



Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Magister en Cs. Sociales m. Sociología de la Modernización

**“Estrategias de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial, Sustentabilidad y Buenas
Prácticas Corporativas en el marco de la crisis de confianza del Chile actual:
El caso de la Caja de Compensación Los Andes”**

Alumno: Marcelo Barría Bahamondes
Profesor Guía: Octavio Avendaño

A mi familia: mi madre, a tía Nanzi, a mi hermano y a Claudia.

Sin su ayuda no habría podido lograr nada.

Tabla de Contenidos

Introducción	5
Capítulo I: Antecedentes generales del problema de estudio	9
1) Modernización y subsidiariedad estatal. El paso hacia una sociedad mercadocéntrica.	9
2) Síntesis de los orígenes y trayectoria de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	11
3) Ruptura y continuidad de la RSE en Chile. Las transformaciones en el paso hacia el siglo XXI.	14
4) Tendencias actuales de RSE: iniciativas y normativas globales	15
5) Estrategias actuales de relacionamiento social en la gestión de RSE en Chile	18
Capítulo II: Marco Teórico-Conceptual	25
Primera Parte	
1) La discusión en torno a la definición y alcances del concepto de Responsabilidad Social Empresarial	25
2) La evolución desde el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hacia la clausura definida por la Sustentabilidad Corporativa (SC).	29
3) Reordenamiento de jerarquía en la discusión contemporánea sobre RSE y Sustentabilidad.	31
4) El rol jugado por la confianza en el desarrollo de la Sostenibilidad Corporativa	36
5) El rol jugado por la ética en el desarrollo de la Sostenibilidad Corporativa	39
6) Algunos alcances en torno a las teorías y enfoques políticos y éticos interpretativos de la acción empresarial	41
Segunda Parte	
1) Aproximación a los significados y alcances de las Representaciones Sociales	44
2) Vínculos de las RS con los imaginarios y otras formas de conocimiento social	46
3) Enfoques esenciales de las representaciones sociales: discurso y práctica social	47
4) Dimensiones de las representaciones sociales: formas de clausura cognitiva	48
Capítulo III: Marco metodológico de la investigación	50
1) Enfoque de estudio: características y orientación	50
2) Dimensiones y categorías teórico-prácticas abordadas por el estudio	51
3) El estudio de caso como forma de aproximarse al problema de investigación	53
4) Consideraciones en torno al caso de estudio. Antecedentes de Caja de Los Andes	56
5) Técnicas para la producción de información y estrategia de análisis	59

Capítulo IV: Análisis de la Información	63
1) La identidad y función pública de CLA. Horizonte de RSE y Sustentabilidad en la empresa.	64
a) Los límites de la función estatal y la labor complementaria de CLA en el ámbito del bienestar social.	64
b) Comprensión y funcionamiento de la RSE y la Sustentabilidad Empresarial en el marco de la Gestión Sustentable de CLA.	65
c) Percepción de la función pública de CLA. Una aproximación al mercado del bienestar social.	67
2) El fundamento valórico de la Caja ante la crisis de confianza actual.	70
a) El impacto de la crisis de confianza en CLA y en la industria del bienestar.	70
b) Fundamento y racionalidad de la ética práctica de CLA.	73
c) La cultura de valores corporativos en CLA y su impacto en la selección de sus colaboradores.	75
3) Buenas prácticas corporativas en CLA: La Autorregulación, Vinculación con el Consumidor y los Mecanismos de Control del Delito.	77
a) Lógica de autorregulación empresarial como fundamento de una Gestión Sustentable	77
b) El Modelo de Vinculación con el Consumidor	80
c) Mecanismos de prevención y control de delitos en CLA.	82
Capítulo V: Conclusiones del estudio	89
1. Las representaciones e ideas que impulsan la lógica de Gestión Sustentable en CLA.	89
2. La proyección ética de CLA y su posicionamiento valórico ante las tentaciones del mercado.	91
3. Construcción y validación de un modelo de conducta: hacia el desarrollo de Buenas Prácticas Corporativas.	94
Bibliografía utilizada	98
Anexo: Síntesis histórica del desarrollo del Estado de Bienestar en Chile	106

Introducción

En Abril de 2015, en una conferencia de prensa en el Palacio de la Moneda, la Presidenta Bachelet reconoció ante los medios la existencia de una crisis de confianza en Chile, derivada de los graves escándalos de corrupción política y empresarial que se venían manifestando regularmente hace años y que han generado todo un “clima de sospechas”¹ en la ciudadanía, afectando no sólo a la institucionalidad pública y privada, sino que especialmente a la fe pública del país.

La aparición de escándalos financieros y económicos en el mundo público y privado se arrastra al menos desde hace más de quince años, si consideramos por ejemplo que el polémico caso de sobresueldos MOP-GATE del gobierno de Ricardo Lagos se destapó en el año 2000, siguiendo con el caso Inverlink (2002), Caso Coimas (2002), Caso EFE (2003), Caso Publicam (2006), Caso Colusión de farmacias (2008), Caso Colusión de los pollos (2008), Caso La Polar (2009), Caso Penta (2014), Caso SQM (2014), hasta el escándalo actual de colusión de CMPC con la multinacional Kimberly Clark en el mercado de papel tissue en el año 2016, sólo por nombrar algunos hitos dentro del largo listado de escándalos de la última década (Donoso y López, 2016).

El denominador común de estas situaciones es la existencia de una serie de irregularidades, malas prácticas y/o ilícitos que han socavado la fe pública, al punto de que hoy nos enfrentamos ante la situación de crisis de confianza ciudadana mencionada previamente, y respecto de la cual aún no sabemos si hemos tocado fondo gracias al descubrimiento constante de nuevos actos ilícitos por parte de la prensa².

En el año 2015, en uno de los momentos más graves de esta crisis debido a las repercusiones del Caso Caval –el cual afectó directamente a la presidenta Bachelet- la escalada de escándalos políticos y empresariales debió ser abordada institucionalmente a través de la creación del “Consejo Asesor Presidencial contra los conflictos de interés, el tráfico de influencias y la corrupción”, también conocido como “Comisión Engel”, cuyo trabajo final se concretó a través de

¹ Recuperado el 1/9/2017 desde <http://cnnespanol.cnn.com/2015/04/21/bachelet-reconoce-crisis-de-confianza-por-presunta-corrupcion-que-involucra-a-su-familia/>

² Al momento de la publicación de esta tesis, el eje de la crisis se había desplazado hacia el mundo público con el descubrimiento de un desfalco en Carabineros de Chile que ascendía a más de \$26.000 millones de pesos (más de 43 millones de dólares del momento).

234 propuestas orientadas al reforzamiento de la probidad y la transparencia en el sector público y privado, siendo tales temáticas eventualmente materia de ley.

Al diagnóstico de la Comisión Engel se le sumaron los resultados del VII Estudio Nacional de Transparencia (2016) del Consejo para la Transparencia (CPT), el cual describe un clima de fuerte desconfianza ciudadana frente al actuar de las instituciones, tanto públicas como privadas. Ante la pregunta múltiple “¿Cómo es la relación entre individuos y Estado”, un 84% afirma que es “distante”, mientras que un 74% cree que es “de no cooperación”. Igual porcentaje de encuestados cree que esta relación es “de maltrato”, mientras que un 80% cree que es “de discriminación” (CPT, 2016).

Asimismo, este estudio señala que un 88% de los encuestados piensa que no se puede confiar en la mayoría de las personas, mientras que sólo un 23,4% cree que es posible confiar en sector privado, descendiendo a un 20% en el caso del sector público. Luego, al preguntárseles por su grado de confianza en figuras de autoridad, un 91% afirma creer poco o nada en los políticos, mientras un 88% responde lo mismo ante los parlamentarios y las autoridades gubernamentales. A lo anterior se debe agregar un 84% de las preferencias que sostienen que los actos de corrupción quedan impunes, esto a pesar del 51% de encuestados que cree que actualmente es más fácil detectar tales actos que hace cinco años (CPT, 2016).

Estos datos fueron respaldados por la Encuesta CEP, que en su Estudio Nacional de Opinión Pública de Abril-Mayo de 2017, mostró que sólo un 11% de los encuestados cree que es posible confiar en el gobierno, mientras que sólo un 12% confía en los tribunales de justicia. La empresa privada, por su parte, solo recibe un 13% de la confianza de los encuestados, siendo superada por el 6% que se le otorga a los partidos políticos (CEP, 2017).

El gobierno, el parlamento y los partidos políticos, además, son consideradas las instituciones más corruptas por un 60% de los encuestados las primeras dos, mientras que las últimas obtienen un 68% de las menciones. Ahora, en cuanto a la percepción en torno a los abusos que se cometen contra las personas, la lista está liderada por las AFP (80%), seguida de las isapres (73%), instituciones financieras (68%), farmacias y clínicas (62%), supermercados y tiendas comerciales (58%) y empresas de servicios básicos (56%) entre otras más (CEP, 2017).

