncios; buzón de sugerencias, reuniones de área o de equipo e Intranet. En este

último sentido se reconoce que ha ido en aumento su uso si bien se reconoce que para que funcione la mayoría de los empleados deberían usar un computador cosa que no siempre es así por el perfil de cada empresa. Otro aspecto que parece dificultar el uso de Intranet es que se requiere que los empleados adopten un lenguaje nuevo y estilo de comunicación que posibilite la interactividad con la empresa, especialmente con quienes comunican o lideran los temas sobre Responsabilidad Social dentro de ella.

Un último aspecto que se menciona respecto a cómo las empresas comunican lo que hacen en RSE pasa por la necesidad de evaluar o tener control de las acciones que se implementan en ese sentido, por ejemplo a través de encuestas que sonden en la alta dirección, como en el resto de los miembros de la empresa (accionista, trabajadores, proveedores y clientes), qué aspectos han sido debidamente comprendido, cuáles requieren mejorar y cómo se debería incidir más. Al respecto, se piensa que mientras más instancias de participación tengan las personas o participen en la estrategia de comunicación sobre temas de RSE más fidelidad ganará la empresa debido a que cualquier impacto que se tenga en el empleado también irradiará a sus familias, amigos y comunidad en general.

Las empresas requieren innovar en herramientas de Responsabilidad Social Empresarial.

Nadie duda que la información ha pasado a ser un bien de consumo. Pero no sólo este producto entra dentro de esta categoría sino que los modos de vida de las personas de los países más desarrollados se han transformado de una manera radical. Asistimos al nacimiento de una nueva sociedad donde la calidad, la gestión y la velocidad de la información se convierten en factor clave de la competitividad, tanto para el conjunto de los oferentes como para los demandantes. Las tecnologías de la información y comunicación condicionan la economía en todas sus etapas¹.

Si bien no todas las empresas caminan en esa dirección – que para muchos es dirección obligada- al menos es importante distinguir que son aspectos que tienen un enorme impacto en las nuevas formas de relaciones que establecen los sujetos. Para otros autores en cambio esta sociedad del conocimiento plantea nuevas formas de exclusión social, económica y cultural. Más allá de estas nociones es conveniente detenerse en que si la economía se orienta hoy desde la demanda, entonces cómo en esta

situación las empresas renuevan sus herramientas para promover y vender sus productos y servicios. La misma pregunta es válida para desarrollar su responsabilidad social.

Ya se planteaba, en los argumentos teóricos de esta publicación, que se extienden a gran velocidad estrategias de marketing con causa, triple balance; nuevos fondos de inversión y que van en esa dirección de RSE, nuevos índices de valores, que en última instancia persiguen mediante una estrategia planificado, proactiva e integrada - emprendida por las empresas - un triple objetivo: a) posición de la marca en el mercado, b) satisfacción del consumidor y c) el bienestar y desarrollo de la sociedad. Ahora bien, para el caso de las empresas de este estudio existe una opinión entre los entrevistados que plantea que aún queda mucho por hacer aunque se reconoce que existen esfuerzos desplegados en la última época en RSE. Las razones de la adopción de estos criterios no están aún muy claros para estas personas pero parecen coincidir en que los efectos de la globalización de los mercados y la instalación de esta temática en seminarios y publicaciones locales ha servido para ir abriendo pistas respecto de nuevas herramientas que complementen los proyectos, planes y programas de Responsabilidad Social en Chile.

Para algunos entrevistados la adopción de nuevas herramientas es un proceso lento porque se requieren nuevas miradas y profesionales preparados en dichas temáticas. Se reconoce que las escuelas de comunicación, publicidad, marketing, ingeniería y economías, entre otras, no han incorporado el tema de la Responsabilidad Social ni menos las nuevas herramientas que existen en ese ámbito. Por lo tanto, los esfuerzos que hacen algunas empresas son enormes porque deben aprender en el hacer y en lo innovador de las ideas de aquellos que se atreven.

Para algunos entrevistados la gran dificultad que tienen las empresas, cualquiera sea el tamaño o el rubro es la desconfianza que existe sobre cualquier acción que ellas emprendan y eso es preciso derribar en Chile. Sin embargo, existe poca claridad de cómo revertir esta situación porque siempre se genera suspicacia en determinados sectores de la comunidad cuando la empresa desarrolla alguna iniciativa o realiza algún aporte social. La "limpieza de imagen" aparece como una de las primeras consideraciones de las cuales la empresa se debe hacer cargo. Para las empresas vinculadas a la explotación de los recursos naturales este tema les resulta más cercano, sin embargo, la misma percepción tienen aquellas empresas de servicios o asociaciones gremiales sobre la dificultad para dar a conocer lo que hacen en materia de responsabilidad social.

Respecto a la implementación de otras herramientas diferentes al marketing con causa, tales como balance social, triple balance (social, ético y ecológico), fondos de inversión éticos, se señala que, en Chile no están presentes debido a que la realidad de las empresas es diferente por diversas razones culturales respecto de otros países que están innovando. No obstante, existe la percepción que cuando se extiendan, como efecto de la internacionalización de los mercados, llegarán a Chile no como una moda sino como variables de competitividad internacional o como exigencia de esos mismos mercados.

Fortalezas, Debilidades y Desafíos de las empresas para implementar la responsabilidad social

No cabe duda que en la actualidad la Responsabilidad Social de las empresas tiene detractores. Sin embargo nadie niega que corresponde a un cambio de paradigma en la cultura de las organizaciones empresariales convirtiéndola en un actor social que participa del entramado de relaciones con los demás miembros de la sociedad y no sólo como una unidad económica.

Por otra parte, para las personas entrevistadas, la RSE más allá de sus alcances y contenidos contribuye a la empresa a mejorar su imagen corporativa. Respecto a los productos y servicios, que elaboran y comercializan las empresas, las acciones de Responsabilidad Social posibilitan aumentar el valor a la marca y contribuyen a una mayor fidelización del cliente, alcanzando mejores niveles de legitimación de la empresa en la sociedad y así poder contribuir con el desarrollo social del país.

232

Junto con las fortalezas antes descritas que emanan del desarrollo de la Responsabilidad Social, por parte de la empresa, también es posible encontrar algunas dificultades las cuales son compartidas por la mayoría de los casos estudiados.

Respecto a lo anterior llama la atención que todas las respuestas entregadas plantean que, a diferencia de la creencia popular, la empresa tienen dificultades para destinar recursos a las problemáticas que se propone abordar en el ámbito de la RSE. Aún cuando suene contradictorio se señala que "superar la pobreza", "mejorar la calidad de la educación" u otros objetivos similares requieren de sumas muy significativas que ninguna empresa por sí sola puede disponer. Ahora bien, para que haya más movilización de recursos, desde la empresa hacia temas de interés social, existe la opinión generalizada de contar con incentivos tributarios más expeditos que los vigentes para poder donar.

Pero más allá de los recursos económicos se plantea la carencia de profesionales en –las empresas– que tengan expertise en desarrollo de programas con fines sociales. Esto aparece como una debilidad de las empresas puesto que hasta ahora la RSE no ha formado parte del negocio. Ahora bien, los especialistas no son suficiente sino existe convicción en quienes lideran las empresas, principalmente la alta dirección y accionistas. En este sentido, se añade que, las empresas en Chile aún están sujetas a "modus operandi" vinculados con la cultura empresarial local y las subculturas que existen en su interior lo cual genera tensiones de visión y objetivos estratégicos versus requerido para impulsar la Responsabilidad Social. Se agrega que existe dificultad para incorporar temas nuevos en las empresas y que "lo social" no ha sido una variable importante para definir los planes de negocios.

El asistencialismo tradicional que ha caracterizado a las empresas empieza a ser modificado, sin embargo, esto significa motivar también a todos los empleados. Para algunos esto ha significado una recarga en su agenda de trabajo debido a que la RSE en ocasiones es un tema o proyecto considerados como "extra" en sus responsabilidades. La solución para algunas de las empresas entrevistadas ha sido la organización de su sistema de donación a través de la creación de una fundación. Esto puede ser considerado una modalidad innovadora para el caso chileno. Se es conciente que la Responsabilidad Social Empresarial no se mide sólo por el monto de donaciones que la empresa realiza a la comunidad sino por un plan de negocios que incorpore aspectos sociales, ambientales, éticos y económicos en toda su gestión. Finalmente, las debilidades pueden ser perfeccionadas en el tiempo. No obstante, es preciso señalar algunos obstáculos que hacen dificultar los avances esperados en cuestiones de RSE.

Uno de los principales corresponde a la imagen que se ha tenido de las empresas. Hoy deben ser consideradas como un universo muy heterogéneo al igual que otro tipo de organizaciones. Este es un aspecto que en el imaginario colectivo chileno impide avanzar. Otro tipo de obstáculos para la RSE corresponde a cuestiones de tipo tributario y legal. Se reconoce que en determinados sectores estatales existen visiones opuestas para permitir mayores incentivos tributarios. Existen experiencias buenas que ayudarían a revertir esta desconfianza, especialmente cuando una empresa realiza donaciones de manera regular.

Una revisión al marco legal que estimula este tipo de donaciones podría ir en una dirección que facilite e impida la concentración de dichas donaciones en determinados circuitos.

Por otra parte, se reconoce que los medios de comunicación, en tanto empresas, debieran asumir que la Responsabilidad Social de las otras empresas puede ser una ma-

nera interesante de contribuir a desarrollar una cultura de Responsabilidad Social en Chile. En esto parece haber coincidencia por parte de los entrevistados en que, respetando el negocio de los medios de comunicación, no es menos cierto que debería estar orientado a apoyar este tipo de iniciativas en el ámbito de la RSE.

Un aspecto vinculado al papel que pueden desempeñar los medios de comunicación en estas materias dice relación con los periodistas. Parece existir una cierta preocupación, por parte de algunas personas entrevistadas, respecto al desconocimiento que existe en este sector profesional sobre la importancia de este tema. No obstante se reconoce que en los últimos tiempos se observa un aumento esperanzador respecto a la posibilidad de instalar la RSE en los medios. Una posición diferente a la anterior es aquella que señala que en algunas empresas existe el mandato de no posicionar lo que ella hace en temas sociales debido a que puede existir un aumento en la demanda de peticiones que la empresa no podría absorber incidiendo finalmente en su imagen corporativa o baja credibilidad.

Finalmente, es difícil distinguir los límites de cada uno de los aspectos mencionados en los párrafos anteriores debido a que unos y otros en ocasiones se yuxtaponen. No obstante de ellos es posible desprender algunas propuestas específicas a partir de los resultados específicos de estos estudios de caso.

CONCLUSIONES BREVES

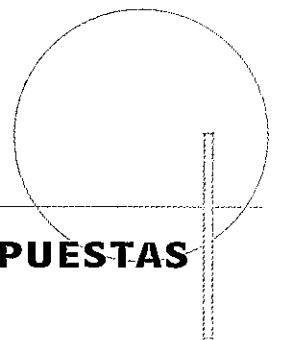
A continuación, se ofrece un pequeño número de conclusiones cortas que se desprenden de las entrevistas sobre lo que es y debe aspirar una empresa en materia de Responsabilidad Social Empresarial:

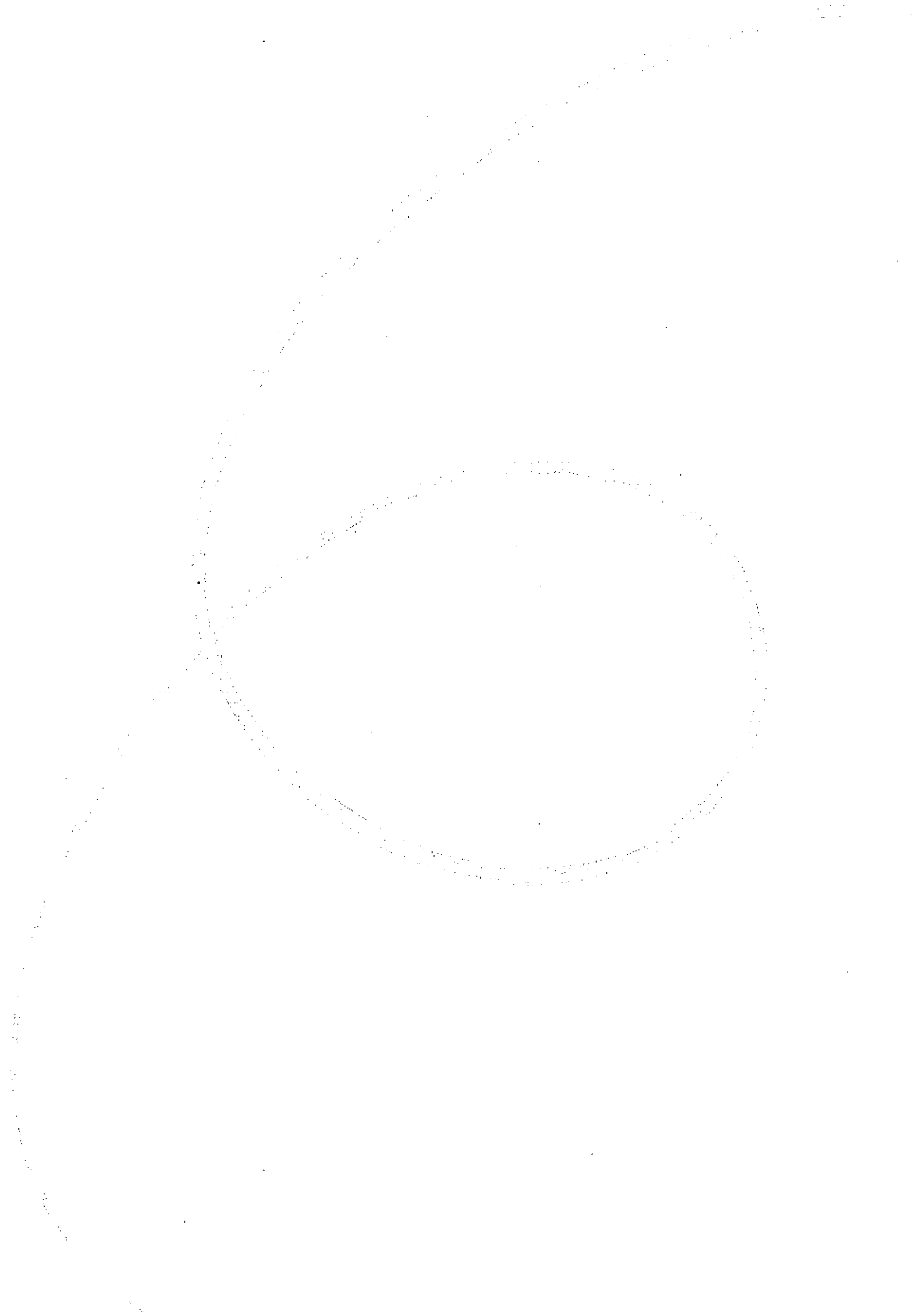
- ▶ Es la expresión de un fenómeno cultural que modifica el papel social y ético de la empresa.
- ▶ Requiere de ciertos requisitos, tales como respeto al derecho sobre la propiedad, confianza, ausencia de corrupción, transparencia, responsabilidad gubernamental, educación, incentivos tributarios para la inversión social privada, equidad distributiva y protección del medio ambiente.
- ▶ Es un concepto que se redefine según las necesidades de cada empresa y según los requerimientos de cada sociedad.
- ▶ La comprensión o uso que cada una de las empresas le otorga a la Responsabilidad Social parece depender, en último término, del sector o rubro al cual está adscrita (servicios, recursos naturales, industrial-manufacturero o telecomunicaciones) y también al impacto que tiene su proyecto empresarial en la comunidad circundante, y al desarrollo y reflexión que se ha tenido sobre esta temática.
- ▶ Para algunas empresas la RSE queda explicitada en sus objetivos estratégicos y para otras su dilatada práctica de donaciones las ha llevado a instalarla en su discurso y quehacer empresarial.
- ▶ Las empresas deben aprender a cómo gestionar socialmente cualquier iniciativa que implementen o ejecuten, ya sea individualmente o a través de alianzas con otros.
- ▶ Las acciones de Responsabilidad Social posibilita aumentar el valor a la marca y contribuye a una mayor fidelización del cliente alcanzando mejores niveles de legitimación de la empresa en la sociedad y así contribuir de una mejor manera al desarrollo social del país.
- ▶ Por lo tanto, una empresa que desea enfatizar su rol social debe comprender que esto requiere, por una parte tener claridad en sus objetivos pero también requiere que sus programas, planes y proyectos logren legitimidad social en el ámbito de la responsabilidad social.