De esta forma, en este contexto de crisis generalizada, es de crucial importancia observar cómo se percibe el vínculo que se genera entre sociedad civil y el Estado con el mundo empresarial privado, especialmente si consideramos que debido al proceso modernizador iniciado en el último cuarto del siglo XX en Chile la empresa privada se ha ido consolidado progresivamente como un actor hegemónico de la vida económica y social chilena, siendo cada vez más relevante para el desarrollo del país, especialmente en ámbitos sensibles para la ciudadanía como son la salud, la educación y la seguridad social.

En función de lo anterior y las proyecciones futuras que pueden dar en este escenario sociopolítico, es posible preguntarse cómo las empresas privadas que producen bienes o servicios públicos han enfrentado el escenario actual de crisis de confianza y de qué manera esto ha impactado su estrategia de relacionamiento con el Estado, con sus respectivos stakeholders y con la sociedad civil en general. Más específicamente, este estudio busca abordar la situación de aquellas empresas cuya producción se encuentra orientada hacia la generación de bienestar social –las llamadas “Cajas de Compensación”- tratando de comprender la lógica interna que dirige su funcionamiento y su orientación ética, así como la percepción que poseen respecto de otras industrias que no están sometidas a las mismas condiciones en el mercado ni constreñidas por responsabilidades legales similares.

Con el fin de poder cumplir con lo señalado es que hemos desarrollado un estudio de caso en la Caja de Compensación Los Andes –la mayor empresa privada dentro de este tipo de industria- en cuanto esta reúne los atributos necesarios para poder indagar en torno a cuales son los significados y alcances que le asignan desde el mundo empresarial al rol de las corporaciones privadas dedicadas a satisfacer servicios públicos, así como la orientación valórica y el tipo de ética que le asignan a su discurso y praxis cotidiana, la forma en que afrontan el desafío de la autorregulación y las demandas externas de control y cumplimiento normativo. Más particularmente, también se busca ahondar en cómo entienden estas empresas la función pública que les ha asignado el proceso modernizador estatal, el cual las posiciona en espacios grises donde muchas veces la lógica o racionalidad empresarial choca con las prioridades o intereses de la sociedad, por lo que el llevar adelante una gestión empresarial eficiente pero con sentido social se torna un desafío complejo para una organización económica.

En función de estas interrogantes es que este estudio se propuso desarrollar como objetivo principal el análisis de las representaciones sociales –significados de sentido común que orientan las prácticas cotidianas de la organización- que determinan del tipo de ética que orienta su rol empresarial y su estrategia de gestión, tomando en especial consideración el área de la industria al que se dedican –la seguridad social- y las implicancias que eso tiene en relación con la función que le ha asignado el Estado en el modelo de bienestar que se ha implantado en Chile, en especial a partir de la reducción sufrida por éste en el último cuarto de siglo XX.

Adicionalmente, tiene especial relevancia para esta investigación la forma en que se han adoptado e implementado en nuestro caso de estudio los conceptos y alcances que involucra la Responsabilidad Social Empresarial y su proyección contemporánea -la Gestión Sostenible- en cuanto este constructo ideológico determina en buena parte los alcances éticos que orientan la conducta de las corporaciones, así como sus proyecciones de desarrollo.

Es importante destacar que este trabajo se enmarca en una iniciativa compartida con Fundación Generación Empresarial, una organización privada sin fines de lucro dedicada al estudio de la ética y buenas prácticas corporativas, cuya ayuda fue fundamental para llevar adelante el proceso investigativo, y con quienes se compartió el diseño e implementación de este estudio, aportando desde su expertise con una serie de observaciones críticas, con la finalidad de unir provechosamente su perspectiva de trabajo más aplicado con la orientación más teórica o analítica del investigador.

Es de esperar que este estudio logre ser de utilidad para todas aquellas empresas públicas y privadas que deseen aprender acerca de experiencias exitosas en gestión sustentable como la de Caja Los Andes, cuyos métodos y resultados tan generosamente se nos han ofrecido para ser divulgados a la sociedad; de esta forma, se genera la oportunidad para que todos los interesados puedan conocer otras experiencias que permitan aportar cambios e innovaciones orientados a lograr una gestión empresarial ética, aprendiendo ideas innovadoras y dinámicas enriquecedoras para sus colaboradores, proveedores y para su cultura organizacional en general, las que en última instancia se han de traducir en la implementación de buenas prácticas corporativas.

Capítulo I: Antecedentes generales del problema de estudio

1) Modernización y subsidiariedad estatal. El paso hacia una sociedad mercadocéntrica.

Una de las más importantes transformaciones que podemos observar durante el siglo XX es que a partir de la década de los 70 se agudiza la crisis política y económica que se venía incubando en los países occidentales desde la posguerra, la que decanta en una progresiva caída del Estado de Bienestar, lo que sumado al aumento incesante de los flujos mundiales financieros y de información y las redes transnacionales de riqueza, obliga a tales estados a generar nuevas estrategias de integración del sistema de producción y consumo con el mercado global; en este proceso, el Estado-Nación, que era hasta ese momento el punto de referencia indiscutido y eje tradicional de la ciudadanía, pierde gran parte de su soberanía, generando un impacto y una transformación social que se manifestará como una fuerte contracción privatista de la esfera pública en sus múltiples ámbitos (Ferro 2009).

Este proceso de expansión de las lógicas privatistas en el mundo occidental se logra complementar con la introducción de un tipo de subjetividad crecientemente individualista; como efecto de esta, se produce en primer lugar una lenta pero imparable transformación del ciudadano, el cual es reemplazado por el consumidor (Ferro 2009), a quien el mercado le muestra un nuevo orden de cosas donde -a diferencia de la dinámica tradicional impulsada por el Estado- el mercado no ofrece imponer un nuevo orden simbólico y articulador de la sociedad, sino más bien un sustrato normativo que comprenderá a todos por igual en la medida que puedan integrarse a través del consumo (Duschatzky en Ferro 2009).

En segundo lugar, y ya a nivel local, para Escobar (2004) es posible advertir que la crisis del modelo desarrollista, así como los crecientes procesos de globalización y la fuerte influencia del neoliberalismo recibida en los últimos 30 años por las economías latinoamericanas, explicarían el paso de un Estado transformador a la transformación del mismo -bajo el imperativo de la modernización- determinando de forma importante la vigencia o hegemonía de los modelos, enfoques y diseños de las políticas públicas que surgen de su seno. En este contexto, el proceso de modernización del Estado se ha expresado en la mayoría de los casos a través de reformas al aparato administrativo, así como a través de la búsqueda de la descentralización político

administrativa, siendo ambos aspectos asociados a un proceso fundamentalmente político de construcción y/o consolidación de la democracia funcional a estos presupuestos modernizadores y las demandas de una economía global de libre mercado.

En función de esto último, es necesario destacar que el proceso particular de modernización del Estado chileno tiene al menos dos grandes hitos verificables desde la perspectiva de la gestión estatal. El primero es la Constitución de 1980, que consagra el principio de subsidiariedad a partir del cual el Estado retrae su función pública, permitiendo al sector privado el desarrollo de funciones que tradicionalmente se habían entendido como propias de éste, al menos hasta la caída del Estado de Bienestar en la década del 60 y 70 en Occidente. El segundo hito se configura a partir de 1997, y consiste en la implementación de una propuesta gubernamental de modernización (“Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública”) cuya finalidad era alcanzar mayores grados de eficiencia, eficacia y calidad en la gestión de las políticas públicas y los servicios anexos a ellas. Esta propuesta tenía una orientación de tipo económico-administrativo, cuyo eje radicaba en el desarrollo de las capacidades gerenciales del aparato público; para eso, se optó por estrategias que pudieran llevar adelante cualitativa y cuantitativamente procesos de modernización cuyo énfasis radicaría en la lógica de mercado y de la administración empresarial (Santibáñez 2000; Ramírez 2001).

Asimismo, otro elemento central del proceso de modernización estatal chileno ha sido la promoción de la profundización de la economía de mercado, lo que junto a la búsqueda de la desburocratización y mayor eficiencia y eficacia de la gestión estatal tuvo como finalidad que las fuerzas privadas del mercado intervinieran para suministrar la mayor parte de los bienes y servicios que el Estado eventualmente no pudiera o lograra concretar de manera adecuada³ (Haddad,P., Sarmiento,E. en Santibáñez 2000; Ramírez 2001). En otras palabras, lo que se proyectó a través de estas reformas era no solo una transformación en pro de la eficiencia del Estado, sino que una búsqueda de un proceso de modernización cuya vitalidad y sustentabilidad social dependiera por un lado de la consecución de la reducción del aparato estatal, y por otro del

³ Esta idea de la relación del sujeto -a modo de consumidor de bienes y servicios- con el Estado queda expresada con total claridad en el Octavo Compromiso de las Bases Programáticas del Segundo Gobierno de la Concertación, texto denominado “*Un Gobierno para los Nuevos Tiempos*” del año 1994. Acá se declara expresamente que lo que se desea es “*avanzar hacia el fortalecimiento de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil. La conexión entre los servicios públicos y los usuarios representa(rá) de hecho la expresión de esas relaciones*” (Ramírez 2001:14)

fortalecimiento y promoción de la inversión de la empresa privada como sustituto de la función tradicional del Estado, el cual quedaría definido y limitado sólo a funciones subsidiarias y con una presencia de tipo complementario en la vida económica (Haddad, P. en Santibáñez 2000; Ramírez 2001)⁴.