- ▶ Los temas de educación y de la cultura son predominantes en los proyectos identificados, seguido por temas vinculados al medioambiente y desarrollo social.
- ▶ Las empresas tienen problemas para poner en los medios de comunicación los temas que ellas desarrollan en el ámbito de la Responsabilidad Social y que pensar lo contrario debe ser considerado como un prejuicio.
- ▶ Estas empresas tienen poca claridad de cómo revertir la relación que tienen con los medios porque siempre se genera suspicacia en algunos sectores de la comunidad cuando la empresa desarrolla alguna iniciativa o realiza algún aporte social que sea mostrado en los medios de comunicación.
- ▶ Las empresas en Chile aún están sujetas a un "modus operandi" que tienen que ver con la cultura empresarial local y las subculturas que existen en su interior lo cual genera tensiones de visión y objetivos estratégicos que se requieren para impulsar la responsabilidad social.
- ▶ Las empresas en Chile deben ser consideradas como un universo muy heterogéneo al igual que otro tipo de organizaciones de la sociedad.
- ▶ Las empresas socialmente responsable contribuirán a que los mercados sean más solidarios con las necesidades de la humanidad.
- ▶ Se requiere conocer y profundizar más sobre la Responsabilidad Social interna en las empresas para nutrir los planes existentes en la actualidad.
- ▶ Es preciso que las empresas revisen las modalidades que están utilizando en materias de estrategias comunicacionales al interior y exterior de las empresas.
- ▶ Las empresas que utilizan las leyes que estimulan las donaciones se concentran en la educación y la cultura porque son las únicas áreas donde ellas pueden donar.
- ▶ Una de las principales características de la Responsabilidad Social en las empresas en Chile es que las decisiones se toman en la alta dirección y se desconoce en ocasiones la visión de los grupos beneficiados por la empresa o de quienes desde la empresa coordinan las iniciativas.
- ▶ Existe una notoria ausencia por parte de los directores y accionistas en el diseño e implementación de los programas y/o proyectos de Responsabilidad Social por esta razón en algunas empresas no se puede avanzar de manera más expedita.



PROPUESTAS





PROPUESTAS PARA DESARROLLAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Las siguientes propuestas son el resultado de reflexiones efectuadas en el marco del estudio realizado a las empresas, gremio y asociación de empresas que permitieron llevar a cabo dicho estudio.

En esa dirección se aprecia un número de áreas en las cuales es preciso entregar pistas sobre algunas necesidades detectadas a través de las conversaciones con personas vinculadas a dichas empresas como de las conclusiones presentadas en las páginas anteriores. Por otra parte, es posible señalar que las siguientes propuestas persiguen propiciar el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile:

1. Visión de la empresa

- ▶ Las empresas debe incluir en su visión empresarial el compromiso con la responsabilidad social en su dimensión interna y externa.
- ▶ Identificar los principales desafíos que enfrenta la empresa en relación con la investigación y práctica de la responsabilidad social empresarial.
- ▶ Incorporar en el Plan de Negocios la Responsabilidad Social como un aspecto integrado a toda la gestión del negocio y no sólo como una actividad conexas.

2. Estrategia

- ▶ Profundizar el concepto de Responsabilidad Social detectando necesidades y oportunidades dentro de un marco de sentidos comunes compartidos por todos los miembros de la empresa.
- ▶ La empresa debe detectar qué áreas, temas, metodologías, sistemas de evaluación y monitoreo contribuirán a su estrategia de responsabilidad social empresarial.

- ▶ La estrategia de RSE que acuñe la empresa debe ser clara y definida obedeciendo a un Plan Estratégico donde converjan diferentes miradas internas y externas a la empresa.
- ▶ Definir estrategias de Responsabilidad Social y los valores asociados de la empresa y vincularlos con la estrategia organizacional.

3. Comunicación interna y externa

- ▶ La empresa debe integrar la Responsabilidad Social a su estrategia de comunicación corporativa.
- ▶ Se deben identificar los objetivos y metas que la empresa se propone en el ámbito de la Responsabilidad Social.
- ▶ Propiciar el compromiso de la alta dirección, ejecutivos, proveedores y empleados/trabajadores en las acciones que define la empresa en su plan de Responsabilidad Social Empresarial.
- ▶ Es preciso identificar nuevas formas de comunicación interna dependiendo del perfil de la empresa como del acceso que tienen sus miembros a diferentes fuentes de información (boletín, correo electrónico, tablero de anuncios, cartas corporativas, entre otros mecanismos).
- ▶ La comunicación externa debe desarrollarse estableciendo alianzas con organizaciones sin fines de lucro u ONG's, medios de comunicación comunitarios así como los medios de comunicación masivo.
- ▶ La empresa deberá ofrecer una transparencia en la información sobre los resultados de las actividades de Responsabilidad Social.

4. Utilización de herramientas de RSE

- ▶ Las empresas para legitimar su responsabilidad social empresarial precisa actualizar las herramientas que dispone para difundir sus prácticas y resultados en el ámbito de Responsabilidad Social.
- ▶ Para el diseño de sus estrategias de marketing las empresas deberían asociarse a una causa social la cual debe verse reflejada en todo el accionar de la empresa y no sólo quedar reducida a una campaña

específica. El marketing con causa es la herramienta que las empresas están incorporando en su plan estratégico

- ▶ Se recomienda realizar triple balance (social, ecológico y económico) como una herramienta que permita validar la Responsabilidad Social y su plan de negocios.
- ▶ Es preciso que las empresas avancen en la implementación de fondos éticos como una modalidad que brinda a la empresa un nuevo instrumento de inversión social.
- ▶ Se requieren indicadores de Responsabilidad Social, sin embargo, éstos deben ser socializados y legitimados por otros actores de la sociedad para ser útiles a las empresas.

5. Establecimiento de redes para la RSE

- ▶ La Responsabilidad Social requiere del establecimiento de confianzas mutuas entre la empresa, su comunidad interna y externa, las organizaciones sin fines de lucro, ONGs y entidades gubernamentales, especialmente los municipios.
- ▶ Se requiere incorporar a los grupos beneficiarios y personas encargadas de coordinar los planes, proyectos y programas de Responsabilidad Social en el diseño de éstos para ser pertinentes y satisfacer las demandas.
- ▶ Se requiere que las empresas puedan, a través de diferentes ámbitos e iniciativas, participar en temas de interés público más allá de su imagen corporativa.
- ▶ Las empresas deben conocer experiencias que existen en materias de Responsabilidad Social en sus casas matrices o en otras latitudes que puedan ser adaptadas a su organización reconociendo las diferencias culturales.
- ▶ Cada vez más aumentan las redes de empresas y empresarios que promueven la responsabilidad social en diferentes espacios geográficos. A estas redes las empresas pueden incorporarse en calidad de miembros a través de la presencia de personas de alta dirección, accionistas y aquella persona encargada de coordinar las acciones de Responsabilidad Social de la empresa.



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y CITADA

Documentos Teóricos:

- ② PROhumana, ProQualitas, "Un Nuevo Sentido para las Organizaciones: Experiencias y Desafíos", documento presentado en el Seminario de Marketing con Causa Social, Santiago, Noviembre 2000.
- ② Teixidó, Chavarri y Castro, "Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Innovación y Desafíos", documento presentado en el II Encuentro ISTR-LAC, "Perspectivas Latinoamericanas sobre el tercer sector", Buenos Aires, Argentina. Septiembre, 2001.
- ② Teixidó y Chavarri, "Filantropía y Responsabilidad Social en Chile", Documento preparado para el Congreso Internacional LASA2000, Miami, EEUU.
- ② Revista Filantropía y Responsabilidad Social "Marketing Con Causa Social", Año 2, N° 5, Ediciones PROhumana.
- ② Revista Filantropía y Responsabilidad Social "Inversión Social", Año 2, N° 6, Ediciones PROhumana.
- ② Revistas Filantropía y Responsabilidad Social "Responsabilidad Social Empresarial", Año 2, N° 8, Ediciones PROhumana.

Documentos de Empresas:

1. Memorias

- ② Memoria y Balance 1997, Fundación Minera Escondida
- ② Memoria y Balance 1998, Fundación Minera Escondida
- ② Memoria y Balance 1999, Fundación Minera Escondida
- ② Memoria Anual 1998, Minera Escondida Limitada
- ② Memoria Anual 1999, Minera Escondida Limitada
- ② Memoria Anual 2000, Minera Escondida Limitada
- ② Memoria Anual 2000, Empresas CMPC
- ② Memoria Anual 2000, Chiletabacos Compañía Chilena de Tabacos S.A.
- ② Memoria y Balance Anual 2000, Coca Cola Embonor
- ② Memoria Anual 2000, Compañía Cervecerías Unidas S.A. CCU
- ② Memoria Social 1999, Fundación Telefónica al servicio de la ciudad
- ② Memoria 1997, Corporación Educacional de la Construcción
- ② Memoria Anual 2000, Asociación Chilena de Seguridad ACHS
- ② Memoria Anual 2000, Banco del Estado de Chile
- ② Memoria 2000, Sociedad de Instrucción Primaria de Santiago

2. Revistas

- ② Minera Escondida Revista mensual Edición 89 Febrero 2001 "Minescobre"
- ② Minera Escondida Revista mensual Edición 91 Abril 2001 "Minescobre"
- ② TIERRANUEVA N° 25 Octubre 2001 Grupo de Empresas Terranova en el camino de la Ecoeficiencia
- ② TIERRANUEVA N° 23 Diciembre 2000 Grupo de Empresas Terranova en el camino de la Ecoeficiencia
- ② TIERRANUEVA Edición especial Grupo de Empresas Terranova en el camino de la Ecoeficiencia
- ② TIERRANUEVA N° 24 Abril 2001 Grupo de Empresas Terranova en el camino de la Ecoeficiencia
- ② Revista Trimestral del Grupo Santander N° 62 "El Santander" Septiembre 1999
- ② Revista Trimestral del Grupo Santander N° 61 "El Santander" Enero 2000

- Revista Trimestral del Grupo Santander N° 59 "El Santander" Abril 1999
- Revista Trimestral del Grupo Santander N° 63 "El Santander" Febrero 2001
- Revista Grupo Santander N° 64 "Encuentro" Junio 2001
- Chiletabacos "Protegiendo el Medio Ambiente"
- Chiletabacos, "Nuestro negocio"
- Chiletabacos, "90 años de Chiletabacos"
- Chiletabacos, "Tabaco noticias" Especial Julio 2000
- Chiletabacos, "Reporte Social 2000"
- ICARE Revista "Marketers" N° 13 20 de Noviembre año 2

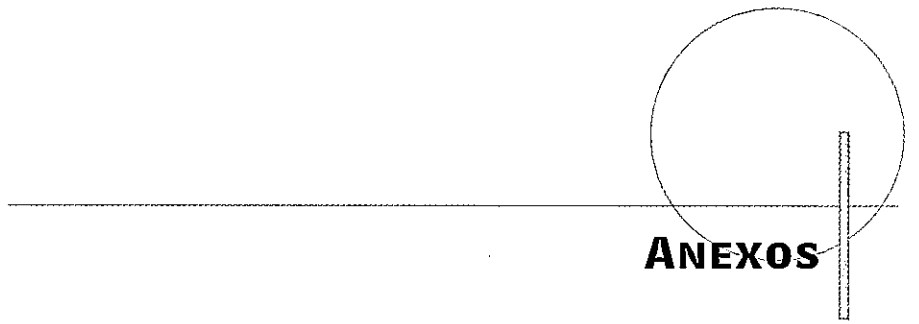
Documentos Internos

- Banco del Estado de Chile, Historias de Centavos
- Banco del estado de Chile, Historia de la Caja de Crédito Hipotecario
- Banco del Estado de Chile, Una Historia Asociada al Desarrollo Nacional
- Banco del Estado de Chile, Rol Social y de Fomento 2000
- Banco del Estado de Chile, El Progreso del Banco del Estado en la Década
- Compañías Cervecerías Unidas S.A. CCU, Una Multinacional Chilena
- Empresa CMPC, Tradición y Futuro, 80 años de una gran empresa 1920-2000
- Cámara Chilena de la Construcción, Folleto, Corporación Cultural "Construyendo Cultura"
- Cámara Chilena de la Construcción, "Construyendo Bienestar"
- Corporación Educacional de la Construcción, Formas de Colaborar con la CEC, Beneficios de los socios de la CEC
- Cámara Chilena de la Construcción, Folleto, Corporación Cultural Programa Mensual Octubre 2001
- Cámara Chilena de la Construcción, Folleto, Corporación Cultural V Temporada de Orquestas y Grupos
- Instrumentales Infantiles y Juveniles, 2001 Los Andes Caja de Compensación
- Cámara Chilena de la Construcción, Boletín Estadístico, Noviembre 1998, N° 393
- Cámara Chilena de la Construcción, Boletín Estadístico, Diciembre 2001, N° 336
- Fundación CMPC Folleto, Mejorando la Escuela tarea de todos
- Forestal Mininco, El Diario "El buen vecino"
- Empresa CMPC, Boletín, "Mi papel"
- Minera Escondida Folleto, "Conozcamos Escondida"
- Minera Escondida Memoria 1999 Sointral Crédito a su trabajo
- Minera Escondida Folleto 1988-1999 "Impacto económico y social de Minera Escondida en la II Región"
- Minera Escondida Folleto "No a las Drogas"
- Minera Escondida Folleto Breves de Escondida Año 6 Febrero 2001 N° 59
- Minera Escondida Folleto Breves de Escondida Año 6 Mayo 2001 N° 62
- Minera Escondida Folleto "Hacia una minería sustentable"
- Informe Anual 1990, Banco Santander Chile
- Informe Anual 1991, Banco Santander Chile
- Informe Anual 1994, Banco Santander Chile
- Informe Anual 1997, Banco Santander Chile
- Informe Anual 1998, Banco Santander Chile
- Informe Anual 1999, Banco Santander Chile
- Informe Anual 2000, Banco Santander Chile
- Memoria Balance del Ejercicio 1989
- Banco Santander Chile, Boletín, Un punto de Encuentro
- Chiletabacos, Folleto, "Bus Cultural"
- Corporación de Capacitación y Empleo, SOFOFA Boletín "Educación, trabajo y capacitación"
- Telefónica Diario electrónico "Odisea de la mente: Educar fomentando la creatividad"
- Banco del Estado de Chile, Boletín "política de auspicios socioculturales"
- Banco del Estado de Chile, Boletín "Informe Final Convenio BECH- MINEDUC, Puerto Natales
- Banco del Estado de Chile, Diario Suplemento Especial
- Banco del Estado de Chile, Boletín Difusión Cultural
- Banco del Estado de Chile, Boletín "Proyectos de Continuidad Historica"
- Banco del Estado de Chile, Boletín "Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile"
- Banco del Estado de Chile, Folleto "Banco del Estado de Chile, en la Historia de Santiago, en el Siglo XX"

- Banco del Estado de Chile, Folleto "Altazor, de puño y letra"
- Banco del Estado de Chile, Folleto, "Geografía Poética de Chile"
- Banco del Estado de Chile, Boletín "Informe Procesamiento de Encuesta Presentación Grupo Quilapayun"
- Banco del Estado de Chile, Diario Corporación
- Asociación Chilena de Seguridad "Catalogo de Impresos y Videos"
- Asociación Chilena de Seguridad Boletín "Informativo Nacional Julio 2001"
- Asociación Chilena de Seguridad Boletín "Plan de prevención de riesgos en el sector educación a nivel de estudiantes"
- Asociación Chilena de Seguridad Documento extracto " Memoria, Balance Social"
- Asociación Chilena de Seguridad Informe "Consultoría sobre sus Actividades de Participación Comunitaria"
- Asociación Chilena de Seguridad Informe " Responsabilidad Social Corporativa"
- Asociación Chilena de Seguridad Documento "Seminario Internacional "Inversión Social para una Sociedad Sustentable"
- Fundación Educacional Empresa Documento "Programas Junior Achievement"

4. Páginas Web

- www.achs.cl
- www.bancoestado.cl
- www.bancosantander.cl
- www.cchc.cl
- www.ccu.cl
- www.chiletabacos.cl
- www.cmpc.cl
- www.millalemu.cl
- www.mel.cl
- www.sofofa.cl
- www.ctc.cl



ANEXOS

TABLAS

A continuación, se entregan tablas resúmenes de las acciones de Responsabilidad Social llevadas a cabo por los 12 casos, durante el año 2001, en diversas áreas. Estas son: Educación, Cultura, Capacitación, Medio Ambiente, Deporte, Desarrollo Social, Beneficiarios y Cifras de Inversión Social.

El orden de las actividades en cada tabla, obedece a un orden alfabético de las acciones emprendidas.

La cantidad de proyectos, alude a el número de proyectos de un tipo específico, encontrados en los 12 casos.

El tipo de RSE, corresponde al tipo de Responsabilidad Social en el que se inserta la acción o proyecto, ya sea interna o externa o se encuentra presente para ambas categorías.

El cuadro final, presenta un resumen de las acciones por proyectos y por empresas presentes en el tema en específico.

La tabla por beneficiarios, se ordena alfabéticamente por el tipo de beneficiario al que apunta el proyecto o acción.

Por último, la tabla de cifras de inversión social, es un estimado, en pesos chilenos, la que se presenta dividida por sectores empresariales: Empresas de servicios, de recursos naturales y asociaciones empresariales.

PROYECTOS DE RSE EN CAPACITACIÓN				
Realizadas durante el año 2001				
ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS	CANTIDAD DE PROYECTOS	TIPO DE RSE	LUGAR GEOGRÁFICO
Actividades de capacitación formativa de acuerdo al área de trabajo	4 empresas.	6 proyectos	Interna	Nacional
Actividades de capacitación para grupos específicos de la comunidad en diversos ámbitos	5 empresas	10 programas	Externa	Diversas regiones, especialmente donde hay presencia de sucursales de empresas o sedes de asociaciones de empresarios
Capacitación en temas específicos de interés general	4 empresas	8 programas	Interna y Externa	Diversas regiones, especialmente donde hay presencia de sucursales de empresas o sedes de asociaciones de empresarios

Esta tabla presenta los proyectos existentes en el área de capacitación en los 12 casos. Sin embargo, pareciera que la situación no refleja a cabalidad las acciones de capacitación que se llevan a cabo por las empresas ya que estas no se reconocen, en muchos casos como acciones de Responsabilidad Social.