2) Breve aproximación a los orígenes y trayectoria de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A medida que el Estado empieza a disminuir su influencia en la provisión de bienes y servicios y la empresa privada desarrolla progresivamente funciones que en algún momento eran exclusivamente públicas, se hace necesaria en la práctica una orientación ética para el actuar empresarial; es en este punto en que la idea de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se torna relevante para comprender cómo estas organizaciones asumen su rol ante la sociedad.

El origen de la RSE se remonta a fines del siglo XIX, específicamente a Europa Occidental y los Estados Unidos; aquí la Revolución Industrial tuvo como efecto un crecimiento de las clases acomodadas, quienes en función de las creencias filosóficas y/o religiosas predominantes de la época, destinaron grandes sumas a modo de donaciones de carácter humanitario y social, apoyando obras de beneficencia pública, universidades e iniciativas artísticas variadas. Estas primeras acciones benéficas fueron denominadas por algunos como “Filantropía Empresarial”, concepto respecto del cual no existe consenso absoluto sobre su influencia en el nacimiento de la RSE, aunque es evidente la influencia e inspiración de las iglesias Católica (a través de su “Doctrina Social”) y Protestante en torno a las dinámicas que la impulsan (Dirección del Trabajo 2005; Fuenzalida 2008).

⁴ El mercado, de esta forma, pasa a tomar una posición central ante la retirada del Estado promovida por los objetivos de la modernización; en opinión de Lechner, este es un fenómeno típico de los países latinoamericanos, donde no sólo es posible encontrar una economía capitalista de mercado, sino que además es posible distinguir que su trayectoria se dirige rápidamente hacia “*sociedades de mercado*”, es decir, sociedades donde las normas, actitudes y expectativas se dan en función del mercado (Lechner, N. en Mascareño 2000). Por otro lado, para Güell (2005) esta retirada del Estado es parte de un proceso multicausal de disolución de lo público que se arrastra desde el tiempo de la dictadura militar de Pinochet, y cuyo objetivo en la práctica es hacer desaparecer a la sociedad como actor o entidad activa, siguiendo la tradición “thatcheriana” que afirmaba que la sociedad no existe, y que sólo existen los individuos; de esta manera, la solución para anular el crecimiento de la sociedad fue el mercado, a modo de “mecanismo autorregulado” que en América Latina se invocó masivamente para producir un sucedáneo de sociedad sin tener que invocar a la sociedad. Ante estas condiciones, el Estado salió del centro, el mercado no proveyó de centro alguno y la sociedad inició un movimiento centrífugo hacia el individualismo.

El concepto de Responsabilidad Social como tal recién aparece mencionado en 1889 en el libro “The Gospel of Wealth” (“El Evangelio de la Riqueza”), escrito por el filántropo de origen escocés Andrew Carnegie, en el cual postula que el deber de las empresas es actuar como administradores de la riqueza que generan para el bien de toda la sociedad y no sólo para quienes detentan el capital. Para otros autores, los primeros planteamientos de la idea de RSE pueden situarse alrededor la década del 20 del siglo XX, momento en el cual se genera una estrecha vinculación entre las acciones de las empresas con las acciones de filantropía y caridad, asociándose tales obras empresariales al llamado “principio de caridad”(Fuenzalida 2008; Teixido et al. 2002).

Lenta y progresivamente, las empresas pasan a convertirse en administradores de recursos sociales asumiendo la responsabilidad que esto implica; por otro lado, las contingencias históricas profundizan este proceso, siendo catalizadores del debate en torno a la idea de RSE la situación social y económica de posguerra (1945), y los cambios ocurridos a finales de la década de los 60 motivados por los movimientos sociales en Europa y Estados Unidos, los que dieron realmente un impulso definitivo a esta iniciativa, a modo de reacción a los efectos negativos de la liberalización económica sobre los trabajadores, sus derechos fundamentales y sus condiciones de trabajo. Como resultado de esto, la discusión en torno a los límites o alcances de la RSE se extendió a otros actores vinculados a la empresa (stakeholders), como son sus trabajadores, clientes, proveedores y distribuidores a la comunidad en general, adquiriendo un rol más relevante en términos del desarrollo social tanto a nivel micro (su comunidad adyacente) como a nivel macro (el país o región en la que se inserta) (Dirección del Trabajo 2005; Fuenzalida 2008).

En el año 1966 surge en Estados Unidos el primer instrumento sistemático de estudio de la RSE, llamado “Balance Social” (Social Balance), el cual intentaba medir la responsabilidad social y ambiental de las empresas, dándoles la oportunidad de mejorar la imagen que se concebía de sus organizaciones. De hecho, fue masificándose exitosamente en algunos países de Europa como Alemania y Francia, donde incluso se le dio una definición legal (Fuenzalida 2008).

En la década de los 70, las discusiones en torno a los alcances de la RSE logran un hito importante a través de la Declaración del Comité para el Desarrollo Económico (Committee for Economic Development, CED), al considerar a la RSE ya no sólo en términos filantrópicos, liberándola de la reducción en torno a la gestión empresarial en que se encontraba, definiéndola por tanto como

una herramienta importante para el progreso social. A partir de este nuevo enfoque, las diversas formas de implementación de la RSE estarían determinadas por dos variables: en primer lugar el contexto político y social en que se desarrolla la empresa, y en segundo lugar el tipo de lógica o racionalidad filantrópica imperante en la gestión empresarial (Teixido et al. 2002). Durante esta misma época se produce un proceso de transnacionalización de las empresas y la economía empieza a generar consecuencias más visibles tanto para los países como para los trabajadores, así como una crisis de sustentabilidad en las naciones desarrolladas con elevado estado de bienestar⁵. Esta profundización y visibilización del impacto negativo que afecta a la masa laboral los enfrenta a un sistema económico hegemónico global donde una élite de naciones impone sus condiciones al resto, lo que provoca una fuerte reacción de la comunidad internacional (sindicatos, organismos internacionales, ONGs) en defensa de los derechos de los trabajadores y en contra de los bajos estándares laborales que se instalan en las empresas. La RSE toma fuerza entonces durante la década como una estrategia de rescate de principios y valores universales y fundamentales (Dirección del Trabajo 2005).

A pesar de lo anterior, en los años 80 aparece una corriente de pensamiento neoliberal que cuestiona el fondo filantrópico de la RSE, afirmando que la única responsabilidad de la empresa es dar empleo, sin tener a otros actores sociales integrados en su visión más allá del mercado; sin embargo, esta postura no generó consenso en el mundo empresarial. De hecho, es desde el mundo empresarial desde donde surgen organizaciones que tomando una perspectiva académica abordan el horizonte conceptual detrás la RSE y sus implicaciones prácticas; así, es a través de la crisis ética contemporánea del capitalismo que se irá generando una motivación urgente para que las empresas reorienten sus prácticas hacia un proceso de relegitimación social, donde se genera una apertura hacia las demandas sociales por una mejor calidad de vida, así como respecto del cuidado del medio ambiente y la participación de la comunidad en todos aquellos aspectos que decanten en desarrollo social para el país, sin dejar de lado la necesidad de ganancia para la industria⁶. Este será el primer paso para la transformación del concepto de RSE y su renovación e

⁵ Entre los impactos más relevantes encontramos una extrema concentración de la riqueza, la expansión de la extrema pobreza, la masificación de la precariedad e inseguridad laboral como resultado de una profundización de la flexibilización de las regulaciones del mercado de trabajo, etc.

⁶ En este escenario la conducta (ética) empresarial aparece como la forma para obtener la aprobación y legitimidad social, las cuales la empresa solo logra obtener cuando logra producir los bienes que se esperan de ella dentro del marco del respeto por los derechos y valores compartidos de la sociedad en que se encuentra inserta (Teixido et al 2002).

integración dentro del contexto más amplio de la sustentabilidad corporativa que se maneja actualmente (Teixido et al 2002).

3) Ruptura y continuidad histórica de la RSE en Chile. Las transformaciones en el paso hacia el siglo XXI.