Total de proyectos y de empresas de Capacitación:

CAPACITACIÓN	9 empresas	24 proyectos
---------------------	-------------------	---------------------

Fuente: Fundación PROhumana, abril 2002.

ACCIONES DE RSE EN CULTURA				
Realizadas durante el año 2001				
ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS	CANTIDAD DE PROYECTOS	TIPO DE RSE	LUGAR GEOGRÁFICO
Apoyo a organizaciones culturales	1 empresa	3 proyectos	Externa	Viña del Mar y Santiago
Apoyo a eventos culturales	3 empresas	4 proyectos	Externa	Diversas comunas de Chile
Becas	2 empresas	2 proyectos	Externa e interna	Regiones IV, V, VI y metropolitana
Conciertos y tertulias	2 empresas	2 proyectos	Externa	Santiago
Concursos	3 empresas	4 proyectos	Externa	Nacional
Elaboración de productos culturales	2 empresas	2 proyectos	Externa	Nacional
Promoción de grupos étnicos	3 empresas	3 proyectos	Externa	Regiones II, VI, VII, VIII, IX
Jornadas culturales	2 empresas	2 proyectos	Externa e interna	Diversas regiones del país.
Programas de adquisición de obras de arte que se ponen a disposición de la comunidad a través de exposiciones o en las instalaciones de las empresas o lugares públicos.	5 empresas	8 proyectos	Externa	Santiago y Casablanca
Programas de apoyo a artistas emergentes	2 empresas	3 proyectos	Externa	Nacional

Esta tabla representa las acciones de RSE que se realizan en el área de cultura en los 12 casos estudiados.

Total de proyectos y de empresas presentes en el tema de Cultura:

246

CULTURA	11 empresas	33 proyectos
----------------	--------------------	---------------------

Fuente: Fundación PROhumana, abril 2002.

ACCIONES DE RSE EN DEPORTE				
Correspondientes Al año 2001				
ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS	CANTIDAD DE PROYECTOS	TIPO DE RSE	LUGAR GEOGRÁFICO
Apoyo a diversos deportistas destacados	2 empresas	2 proyectos	Externas	Diversas regiones de Chile
Organización o auspicios de eventos deportivos	4 empresas	5 proyectos	Internas y externas	Diversas regiones de Chile
Instalaciones deportivas	2 empresas	2 proyectos	internas	Santiago

Esta tabla representa las acciones de Responsabilidad Social que se realizan en el área de Deporte en los 12 casos estudiados. Se puede apreciar que no hay una gran proliferación de actividades de este tipo, y que las que existen se encuentran en el ámbito de la RSE interna y externa conjuntamente.

Total de proyectos y de empresas presentes en Deporte:

DEPORTE	5 empresas	9 proyectos
----------------	-------------------	--------------------

Fuente: Fundación PROhumana, abril 2002.

ACCIONES DE RSE EN DESARROLLO SOCIAL				
Realizadas durante el año 2001				
ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS	CANTIDAD DE PROYECTOS	TIPO DE RSE	LUGAR GEOGRÁFICO
Campañas solidarias	3 empresas	3 programas	Externa	Diversas regiones de Chile
Convenio con organizaciones de desarrollo social	2 empresas	2 programas	Externa	Nacional
Donaciones	2 empresas	3 programas	Externa	Región Metropolitana
Fondos Concursables	1 empresa	1 proyecto	Externa	II región
Generación de empleos externos a la empresa	2 empresas	3 proyectos	Externa	Región metropolitana y IV región.
Microcrédito	3 empresas	3 programas	Externa	Diversas comunas del Chile
Programas de acción social	8 empresas	20 proyectos	Interna y externa	Nacional

Entendemos como desarrollo social a aquellas actividades que fomentan el desarrollo de la comunidad en general o un grupo en particular. La característica para esta tabla, es que este apoyo de la empresa, ya sea en programas o donaciones, se realiza en otras áreas además de educación, arte, cultura, capacitación, medio ambiente.

Total de proyectos y de empresas presentes en el tema de desarrollo Social:

DESARROLLO SOCIAL	10 empresas	34 proyectos
--------------------------	--------------------	---------------------

Fuente: Fundación PROhumana, abril 2002.

ACCIONES DE RSE EN EDUCACION				
Realizadas durante el año 2001				
ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS	CANTIDAD DE PROYECTOS	TIPO DE RSE	LUGAR GEOGRÁFICO
Apoyo a establecimientos educacionales básica y media	6 empresas	15 proyectos	Externas	Santiago y VIII región
Apoyo a liceos técnicos	5 empresas	15 proyectos	Externas	Santiago, Colina, Antofagasta y Cabrero
Apoyo a proyectos universitarios	1 empresa	1 proyecto	Externa	Segunda región
Apoyo y Asesoría técnica	1 empresa	2 proyectos	Externa	Principalmente VIII región
Becas de estudio	3 empresas	5 proyectos	Externa e Interna	Chile y extranjero
Campañas educativas	2 empresas	3 proyectos	Externa	Nacional
Concursos	2 empresas	2 proyectos	Externa	Segunda región y nacional.
Capacitación de profesores	1 empresa	5 proyectos	Externa	Principalmente VIII región
Desarrollo de programas educativos	6 empresas	16 proyectos	Interna y externa	Diversas regiones de Chile (principalmente donde se encuentran sucursales o distribuidoras de las empresas)
Donaciones en implementación a establecimientos educacionales	6 empresas	11 proyectos	Externa	Diversas regiones de Chile (principalmente donde se encuentran sucursales o distribuidoras de las empresas)
Nivelación de Estudios y Educación de Adultos	4 empresas	4 proyectos	Interna y Externa	Diversas regiones de Chile (principalmente donde se encuentran sedes de las asociaciones de empresarios o sucursales bancarias)
Seminarios y talleres	4 empresas	6 proyectos	Externa	Presenciales Santiago y vía Internet y televisión

Esta tabla representa las iniciativas de los 12 casos en el área de Educación. Como se puede comprobar, la inversión social en esta área es la mas alta y variada, así como la dispersión geográfica de las iniciativas.

Total de proyectos y de empresas presentes en el tema de Educación:

EDUCACIÓN	12 empresas	67 proyectos
------------------	--------------------	---------------------

Fuente: Fundación PROhumana, abril 2002.

ACCIONES DE RSE EN MEDIO AMBIENTE				
Realizadas durante el año 2001				
ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS	CANTIDAD DE PROYECTOS	TIPO DE RSE	LUGAR GEOGRÁFICO
Certificaciones ambientales	3 empresas	4 certificaciones	Externa	Regiones II, V, VI, VII, VIII, IX y metropolitana
Manejo de residuos industriales	4 empresas	5 proyectos	externas	Regiones II, V, VI, VII, VIII, IX y metropolitana
Programas Ambientales	5 empresas	5 programas	Interna y externa	Diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Premios ambientales	1 empresa	1 proyecto	Externa	Nacional
Reciclaje	4 empresas	4 proyectos	externa	Diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Viveros y parques	2 empresas	2 proyectos	Externa	VII y VIII región

Esta tabla representa las acciones de RSE realizadas en el área de Medio Ambiente. Se encontraron seis tipos de actividades realizadas en esta área, de las cuales las más comunes son las referidas a estrategias de la empresa en el tema, esto es programas medioambientales y de manejo de residuos. Aparece también la incipiente demanda por certificar este tipo de acciones.

Total de proyectos y de empresas presentes en el tema Medioambiental:

MEDIO AMBIENTE	6 empresas	21 proyectos
-----------------------	-------------------	---------------------

Fuente: Fundación PROhumana, abril 2002.

OTROS

ACCIONES DE RSE INTERNA

Realizadas durante el año 2001

ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS	CANTIDAD DE PROYECTOS	TIPO DE RSE	LUGAR GEOGRÁFICO
Actividades de recreación para los trabajadores y sus familias	4 empresas	5 proyectos	Interna	Diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones.
Apoyo en el acceso a créditos de vivienda	5 empresas	5 programas	Interna	Trabajadores de diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Clima Laboral	4 empresas	7 proyectos	Interna	Trabajadores de diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Seguridad laboral y prevención de riesgos	6 empresas	6 programas	Interna	Trabajadores de diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Seguridad social	5 empresas	12 proyectos	Interna	Trabajadores de diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Voluntariados	6 empresas	11 proyectos	Interna	Diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones

Esta tabla representa las acciones de RSE interna que no son catalogadas dentro de el área de educación, capacitación, arte, cultura, medioambiente, desarrollo social. Las acciones que aparecen en esta tabla, tienen la característica común de que su público beneficiario son los trabajadores de la empresas o asociación empresarial, así como sus familias. Esto es, beneficiarios de acciones de RSE interna.

Total de proyectos y de empresas presentes en acciones de RSE Interna:

OTROS INTERNA	12 empresas	46 proyectos
----------------------	--------------------	---------------------

Fuente: Fundación PROhumana, abril 2002.

OTROS

ACCIONES DE RSE EXTERNA

Realizadas durante el año 2001

ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS	CANTIDAD DE PROYECTOS	TIPO DE RSE	LUGAR GEOGRÁFICO
Discapacidad	3 empresas	5 proyectos	Externa	Discapacitados de diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Programas y apoyo a instituciones de salud	3 empresas	6 proyectos	Externa	Regiones segunda y metropolitana
Rol de Fomento	1 empresa	3 proyectos	Externa	Pequeños empresarios, microempresarios e instituciones públicas del país
Prevención de riesgos	3 empresas	5 proyectos	Externa	Nacionales
Promoción de la innovación y desarrollo tecnológico	2 empresas	2 proyectos	Externa	Santiago
Voluntariados	6 empresas	11 proyectos	Externa	Diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones

Esta tabla representa las acciones de RSE externa que no son catalogadas dentro de el área de educación, capacitación, arte, cultura, medioambiente, desarrollo social. Las acciones que aparecen en esta tabla, tienen la característica común de que su público beneficiario no trabaja para la empresa. Ni con la empresa ni asociación empresarial, si no que se le considera externa a esta.

Total de proyectos y de empresas presentes en Acciones de RSE externas:

OTROS EXTERNA	4 empresas	21 proyectos
----------------------	-------------------	---------------------

ACCIONES DE RSE CLASIFICADAS POR PÚBLICO BENEFICIARIO

Realizadas durante el año 2001

BENEFICIARIOS	ACTIVIDAD	CANTIDAD DE EMPRESAS	CANTIDAD DE PROYECTOS	TIPO DE RSE	LUGAR GEOGRÁFICO
Artistas	Programas de apoyo a artistas emergentes	2 empresas	3 proyectos	Externa	Nacional
Artistas	Concursos	3 empresas	4 proyectos	Externa	Nacional
Artistas	Becas	2 empresas	2 proyectos	Externa e interna	Regiones IV, V, VI y metropolitana
Comunidad Escolar	Apoyo a establecimientos educacionales básica y media	6 empresas	15 proyectos	Externa	Santiago y VIII región
Comunidad Escolar	Apoyo a liceos técnicos	5 empresas	15 proyectos	Externa	Santiago, Colina, Antofagasta y Cabrero
Comunidad Escolar	Becas de estudio	3 empresas	5 proyectos	Externa e Interna	Chile y extranjero
Comunidad Escolar	Donaciones en implementación a establecimientos educacionales	6 empresas	11 proyectos	Externa	Diversas regiones de Chile (principalmente donde se encuentran sucursales o distribuidoras de las empresas)
Comunidad Escolar	Desarrollo de programas educativos	6 empresas	16 proyectos	Interna y externa	Diversas regiones de Chile (principalmente donde se encuentran sucursales o distribuidoras de las empresas)
Comunidad Escolar	Seminarios y talleres	4 empresas	6 proyectos	Externa	Presénciales Santiago y vía Internet y televisión
Comunidad Escolar	Concursos	2 empresas	2 proyectos	Externa	Segunda región y nacional.
Comunidad Escolar	Capacitación de profesores	1 empresa	5 proyectos	Externa	Principalmente VIII región
Comunidad universitaria	Apoyo a proyectos universitarios	1 empresa	1 proyecto	Externa	Segunda región
Comunidad Universitaria	Ofrecimiento de prácticas a universitarios	2 empresas	2 proyectos	Externa	Santiago
Comunidad en general	Actividades de capacitación para grupo específicos de la comunidad en diversos ámbitos	5 empresas	10 programas	Externa	Diversas regiones, especialmente donde hay presencia de sucursales de empresas o sedes de asociaciones de empresarios
Comunidad en general	Programas de adquisición de obras de arte que se ponen a disposición de la comunidad a través de exposiciones o en las instalaciones de las empresas o lugares públicos.	5 empresas	8 proyectos	Externa	Santiago y Casablanca
Comunidad en general	Conciertos y tertulias	2 empresas	2 proyectos	Externa	Santiago
Comunidad en general	Elaboración de productos culturales	2 empresas	2 proyectos	Externa	Nacional
Comunidad en general	Jornadas culturales	2 empresas	2 proyectos	Externa e interna	Diversas regiones del país.
Comunidad en general	Generación de empleos externos a la empresa	2 empresas	3 proyectos	Externa	Región metropolitana y IV región.
Comunidades específicas	Étnicas	3 empresas	3 proyectos	Externa	Regiones II, VI, VII, VIII, IX

Comunidad en general	Manejo de residuos industriales	4 empresas	5 proyectos	Externa	Regiones II, V, VI, VII, VIII, IX y metropolitana
Comunidad en general	Reciclaje	4 empresas	4 proyectos	Externa	Diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Comunidad en general	Viveros y parques	2 empresas	2 proyectos	Externa	VII y VIII región
Comunidad científica	Promoción de la innovación y desarrollo tecnológico	2 empresas	2 proyectos	Externa	Santiago
Deportistas	Apoyo a diversos deportistas destacados	2 empresas	2 proyectos	Externa	Diversas regiones de Chile
Deportistas	Organización o auspicios de eventos deportivos	4 empresas	5 proyectos	Interna y externa	Diversas regiones de Chile
Discapacitados	Discapacidad	3 empresas	5 proyectos	Externas	Discapacitados de diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Empresas	Certificaciones ambientales	3 empresas	4 certificaciones	Externa	Regiones II, V, VI, VII, VIII, IX y metropolitana
Empresas	Programas Ambientales	5 empresas	5 programas	Interna y externa	Diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Empresas	Premios ambientales	1 empresa	1 proyecto	Externa	Nacional
Microempresarios	Rol de Fomento	1 empresa	3 proyectos	Externa	Pequeños empresarios, microempresarios e instituciones públicas del país
Microempresarios	Microcrédito	3 empresas	3 programas	Externa	Diversas comunas del Chile
OSFL ¹	Apoyo a eventos culturales	3 empresas	4 proyectos	Externa	Diversas comunas de Chile
OSFL	Apoyo a organizaciones culturales	1 empresa	3 proyectos	Externa	Viña del Mar y Santiago
OSFL	Programas de acción social	8 empresas	20 proyectos	Interna y externa	Nacional
OSFL	Fondos Concursables	1 empresa	1 proyecto	Externa	II región
OSFL	Convenio con organizaciones de desarrollo social	2 empresa	2 programa	Externa	Nacional
OSFL	Donaciones	2 empresas	3 programas	Externa	Región Metropolitana
OSFL	Campañas solidarias	3 empresas	3 programas	Externa	Diversas regiones de Chile
OSFL	Programas y apoyo a Instituciones de salud	3 empresas	6 proyectos	Externa	Regiones segunda y metropolitana
Socios	Apoyo y Asesoría técnica	1 empresa	2 proyectos	Externa	Principalmente VIII región
Trabajadores	Nivelación de Estudios y Educación de Adultos	4 empresas	4 proyectos	Interna y Externa	Diversas regiones de Chile (principalmente donde se encuentran sedes de las asociaciones de empresarios o sucursales bancarias)

¹ Organizaciones sin fines de lucro, estas pueden ser Fundaciones, Corporaciones, ONGs, Asociaciones de Base, Juntas de Vecinos, Clubes Deportivos, entre otros. Su principal característica radica en ser sin fines de lucro y trabajan en el área de desarrollo social.

Trabajadores	Actividades de capacitación formativa de acuerdo al área de trabajo	4 empresas	6 proyectos	Interna	Nacional
Trabajadores	Voluntariados	6 empresas	11 proyectos	Interna y externa	Diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Trabajadores	Clima Laboral	4 empresas	7 proyectos	Interna	Trabajadores de diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Trabajadores	Apoyo en el acceso a créditos de vivienda	5 empresas	5 programas	Interna	Trabajadores de diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Trabajadores	Seguridad laboral y prevención de riesgos	6 empresas	6 programas	Interna	Trabajadores de diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Trabajadores	Prevención de riesgos	3 empresas	5 proyectos	Externas	Nacionales
Trabajadores	Seguridad social	5 empresas	12 proyectos	Internas	Trabajadores de diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones
Trabajadores	Capacitación en temas específicos de interés general	4 empresas	8 programas	Interna y Externa	Diversas regiones, especialmente donde hay presencia de sucursales de empresas o sedes de asociaciones de empresarios
Trabajadores	Actividades de recreación para los trabajadores y sus familias	4 empresas	5 proyectos	Internas	Diversas regiones del país, donde se encuentran sucursales o sedes de las empresas y asociaciones.
Trabajadores	Instalaciones deportivas	2 empresas	2 proyectos	internas	Santiago

Fuente: Fundación PROhumana, abril 2002.