Dentro de la evolución histórica de la RSE en Chile es posible observar la existencia de al menos dos hitos importantes que representaron fracturas o discontinuidades en el desarrollo regular de este tipo de acciones. Según Teixido et al. (2002), el primero de estos hitos se ubica en el período que va entre 1970 a 1973, específicamente durante el gobierno de Allende y la Unidad Popular, donde se genera un cuadro político en el cual la relación entre empresa privada y gobierno se vuelve sumamente áspera y tensa, por lo que el actuar de las corporaciones en el ámbito social se ve considerablemente mermado; el segundo hito crítico se manifestará durante la década de los ochenta, en plena dictadura de Pinochet, momento en que el país sufría una adaptación al modelo neoliberal impulsado desde fines de los años setenta, y que se caracterizó por implementar un proyecto de transformación económica muy agresiva cuyo impacto se tradujo en un retroceso en la actividad de los privados en el desarrollo social, situación que adicionalmente se vio agravada por una crisis económica que reestructuró el panorama empresarial chileno.

De esta forma, es posible observar que hacia el fin de la década del 80 y como resultado de la expansión y fortalecimiento de las empresas chilenas en el ámbito internacional, se produce una importante acumulación de capital al interior de las corporaciones, por lo que al iniciarse la década del 90 se da origen a una nueva etapa en la gestión económica y de RSE, la que estará marcada en gran medida por una rápida adaptación al proceso de globalización y por la entrada de capitales extranjeros, así como por un positivo nivel de crecimiento económico que llega a elevarse hasta una tasa del 6% anual, lo cual favoreció la inversión en lo social (Teixido et al. 2002).

A pesar de este proceso, la discusión sobre el significado de la RSE en Chile -así como a su aplicación en cuanto acción y estrategia corporativa- es un fenómeno aún bastante reciente en el país. Esto puede ser ilustrado por los resultados de dos importantes encuestas realizadas en la década pasada cuyo objetivo era determinar que tanto manejo existía sobre la idea de RSE entre los empresarios chilenos. Así, en el “Informe sobre Gestión Ética de las Empresas” realizado por la

Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) en el año 2004, consistente en una encuesta a 183 ejecutivos de las empresas pertenecientes a la asociación y otros sectores, sus resultados indicaron que el 36% de los encuestados creía que la principal motivación para ser responsables corporativamente socialmente es que es la forma o manera que permite desarrollar exitosamente el negocio. Por otro lado, un 25% de los consultados apuntaron sostenerla básicamente por su carácter ético, mientras un 15% de los empresarios sostuvo que la principal motivación es que resultaba rentable, y finalmente un 12% de los encuestados la apoyaba porque pensaba que generaba ventajas económicas (Fuenzalida 2008).

Otra variable relevante de esta encuesta fue el tipo de vínculo que las empresas establecían con los trabajadores; un 47% de los ejecutivos de las grandes empresas afirmaron que sus organizaciones poseen los mecanismos para solucionar conflictos, ya sea por medio de diálogos o por un flujo informativo permanente. Tales resultados se replicaron sólo en el 30% de las medianas empresas, 20% de las pequeñas empresas y solo en un 3% de las microempresas (Fuenzalida 2008).

Posteriormente, en el año 2007 encontramos la encuesta “Chile Opina: ¿Somos Responsables Socialmente?”, realizada por la fundación PROhumana y Datavoz, la cual entrega importantes datos que permiten complementar la información levantada por SOFOFA previamente. Por ejemplo, en el ítem referente al conocimiento de los encuestados sobre el concepto de Responsabilidad Social, el 44% respondió haber oído hablar del concepto, mientras que un 56% dice no haber escuchado hablar de ella, lo que indica que en aquel momento la difusión y comprensión del concepto era aún bastante pobre. Por otro lado, una de las principales conclusiones relativas a la asociación que hicieron los encuestados con el concepto de Responsabilidad Social fue que esta, “es la responsabilidad que se tiene con todas las personas” (14%), además de ser entendida como “la acción de ayudar a las personas y a la comunidad” (14%), lo cual pone en el centro de la cuestión el rol que tiene el ser humano en el desarrollo de la Responsabilidad Social, independientemente de los deberes empresariales. Finalmente, otras respuestas entregadas apuntan hacia el significado de la Responsabilidad Social como “aquella responsabilidad que debe tenerse con la familia” (11%), mientras otro porcentaje similar la asocia con el cuidado del medioambiente y la preocupación del entorno (10%), elemento que en el pasado no había sido incluido como parte de la idea de Responsabilidad Social (Fuenzalida 2008).

4) Tendencias de RSE contemporáneas: iniciativas y normativas globales.

Existen actualmente a nivel global dos grandes vertientes teórico-prácticas que desarrollan la discusión sobre la RSE: la Vertiente Estadounidense y la Vertiente Europea. La primera se caracteriza porque busca promocionar y desarrollar la temática de la RSE desde el mundo empresarial, priorizando una visión pragmática en la gestión de lo social; por otro lado, la segunda corriente busca desarrollar la discusión en torno a la RSE pero teniendo como eje de acción a los gobiernos y a los consumidores organizados. Además, se caracteriza por poseer una visión más humanista, dando énfasis a la importancia de los valores empresariales (Acción Empresarial 2003).

Entre las últimas iniciativas internacionales enmarcadas dentro de un nuevo paradigma de ética corporativa, es posible mencionar brevemente las más relevantes. Una de ellas es el “Pacto Global”, el cual surge a instancia de las Naciones Unidas, y tiene por objetivo la promoción al interior de las empresas de valores universales tanto en el ámbito del trabajo como del medioambiente y los derechos humanos; otra importante iniciativa es “El Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial”, la que bajo el alero de la Comunidad Europea busca generar orientaciones que guíen el actuar de las empresas en términos éticos, destacando la idea de que la RSE no debe atenerse solamente al cumplimiento de las normas jurídicas, sino que debe atreverse a ir más allá de su estricto cumplimiento legal, invirtiendo en tecnologías amigables al medioambiente, prácticas comerciales justas y transparentes, entre otras acciones. Además encontramos otros instrumentos y organizaciones internacionales como son las “Guías Éticas” de las Naciones Unidas, la “Declaración Tripartita de los Principios de la OIT sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social”, las “Líneas Directrices” de la OCDE para las transnacionales, las iniciativas de la World Business Council on Sustainable Development (WBCSD), Business in the Community (UK), el Foro Mundial Económico (World Economic Forum WEF), y específicamente en las Américas encontramos a Forum EMPRESA, Business for Social Responsibility (BSR) y Acción Empresarial .

Si bien en todas estas iniciativas la adscripción es voluntaria, de todas maneras implican la generación de presión para que las corporaciones adquieran un compromiso real de cumplimiento y de vigilancia o control de los acuerdos suscritos por sus países de origen (Acción Empresarial 2003; Dirección del Trabajo 2005; Teixido et al 2002).

Adicionalmente, existe una serie de importantes normativas de carácter internacional –de adscripción voluntaria- en el ámbito de la RSE contemporánea, las que pueden ser resumidas en el siguiente cuadro⁷:

Nombre	Fecha de creación	Origen	Descripción
Norma ISO 14000	1996	International Organization for Standardization (ISO)	Desarrolla un conjunto de estándares con el fin de dotar a las empresas de herramientas adecuadas para manejar y evaluar el impacto y los riesgos medio ambientales
2000 Sustainability Reporting Guidelines	1997	Global Reporting Initiative (GRI), a iniciativa de Coalition Environmentally Responsible Economics (CERES) del Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas	Manual que presenta principios básicos y contenido específico para guiar la preparación de reportes de sustentabilidad de alta calidad, que alcancen un nivel equivalente a los reportes financieros.
AccountAbility 1000 (AA 1000)	1999	Institute of Social and Ethical Accountability	Descripción de un conjunto de procesos que una firma puede seguir para contabilizar, administrar y comunicar su desenvolvimiento social y ético.
Social Accountability 8000 (SA 8000)	2001	Social Accountability International	Desarrollo de estándares para certificar el desempeño de las compañías en nuevas áreas: trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad, libertad de asociación, prácticas de disciplina, discriminación, horas de trabajo, compensación y administración.
ISO 26000 Social Responsibility	2010	International Organization for Standardization (ISO)	Desarrolla un conjunto de propuestas para asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.
ISO 37001	2017	International Organization for Standardization (ISO)	Desarrolla un conjunto de propuestas para combatir el soborno y desarrollar una cultura empresarial ética.

Fuente: Aldunate y Peirano (2008) más actualización propia.

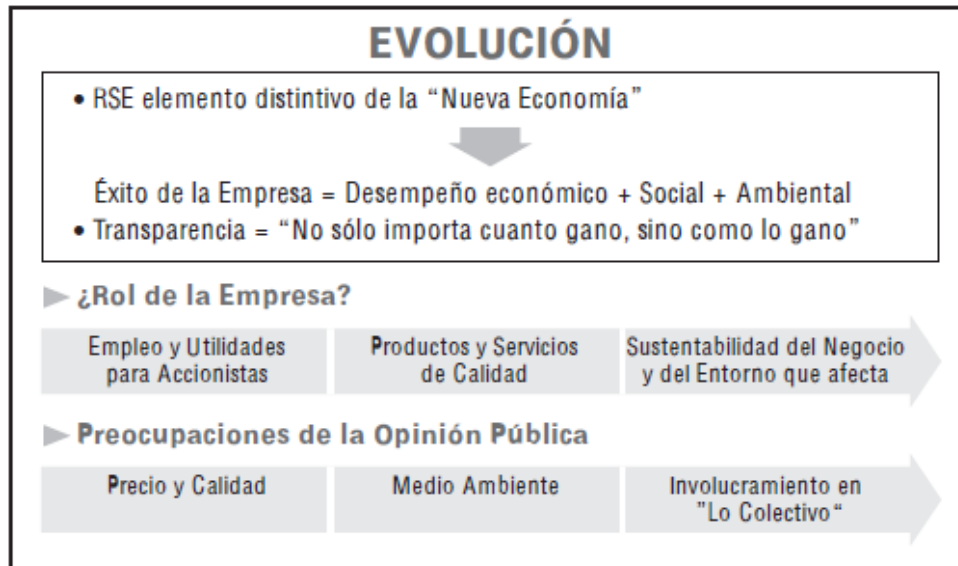
Las iniciativas mencionadas nos hablan de un proceso mundial de revalorización del papel de la empresa y un nuevo posicionamiento de ésta en la sociedad, convirtiéndose *de facto* y *de iure* en un actor esencial; así, a partir de la acción de la empresa se definen y articulan las relaciones sociales y el poder de decisión en múltiples campos de la vida económica y social, lo que redonda

⁷ En general ninguna de estas normas tiene el carácter o propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual, sino que más bien sirven de guías u orientaciones para el desarrollo corporativo.

en una mayor exposición empresarial al medio y mayores responsabilidades hacia la sociedad, los agentes sociales y ante sus propios trabajadores; así, en este espacio de interacción, la empresa se encuentra permanentemente un esfuerzo de legitimación ante la sociedad; en efecto, los diversos actores sociales que interactúan en el entorno de la empresa, tanto shareholders como stakeholders (accionistas, proveedores, contratistas, clientes e incluso instituciones públicas), están a la expectativa y evaluando la forma en que ésta es gestionada, en cuanto es un hecho que la regulación del mercado –en mayor o menor grado- ha dejado de ser una cuestión exclusiva del Estado, especialmente si consideramos el debilitamiento efectivo de su rol de agente público del desarrollo y equidad, función que se ha transferido en parte a las corporaciones, y que aún es percibida por la éstas como una especie de imposición externa y extraña a la labor empresarial tradicional (Dirección del Trabajo 2005).

En este nuevo escenario, la RSE emerge como un rasgo importante de la nueva economía del siglo XXI, que algunos autores han denominado como “economía desnuda” o “economía de absoluta transparencia”, en cuanto su elemento diferenciador principal con otros paradigmas anteriores es que ya no importa sólo la cantidad de riqueza que se puede obtener, sino también las formas en que se obtienen tales ganancias (Acción Empresarial 2003).

Con este nuevo paradigma de economía surgen también nuevos constructos que permiten asimilar mejor la RSE en las empresas. Una muestra de esto es el caso de la “Triple Línea del Balance Ambiental, Económico y Social” (Triple Bottom Line), instrumento analítico que da cuenta de las utilidades de la empresa y su impacto en las personas y el entorno. Así, ante un panorama que apunta hacia mayor reflexividad, es más fácil generar un consenso acerca de la existencia del vínculo indisoluble entre la RSE y lo que se conoce como “sustentabilidad”, es decir, la capacidad de las empresas para generar valor y perdurar en el tiempo a partir del uso responsable de los recursos sociales y económicos, como se ilustra a continuación (Acción Empresarial 2003):



Fuente: Acción Empresarial 2003.

En síntesis, se observa que las variadas iniciativas y normativas actuales internacionales coinciden en su gran mayoría en que la consolidación de elementos fundamentales de legitimidad social como son la credibilidad y la transparencia de una empresa sólo podrá ser posible si existe la capacidad de la misma para responder a las demandas legítimas de la sociedad civil; en caso contrario, existe el riesgo evidente de experimentar desgaste en su credibilidad lo que no sólo va en desmedro de la empresa como organización sino que además afecta la percepción de la confianza de los consumidores sobre ella, impactando aspectos que van más allá de lo económico.

5) Estrategias actuales de relacionamiento social en la gestión de RSE en Chile

Dentro del estado actual del ejercicio de RSE en Chile es posible encontrar una serie de variables que determinan el ethos de la cultura empresarial, impactando de forma desigual en la manera en que se adopta la RSE en la gestión corporativa; así, elementos como el impacto del proceso de globalización, las transformaciones en la organización de las empresas y el rol que esta juega socialmente tanto a nivel micro como macro han influido en este sentido. Nos encontramos, por tanto, ante un panorama donde se enfrentan dos escenarios fundamentales: en primer lugar, la necesidad de las empresas de mostrar una imagen positiva ante la sociedad y la opinión pública que hable de un rol renovado, no sólo en el ámbito económico sino que además sensible y comprometida con los problemas sociales, y en segundo lugar, la urgente necesidad de

modernizar su acción social, poniendo al día la manera en que establecen vínculos de cooperación con la comunidad y sus empleados, y abandonando la mirada paternalista que caracterizó la acción filantrópica de fines desde el siglo XIX hasta la segunda mitad del siglo XX (Teixido et al. 2002).

Ante esta necesidad de adaptación a las nuevas demandas sociales, es necesario considerar también la percepción que los propios empresarios chilenos tienen respecto de la RSE, en cuanto son ellos quienes impulsan las políticas de buenas prácticas y definen los alcances de su ética corporativa. Para esto se torna bastante útil el estudio desarrollado por Teixido y Chavarri (1999) al respecto, en cuyo análisis identifican al menos cuatro clases o tipologías que conforman el horizonte normativo de las distintas nociones de RSE del mundo empresarial chileno, al que se suma una quinta tipología de Teixido et al (2002), conformando una matriz básica a partir de la cual entender las estrategias, motivaciones y límites que impulsan la gestión de RSE en Chile, en la que encontramos los siguientes paradigmas:

a) Noción Social y de Desarrollo: La RSE es comprendida en la empresa como una contribución que la empresa realiza al desarrollo de la sociedad; de esta forma, implementa su definición de RSE a través de acciones orientadas a la comunidad externa a la corporación, principalmente hacia grupos más vulnerables o marginados, así como la comunidad externa en donde se encuentra emplazada geográficamente la empresa.

b) Noción Solidaria Igualitaria: La empresa se reconoce como parte de un sistema mayor -la sociedad- la cual se compone de personas que buscan la igualdad de oportunidades, por lo que la empresa debe entregar un aporte en función de ese objetivo. Una característica fundamental de este enfoque es que al basarse en una visión humanista de igualdad lleva implícita la existencia de derechos y deberes tanto para la empresa como para los individuos que componen la sociedad.

c) Noción Autorreferida o Friedmaniana: El concepto de RSE está enfocado solamente hacia el interior de la empresa, y tiene en cuenta principalmente a sus accionistas (shareholders), clientes y trabajadores, sin establecer ninguna responsabilidad hacia la comunidad externa de la empresa. Su fundamento es que la empresa –un poder fáctico- ha de mantenerse esencialmente dentro del ámbito del mercado, sin involucrarse en problemáticas sociales.

d) Noción Ética Sistémica: Esta tipología de RSE se basa en una visión integral de la empresa en la sociedad, y por eso posee el carácter de sistémico. Aquí, la empresa no sólo debe ser responsable

con sus accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, sino que además con la comunidad externa a ella. En este paradigma de RSE está implícita la idea de que la empresa actúa como un “ciudadano corporativo”, el cual efectivamente tiene un impacto y una participación en distintos ámbitos de la sociedad, por lo que el efecto de su acción se manifiesta en distintos ámbitos, niveles y actores sociales.

e) Visión Ética y Valórica: Este enfoque posee un fundamento ético de la RSE que se vincula directamente con la acción empresarial. De esta forma, la gestión de RSE no puede ser parte de acciones esporádicas, espontáneas o reactivas sino que debe permear a todos quienes son parte de la empresa quienes asumen y hacen suyos los valores y objetivos estratégicos de esta. Se trata, por tanto, del deseo de promover una ética valórica en la RSE que nacería de motivaciones individuales, pero que es aplicada a toda la organización conformando una ética de nivel corporativo.

Estas cinco visiones o enfoques son, finalmente, las que de manera combinada -y/o con predominio de alguna de ellas- dan fundamento en mayor o menor grado al tipo de RSE que desarrollan las empresas en Chile, dando forma de paso a la cultura empresarial específica que se quiere impulsar desde el tope de la jerarquía corporativa hacia los empleados, consumidores y comunidades con que se relacionan diariamente⁸.