Esta tabla representa las acciones llevadas a cabo en materia de RSE, tanto externa como internamente, según el público al que benefician directamente estos programas.

CIFRAS DE INVERSIÓN SOCIAL Correspondiente al año 2001	
TIPO	CIFRAS DE INVERSIÓN SOCIAL
Empresas de Servicios	2.030.000.000
Empresas de Recursos Naturales	2.227.000.000
Otras Empresas	313.000.000
Asociaciones Empresariales y Gremiales	700.000.000
Total Estimado	5.570.000.000

Fuente: Fundación PROhumana, abril 2002.

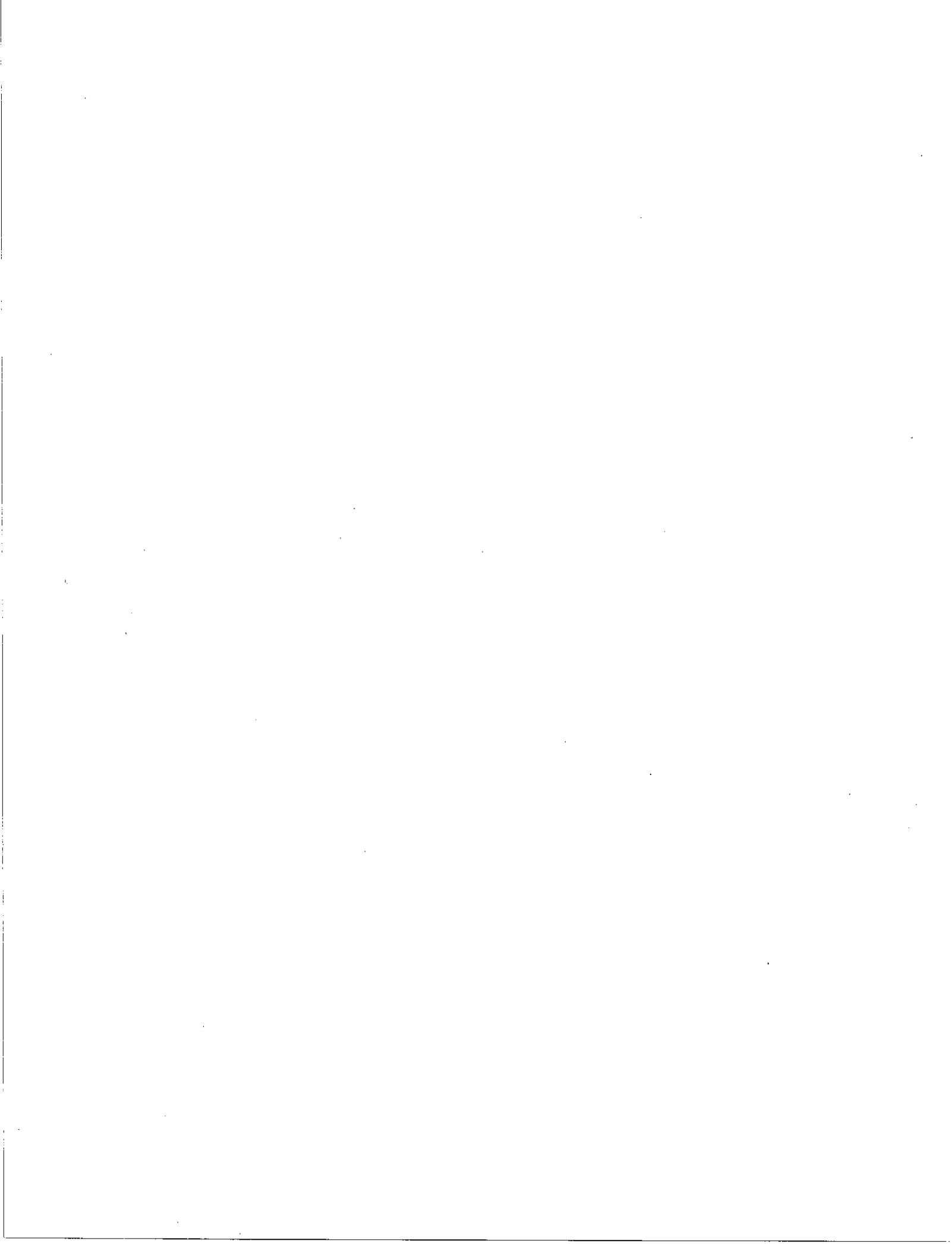
Los datos que se entregan en esta tabla representan la totalidad de los recursos que las empresas y asociaciones empresariales invierten en RSE. Esto debido a que no existe una información acabada al respecto, o porque son cifras confidenciales, casos en los que no se nos pudo entregar información. Por lo tanto, obedecen a un estimado realizado con motivo de esta investigación.

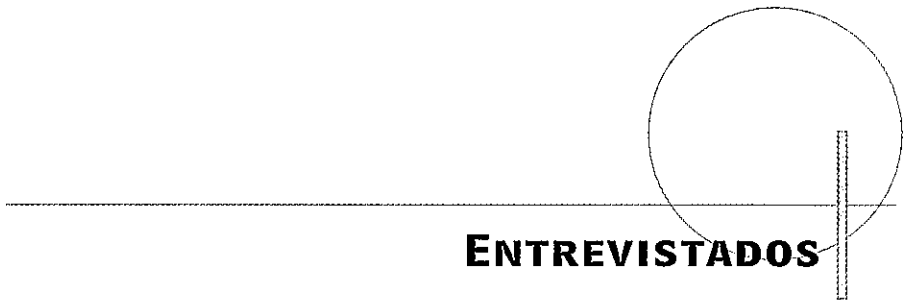
UTILIZACIÓN DE FRANQUICIAS TRIBUTARIAS			
Correspondiente al año 2001			
EMPRESA U ASOCIACIÓN	LEY VALDÉS	LEY UNIVERSITARIA	LEY DE DONACIONES CON FINES EDUCACIONALES
ACHS ¹	—	—	—
Banco Estado ²	—	—	—
Banco Santander	×	×	×
CCU	×	×	×
Chile Tabacos	×	×	×
CMPC	×	×	×
Coca Cola	—	—	×
Millalemu	×	—	—
Minera Escondida	×	×	×
Telefónica	×	×	×
CCHC	×	—	×
SOFOFA	×	×	×

Fuente: Fundación PROhumana, abril 2002.


Esta tabla representa el uso que las empresas hacen de estas tres franquicias tributarias a las que tienen acceso.







1 La Asociación Chilena de Seguridad por ser una asociación sin fines de lucro no tiene acceso a dichas exenciones tributarias.
 2 El BancoEstado por ser una empresa del Estado no tiene acceso a dichas exenciones tributarias.





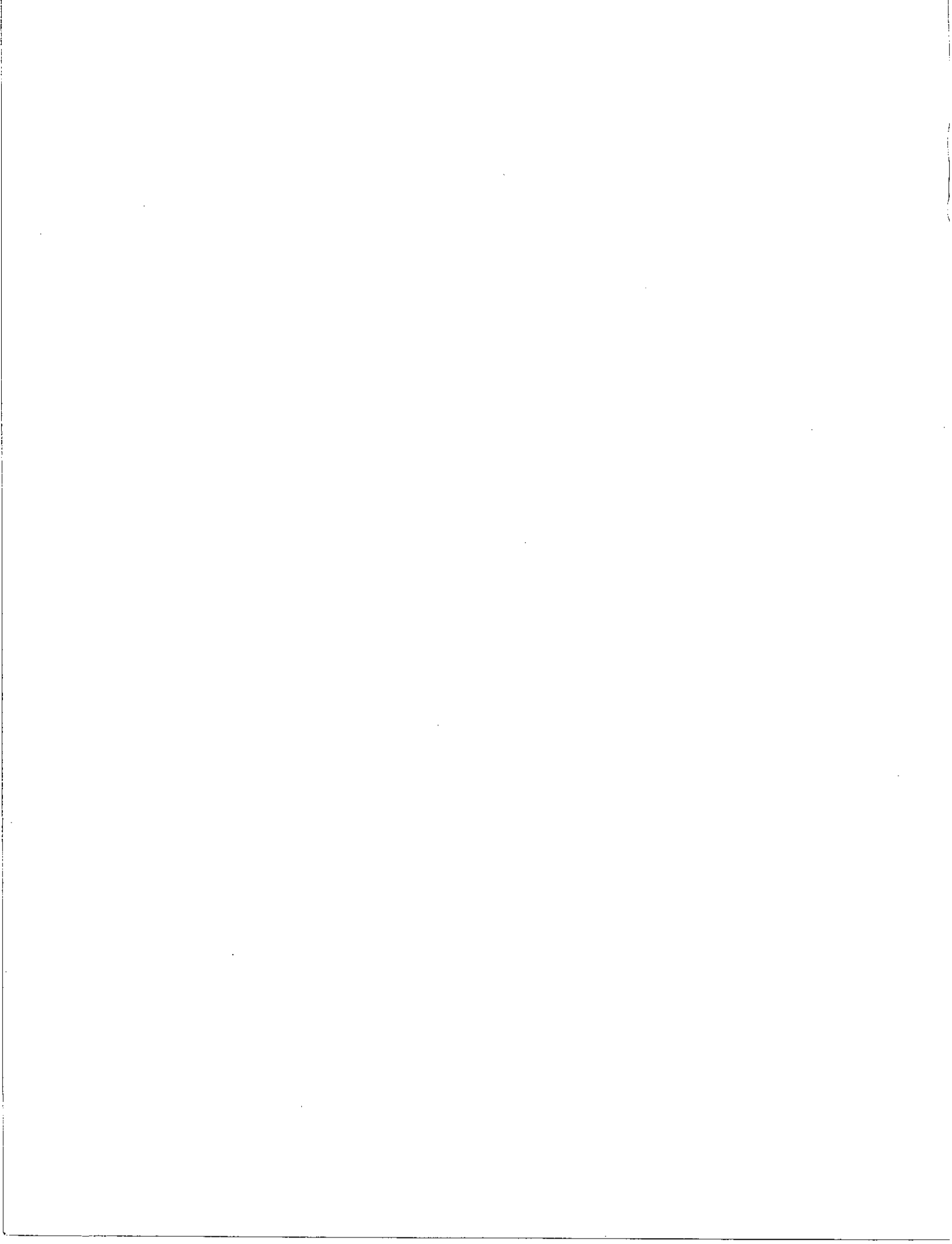
ENTREVISTADOS

Empresa	Entrevistas hechas	Cargo
ACHS 	Eugenio Heiremans Eduardo Undurraga Ángel Mansilla. Eugenio Cantuarias. Juan Francisco Urmeneta María Paz Figueroa Mario Reyes Alejandro Aburto	Presidente de la Empresa Gerente General Gerente de Planificación y Desarrollo Gerente de División Corporativa Gerente de Recursos Humanos Economista de la Gerencia de Planificación y Desarrollo. Coordinador Nacional de Prevención-Sector Educación Dirigente Sindical
BancoEstado 	Genaro Arriagada Fernando Bustamante Pablo Silva Jaime Estévez José Mena Jorge Fernández Jaime Pizarro Enrique Errázuriz Jimena Tormo	Director de la Empresa Director de la Empresa Director Laboral Titular Presidente de la Empresa Gerente General Ejecutivo Gerente de Comunicaciones Gerente de Pequeña Empresa Subgerente de Desarrollo y Estudios Jefa Departamento Difusión Cultural
Banco Santander 	Mauricio Larraín Gerardo Jofré Alfonso Palaviccino Elke Schwars Felipe Cañas Rafael Poblete Francisco Piris	Primer Vicepresidente Segundo Vicepresidente Gerente Recursos Humanos Subgerente de Comunicación corporativa Subgerente de Marketing Trabajador Contraparte Fundación Empresa Educa
Camara Chilena de la Construcción 	Horacio Pavéz Eugenio Velasco María Elena Gaete Anibal Oyarzún Fernando Alamos María Elena Gaete Mario Fernández	Past Presidente CChC Vicepresidente Ejecutivo CChC Secretaria Ejecutiva CChC Gerente General Servicio Médico Gerente General Fundación Social Secretaria Ejecutiva CChC Gerente General Corporación Educacional
CCU 	Francisco Perez, Patricio Jotar Marisol Bravo Pablo De Besco María José Acuña Pamela Barra Selva Cariaga	Director de la empresa Gerente General Gerente de Asuntos Corporativos Gerente de Recursos Humanos Subgerente de Comunicaciones Dirigenta Sindical Contraparte, corporación Ancora
Chile Tabacos 	Roberto Guerrero del Río Roberto Freire Eugenio Rengiffo Patricio Varas Verónica Pérez Juan Pablo Rodríguez Cristian Barreaux Raúl Pino	Director de la Empresa Gerente General Gerente de Asuntos Corporativos y Legales Gerente de Recursos Humanos Subgerente Asuntos Corporativos y legales Consumer Manager Jefe departamento de Seguridad, Higiene y Medioambiente Trabajador. Asistente Técnico.

<p>CMPC</p> 	<p>Ernesto Ayala Gonzalo García Pedro Huerta Rodrigo Hermosilla Jorge Araya Gabriel Rivas Trinidad Montes Patricia Matte</p>	<p>Director de la empresa Secretario General Gerente General Papeles Cordillera Gerente de Asuntos Públicos Forestal Mininco Gerente de Administración Dirigente Sindical Secretaria Ejecutiva Fundación CMPC Presidente de la Sociedad de Instrucción Primaria de Stgo.</p>
<p>Coca Cola de Chile</p> 	<p>Felipe Hurtado Rene Moenne Jorge Herrera Eduardo Romo Macarena Bolumburo Marcela Cortéz Marcelo Lewcow</p>	<p>Gerente de Recursos Humanos Corporativo Embonor Gerente de Recursos Humanos Embonor Gerente de Comunicaciones Embonor Director Fundación Coca Cola Relacionadora Pública Coca Cola Asistente Social Embotelladora Andina Contraparte Corporación ORT</p>
<p>Forestal Millalemu</p> 	<p>Julián Sánchez Jorge López Jaime Ramírez Christian Figueroa Francisco Caravia Juan Silva Rolando Riquelme Karina San Martín</p>	<p>Gerente General Holding Terranova Gerente General Millalemu Jefe Grupo Ecoeficiencia Consultor Legal Director San Isidro Formación y Desarrollo Trabajador, Capataz vivero Empresario Forestal Proveedor Contraparte CET de Yumbel</p>
<p>Minera Escondida</p> 	<p>Bruce Turner Francisco Tomic Jorge Cevallos José Miguel Ortiz Akemi Fukuchi María José Istilart Juan López Elba Herrera José Miguel Ojeda Fernando Rivas</p>	<p>Presidente Vicepresidente Asuntos Cooperativos Gerente de Asuntos Corporativos Subgerente Asuntos corporativos Supervisora Comunicaciones y Asuntos Externos Consultora Recursos Humanos Trabajador Contraparte, Dirigenta de Coloso Director Ejecutivo Fundación Minera Escondida Director Externo Fundación Minera Escondida</p>
<p>Sofofa</p> 	<p>Gustavo Rivera Guillermo Servi Bruno Casanova Pedro Lizana Mario Bravo Carmen Paya Eugenia López</p>	<p>Presidente Área de Desarrollo Social Presidente Corporación de Rehabilitación Social Presidente Comisión Discapacidad Presidente Comisión Vivienda Presidente Comisión Salud Presidente Departamento de Educación Jefa Departamento Salud</p>
<p>TELEFÓNICA CTC Chile</p> 	<p>Alejandra Pérez Carmen Lucía Ortega Hernán Valdez Aurea Galindo Francisca Rivera María Antonia Juste Cristián Bravo</p>	<p>Gerente Comunicaciones Encargada Área desarrollo Social y Educativa Trabajador Periodista Telefonica Contraparte Directora Ejecutiva Fundación Telefonica Director Proyectos Área Discapacidad Fundación</p>

INDICE

Agradecimientos	9
Marco Teórico	13
Marco Metodológico	23
<hr/>	
ESTUDIO DE CASOS	
BancoEstado	30
Banco Santander	44
CCU	56
CHILE TABACOS	68
Empresas CMPC S.A	84
Coca Cola de Chile	104
Forestal MILLALEMU	118
Minera Escondida	130
Telefónica CTC Chile	150
Cámara Chilena de la Construcción	170
SOFOFA	186
ACHS	202
<hr/>	
Conclusiones	222
Propuestas	237
Bibliografía	240
Anexos	244
Entrevistados	260



Dos definiciones operativas, que no agotan la reflexión en torno al concepto de **Responsabilidad Social Empresarial**, señalan que:

"Es el compromiso que asumen las empresas a través de sus planes estratégicos con las necesidades que emanan de sus políticas internas y externas mas allá del beneficio inmediato y la generación de riqueza."

(Fundación PROhumana)

"Es el compromiso de la empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida."

(World Business Council for Sustainable Development)

Una publicación de

PROhumana®