De manera copulativa a estas formas de entender la RSE dentro de la empresa, Teixido et al. (2002) y Teixido y Chavarri (1999) identifican tres niveles o formas en que se implementa el discurso de RSE en Chile, la que responde a una serie de variables como su orientación valórica, el área de la industria, su respectivo “core” de negocio, el nivel de externalidades negativas o riesgos que poseen, etc. Estos tres niveles de desarrollo de estrategias de RSE en Chile –Emergente, Formalización Estratégica y Estrategia Formal- no responden a una línea de sucesión temporal o procesual necesaria, sino que se trata de dinámicas que se manifiestan de manera yuxtapuesta o (parcialmente) solapadas en la implementación histórica de las políticas de vinculación entre empresa y sociedad chilena y que nos permiten entender cómo se ejercen actualmente las tipologías antes mencionadas.

⁸ Esto último es muy importante en cuanto será posible observar que no existe consenso en cuanto a los límites de la RSE a pesar de las múltiples iniciativas e instancias para estandarizar una visión de mundo al respecto, por lo que los niveles de exigencia ética de la gestión corporativa serán variables incluso dentro de una misma industria o área y sus externalidades impactarán de mejor o peor forma según el “ethos” predominante en las compañías.

El nivel de Estrategia Emergente caracteriza a aquellas estrategias empresariales que dan un énfasis tradicional a la relación que se establece con su entorno y con sus trabajadores. Detrás de ésta se observa una lógica hegemónica que se acerca a la racionalidad que sostenía al sistema del latifundio, donde el modo de producción se basaba en relaciones paternalistas y verticales, basados en vínculos comerciales y de reciprocidad entre el latifundio y los trabajadores con sus familias. De esta manera, surge un modelo histórico propio de vinculación empresa-trabajador para gran parte de Latinoamérica y especialmente en Chile durante el siglo XX, donde la relación entre el obrero y el patrón no se conforma a partir del encuentro entre el mundo de la fábrica y el capital como se dio el caso europeo, sino que se formó en base a un modelo mixto de relación latifundista de protección mutua paralelo a la relación de trabajo⁹ (Teixido et al. 2002).

Por su lado, en el nivel de Formalización Estratégica las corporaciones toman consciencia sobre la necesidad de organizar y coordinar sus diversas políticas de vinculación con la comunidad y sus propios trabajadores con el fin de obtener resultados eficaces; así, esta preocupación se concretará en función de políticas de gran inversión en el ámbito del desarrollo social, la cooperación pública-privada y las políticas de bienestar interno de sus trabajadores. Como contraparte, este esfuerzo corporativo implicará crear modelos de planificación y medición de la inversión social con el objeto de determinar la rentabilidad que representan para la empresa tales iniciativas (Teixido et al. 2002).

Si bien se trata de un proceso aún en desarrollo en Chile, éste se muestra como una forma de implementar un importante esfuerzo de parte de las corporaciones, el que decanta en una organización y planificación racional de sus acciones de bienestar social, para lo cual se hace un fuerte uso de herramientas publicitarias, lo que habla de la necesidad de dar a conocer sus acciones sociales en función de una doble intencionalidad: por un lado, se busca alcanzar una retribución en función de la obtención de una buena imagen corporativa ante la opinión pública;

⁹ Considerando la estructura social de Chile de fines del siglo XIX y principios del XX, es posible entender de manera más clara cómo el ethos y racionalidad cultural del latifundio se traspasa en el cambio de siglo a los primeros empresarios nacionales, quienes a su vez pertenecían a la elite latifundista, por lo que inevitablemente implantan los mismos códigos de relaciones y conductas en las fábricas e industrias que reproducen –ahora en el contexto urbano naciente- el sistema de la hacienda (Teixido et al. 2002).

por otro, todo esfuerzo publicitario se transforma en una forma de promoción de la inversión social en el mundo empresarial chileno¹⁰ (Teixido et al. 2002).

Finalmente el nivel de Estrategia Formal implica una forma de gestión de RSE que posee una estrategia de acción ya internalizada, manifestada de tres maneras concretas: a) Por el desarrollo de políticas que impactan en la cadena del negocio (afectan a proveedores, contratistas y clientes); b) Por el desarrollo de políticas y prácticas de negocio básicas (afectan a los stakeholders: clientes, comunidades, empleados); y, c) Por la realización de acciones de vinculación con la comunidad, que involucran a todas aquellas contribuciones que se destinan a organizaciones sociales, de beneficencia o caridad. En este nivel es la gestión de RSE está profesionalizada, desde las donaciones hasta la dirección de los programas sociales que dirige la empresa. La RSE, por tanto, pasa a ser un área o variable más a considerar en el funcionamiento de la corporación, al mismo nivel de importancia que la estrategia de marketing o la contabilidad de la misma (Teixido et al. 2002).

Para las autoras Teixido, Chavarri y Castro (2002) a inicios de la década del 2000 no era posible observar la presencia masiva de empresas que estuvieran trabajando al cien por ciento en este nivel, pero sí que estuvieran avanzando en esta línea, añadiendo paulatinamente los elementos necesarios para conformar una estrategia formal de RSE. Para cumplir con este objetivo, actualmente las corporaciones han ido generando un proceso de inclusión de una política regular de RSE dentro de sus planes estratégicos, estableciendo para esto áreas definidas tanto en lo presupuestario como en lo relativo a recursos humanos que implementen las iniciativas del área.

Para finalizar, y a modo de síntesis acerca de la evolución histórica de la RSE en Chile, se aprecia que en la primera década del siglo XXI la mayoría de las grandes corporaciones se encuentran en un proceso de desarrollo de una etapa o “nivel de formalización estratégica”, en cuanto es posible observar la convivencia de diversas lógicas en sus acciones y políticas. También, en algunos casos, se logra evidenciar una fuerte presencia de acciones vinculadas con el “nivel de estrategia

¹⁰ Otro rasgo característico del nivel de Formalización Estratégica es que en su interior conviven distintas lógicas de acción que influyen en su desarrollo o implementación, las que determinarán su expresión final. Estas lógicas son la cristiana de la caridad (de orientación moral religiosa), la lógica de marketing (la RSE se ve como una forma de comercialización de la marca del producto), la lógica del aporte a la comunidad (busca la redistribución de la riqueza vía desarrollo social) y la lógica estratégica (de carácter reactivo, cambia su táctica según las necesidades del momento en la sociedad) (Teixido et al. 2002).

emergente”, especialmente en lo relativo al establecimiento de relaciones entre los altos mandos de la empresa y su comunidad interna y externa. En este punto, sigue siendo un elemento llamativo la racionalidad y ethos valórico local adscrito a dicha estrategia, la cual se encuentra asociada a la idea del deber del patrón/dueño con su empleado/trabajador, no solo en términos económicos sino también en términos de la existencia de un mandato ético o responsabilidad de guiar al subordinado, especialmente en el caso de algunas empresas cuyos dirigentes poseen rasgos valóricos altamente tradicionales (Teixido et al. 2002).

Capítulo II: Marco Teórico-Conceptual

Primera Parte

1) La discusión en torno a la definición y alcances del concepto de Responsabilidad Social Empresarial

A pesar de llevar décadas siendo usado en el ámbito empresarial, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aún no genera un consenso en torno a su significado y alcances; de hecho, actualmente –y de forma mayoritaria- se le tiende a reemplazar por el de Sustentabilidad o Sostenibilidad Empresarial, y a pesar de que ambos tienen una relación directa, no abarcan los mismos significados. La RSE, si bien es negada por economistas neoliberales extremos como Milton Friedman, al menos genera consenso en la empresa privada respecto de las responsabilidades y externalidades negativas derivadas de su actividad, y cuyo desconocimiento implica una amenaza para las proyecciones productivas de toda la economía (Banerjee 2007).

Para Banerjee (2007) el surgimiento de la RSE a mediados del siglo XX puede ser visto como la búsqueda de un espíritu que animara las estructuras corporativas basándose en su obligación con la sociedad, sin embargo, no hubo un consenso universal en torno al fundamento de su creación, ya que algunos críticos como Mitchell veían a la RSE como un “movimiento ideológico” destinado a legitimar el poder de las corporaciones transnacionales, mientras otros –como Friedman- lo consideraban un robo a los grupos de stakeholders claves de una empresa: accionistas, clientes y consumidores.

Esta ambigüedad en la comprensión del concepto surge de una confusión en su terminología, en cuanto el bien realizado por las corporaciones se presenta discursivamente bajo diferentes etiquetas: ciudadanía corporativa, ética corporativa, filantropía corporativa, marketing societal, marketing social o comunidad corporativa, por dar algunos ejemplos. En cuanto a una aproximación a su definición, es posible advertir diferencias de matices entre ellas pero en general un mismo horizonte al que se dirigen, como se observa en la siguiente progresión temporal de

definiciones de RSE, las que poseen como denominador común un horizonte de bienestar social que va más allá de lo legalmente establecido¹¹ (Banerjee 2007):

Definición de RSE	Autor
<i>“La toma en consideración de, y en respuesta a, problemas que van más allá de los requisitos económicos, técnicos y legales de la empresa para cumplir con beneficios sociales a la par de la ganancia económica tradicional que la firma busca”</i>	Davis (1973)
<i>“Aquellas acciones que surgen para promover un bienestar social más allá de los intereses de la empresa y de lo que la ley le exige”</i>	McWilliams y Siegel (2001)
<i>“El compromiso del negocio de contribuir con el desarrollo económico sustentable trabajando con empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”</i>	World Business Council (2005)
<i>“Operar un negocio de una manera la que cumpla o exceda las expectativas éticas, legales, comerciales y publicas que la sociedad tiene sobre tal negocio”</i>	Business For Social Responsibility (2007)

A partir de estas definiciones, la RSE representaría un espacio de discurso y práctica social donde la empresa privada asume una serie de funciones, obligaciones o responsabilidades con la sociedad civil que eran ajenas a la idea liberal tradicional sobre su rol en el mercado, reorientando su conducta ya no tanto por una finalidad altruista como por una necesidad de afrontar de mejor manera eventuales conflictos sociales que pueden afectar el proceso productivo y por ende, la estabilidad del mercado y las ganancias asociadas.

A modo de concepto operacional que utilizaremos en esta investigación, entendemos la Responsabilidad Social como *“el compromiso continuo de una organización de comportarse de manera ética, y de colaborar con el desarrollo económico de la comunidad, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias”* (Minaverry y Gally 2013:257-258); adicionalmente, en el caso de las corporaciones privadas, la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) se entenderá como *“el compromiso voluntario de las empresas en el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúan. Asimismo la misma*

¹¹ Para Briseño et al (2011) existen elementos comunes en la percepción común sobre qué debe ser la RSE: “En muchos de los conceptos propuestos de RSE existen elementos comunes. En primer lugar encontramos el reconocimiento de un amplio número de personas para las cuales la empresa es responsable; por ejemplo, la empresa es responsable no sólo por los resultados económicos de sus accionistas, sino también por el impacto hacia otros grupos relacionados con la empresa; estos grupos de interés están conformados por empleados, comunidades locales, proveedores, clientes, acreedores y gobierno. En segundo lugar, un elemento común de los conceptos de RSE es la constante preocupación por mejorar el bienestar de estos grupos de interés que se deben involucrar en las actividades sociales y ambientales porque a través de éstos se tiene un mayor impacto al favorecer a la comunidad donde se opera (Briseño et al 2011:76).

intenta asegurar que la organización cumpla cabalmente con sus valores (que deben establecerlos y exponerlos públicamente en la organización), para que los mismos puedan ser aplicados a todos los actores sociales” (Minaverry y Gally, 2013:259).

En este marco normativo, caracterizado por la voluntariedad más que por la obligatoriedad, nos encontramos entonces con una serie de normas de carácter internacional y voluntario que fijan un horizonte para las empresas del mundo en términos de RSE, como por ejemplo la norma ISO 26.000, ISO 8.000 e ISO 37.001, entre otras iniciativas autorregulatorias más. Estas normas no sólo se refieren a la relación con los consumidores, sino que además incluyen un amplio conjunto de temas relativos a derechos, principios, valores, moral y normas legales, bienestar general, interés público, desarrollo y competitividad de las empresas, crecimiento de la economía, estabilidad macroeconómica, etc. (Avendaño 2013). Un ejemplo de estas normas o propuestas regulatorias y las temáticas que componen sus indicadores es posible de observar en el siguiente gráfico:

PRINCIPALES INDICADORES UTILIZADOS EN INICIATIVAS DE RSC						
Indicadores de RSC	Global Reporting Initiative	OECD Guidelines for Multinational Enterprises	UN Global Compact	Caux Principles for Business	Global Sullivan Principles	Equator Principles
Económico						
Accountability	✓ Reporting, participación de stakeholder, monitoreo ambiental, derechos humanos	✓ Reporting, participación de stakeholder	✓ Desempeño relacionado a informes de estándares, monitoreo derechos humanos	✓ Participación de Stakeholder	✓ Desempeño relacionado a informes de estándares	✓ Monitoreo
Transparencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gobernabilidad Corporativa (ámbito general)	✓	✓	x	✓ Derechos de accionistas (mayoritarios y minoritarios)	x	
Uso de indicadores económicos	✓	x	x	x	x	x
Medio ambiente						
Referencia amplia a medio ambiente	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sistema de gestión ambiental/ código de conducta	✓ (ISO 14000 por ejemplo)	✓	x	x	x	✓
Informe de desempeño ambiental	✓	✓	x	x	x	✓
Uso de indicadores ambientales	✓	x	x	x	x	x
Social						
Estándares laborales	✓ No discriminación y capacitación	✓ Referencia general, No discriminación y capacitación, downsizing and layoffs	✓ No discriminación	✓ Referencia general, no discriminación capacitación, downsizing and layoffs	✓ No discriminación	✓
Derechos humanos	✓ Salud y seguridad, trabajo infantil, fuerza laboral, libertad de asociación, salarios y beneficios, derechos pueblos indígenas	✓ Salud y seguridad, trabajo infantil, fuerza laboral, libertad de asociación	✓ Salud y seguridad, trabajo infantil, fuerza laboral, libertad de asociación, salarios y beneficios	✓ Salud y seguridad, salarios y beneficios, derechos pueblos indígenas	✓ Salud y seguridad, trabajo infantil, fuerza laboral, libertad de asociación, salarios y beneficios	✓ Salud y seguridad, trabajo infantil, derechos pueblos indígenas
Uso de indicadores sociales	✓	x	x	x	x	x
Política						
Rol del Gobierno	✓	✓	✓	✓	✓	x
Corrupción y Soborno	x	✓	x	✓	✓	✓
Uso de indicadores políticos	x	x	x	x	x	x

Fuente: CEPAL en Núñez (2003)

2) La evolución desde el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hacia la clausura definida por el concepto de Sustentabilidad Corporativa (SC).

Para comprender cabalmente la relación que se ha desarrollado entre los conceptos de RSE y Sustentabilidad, debemos abordar primero los rasgos más relevantes de esta última para poder comprender mejor la transición, ampliación y sustitución que se ha dado respecto de la primera.

Paralelamente al desarrollo en la etapa tardía de la RSE (década del 70 e inicios del 80), y como producto de la reflexividad que se genera en torno a su existencia –por la crisis económica y el cuestionamiento al rol social de las empresas- surge una nueva forma más amplia de entender el rol que le cabe a la empresa como ente generador de externalidades negativas y positivas, caracterizada por un enfoque holístico y con una proyección temporal a largo plazo: la idea de desarrollo sustentable.

Para Leff (2000) la idea de sustentabilidad emerge de un cambio de época, y está asociada al fin de los grandes proyectos de la modernidad tardía y al surgimiento de nuevos imaginarios y sentidos en torno a lo civilizatorio; el signo más evidente de esta transición histórica sería la crisis ambiental permanente y la búsqueda de nuevas formas de construir lo social desde los límites de la naturaleza y la incorporación de esta liminalidad crítica a lo cultural. Se pretende así ponerle un fin o al menos constreñir los excesos de la racionalidad económica, relevando valores como la justicia social y el equilibrio con lo ambiental, los que hasta hace unas décadas no habían tenido mayor espacio dentro de los procesos de modernización alrededor del mundo, cuyo eje común para entender el desarrollo ha sido la economización de lo social y su inevitable globalización.

En concordancia con lo anterior, Gutiérrez (2007) afirma que la sustentabilidad en el marco del desarrollo es el producto final de las teorías del desarrollo surgidas con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, cuyos enfoques buscaban entender las diferencias de crecimiento y nivel de vida entre los países desarrollados y aquellos llamados “del tercer mundo” por Alfred Sauvy en 1952. Tales teorías implicaron una reflexión crítica de la relación entre teoría e historia, así como de la idea de evolución histórica y económica que sustentaba el paradigma hegemónico del desarrollo de Occidente.

De esta manera, los fundamentos del desarrollo sustentable nacen de una crítica al desarrollo económico en general. Se acusaba que la organización de la producción de los países del primer mundo producía un círculo vicioso de crecimiento en base a la sobreexplotación, dejando una estela de pauperización del medio ambiente en general, con la justificación de la necesidad de un crecimiento económico ilimitado. Sin embargo, los efectos negativos de esto se tornan tan evidentes e incontrolables –sin considerar además la gran escala de tal sobreexplotación- que se hizo inevitable plantear seriamente la irreversibilidad del deterioro natural y como efecto de esto, la extinción misma de la especie humana (Gutiérrez 2007).

En 1972, la Conferencia de Estocolmo de la ONU declara la necesidad de reconocer la dimensión ambiental como parte esencial del modelo productivo; esto ya había sido cuestionado el mismo año por el Club de Roma¹², el cual puso en duda la tesis central de las teorías del desarrollo basada en la idea del crecimiento ilimitado de los países desarrollados, y la necesidad de que los países subdesarrollados se ciñeran a este mandato al ponerse al mismo nivel de consumo y producción que los países del primer mundo; el rechazo a esta tesis fue reforzado en la Declaración de Cocoyoc de 1974 y en el Reporte Dag Hammarskjöld de 1975, donde se exponía la imposibilidad del crecimiento ilimitado basado en recursos no renovables y alto grado de polución ambiental, dejando en ciernes la amenaza pronta de una catástrofe de carácter global (Gutiérrez 2007).

Así, la primera vez que el concepto de “sustentabilidad” surge de manera formal fue en 1987, en el Informe Brutland de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU (también conocido como “Nuestro Futuro Común”), el cual exponía nuevas críticas derivadas de movimientos sociales y propuestas teóricas de la comunidad científica y académica, haciendo hincapié en aquellas asimetrías entre países desarrollados y aquellos en vías de desarrollo que se profundizan por la pobreza de estos últimos. De esta manera, el Informe Brutland proponía también lineamientos generales para modificar el orden de cosas del momento, como por ejemplo: la implementación de un sistema político democrático que asegure la participación efectiva; el desarrollo de un sistema económico que genere excedentes y conocimiento técnico con una base constante y autónoma; un sistema de producción que preserve el medio ambiente;

¹² El llamado “Primer Informe al Club de Roma” fue un estudio elaborado por un equipo de científicos del prestigioso Instituto Tecnológico de Massachussets, bajo la dirección de Dennis Meadows, con el título de “The Limits to Growth”, y que presentó evidencia para defender la propuesta del “crecimiento cero”, siendo considerado uno de los documentos más influyentes de la época que dan paso a la alarma ambiental contemporánea (Pierri 2005 en Foladori y Pierri 2005).

un sistema tecnológico que investigue constantemente en la búsqueda de nuevas soluciones, entre otros más (Gutiérrez 2007; Ramírez Treviño et al 2004).

La propuesta que presenta el Informe Brutland fue básicamente la búsqueda y el impulso del desarrollo sustentable como forma de enmendar la crisis ecológica mundial y los problemas de equidad derivados del modelo productivo hegemónico. En ese momento, el concepto de sustentabilidad fue acuñado como *“el desarrollo humano que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”* (CMMAD 1987 en Amato 2015; Gutiérrez 2007).

Actualmente el concepto de sustentabilidad termina integrando tanto al desarrollo económico como la equidad, el medio ambiente, la biodiversidad, la cultura y la sociedad, evolucionando hacia una definición como la ofrecida por Godard, donde el desarrollo sustentable se ha de enfocar hacia *“un proyecto de transformación de la organización económica y social actual...(que) permitiría concretar en pasos sucesivos las instituciones y nuevas regulaciones necesarias para establecer una sustentabilidad más fuerte e integrada...la sustentabilidad es una propiedad que debe ser impuesta desde el exterior a una realidad económica y social que no encuentra espontáneamente los mecanismos de desarrollo en ella misma”* (Godard 2002 en Gutiérrez 2007:57).

3) Reordenamiento de jerarquía en la discusión contemporánea sobre RSE y Sustentabilidad.

En la actualidad es posible observar que a partir de los vínculos y funciones que establece una empresa con la sociedad se pueden obtener diversas interpretaciones respecto al sentido final de su rol social. Por ejemplo, autores como Adela Cortina (1994 en Fuenzalida 2008) señalan que el concepto de RSE contemporáneo surge de la idea de que la empresa debe ser una institución socioeconómica con mayor o menor grado de responsabilidad moral con la sociedad, siendo esto posible gracias al cambio de racionalidad empresarial imperante, la cual ya no solo es analizada desde una lógica instrumental sino también desde otras valoraciones racionales. Otra interpretación de la RSE es la que nos entrega Mario Roitter (1996 en Fuenzalida 2008), quien afirma que la empresa además de sus contratos económicos posee otra clase de contratos en

función de un nuevo concepto de razón social, a través de la cual la empresa adquiriría su razón de existencia para la sociedad civil en que se desenvuelve (Teixido et al. 2002).

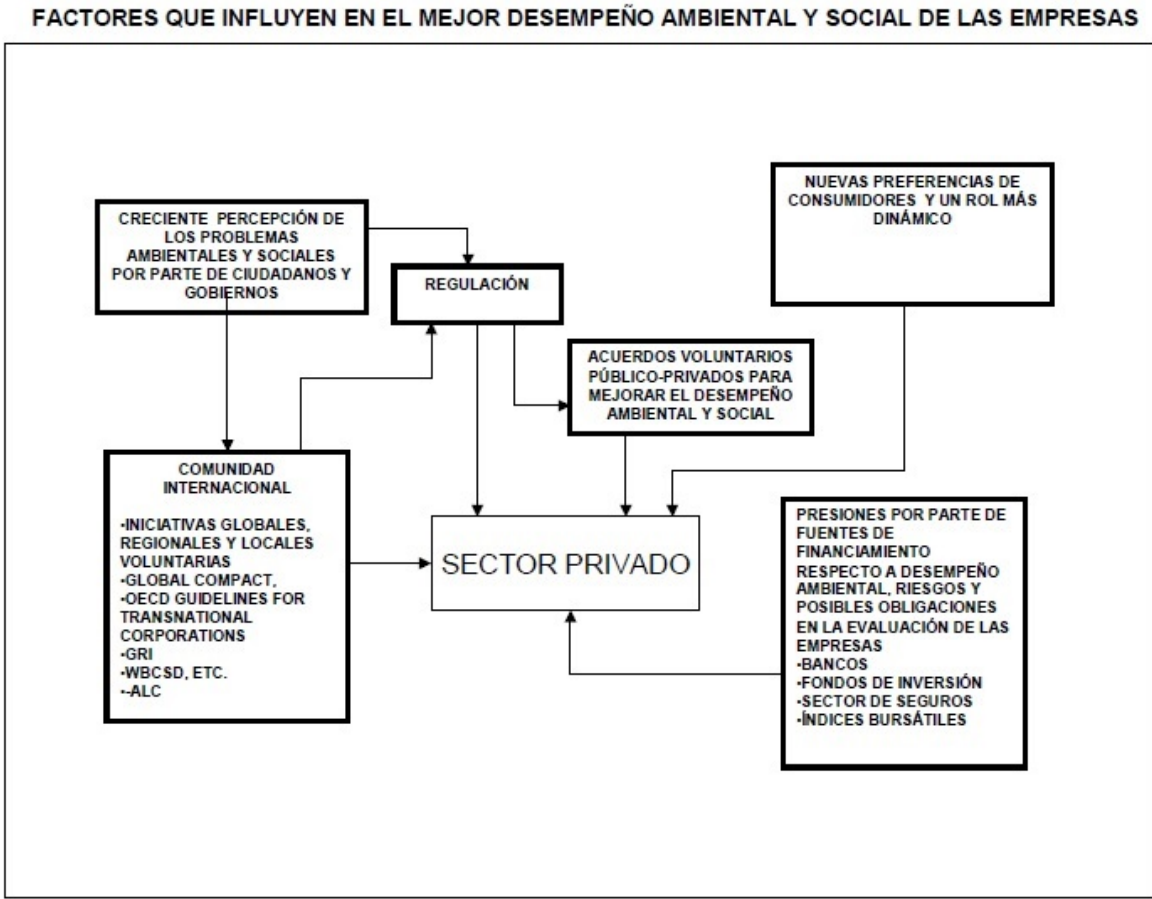
Para otros autores como J.A. Jaramillo (1996 en Teixido et al. 2002), la idea de RSE debe ser percibida como generadora de beneficios, en cuanto las empresas adquirirían el compromiso de contribuir con el desarrollo, bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y de la comunidad en general. Luego, y siguiendo esta misma línea interpretativa, O. L. Toro (1997 en Teixido et al. 2002) afirma que los beneficios que traería consigo la RSE podrían clasificarse de internos y externos; los primeros se reflejarían en una reducción de costos y conflictos entre los trabajadores de la empresa, traduciéndose tales efectos en una mejora de la imagen corporativa que se expresa finalmente en los segundos. De esta manera, el concepto de RSE, entendido como una “generadora de beneficios”, estaría en este caso enmarcado a los productos que las iniciativas tengan en la comunidad interna y externa a la empresa.

Por su lado, A. Thompson (1998 en Teixido et al. 2002) afirma que RSE debe ser comprendida desde una perspectiva de tipo sistémica, donde han de fortalecerse las capacidades y habilidades de cada actor para lograr el desarrollo social a través de la participación de todos los grupos sociales afectados y/o interesados. Así, uno de los elementos esenciales en este contexto es el libre acceso a la información y la amplitud de la oferta en el mercado, variables que facilitan la generación de consumidores más informados, para los cuales el comportamiento ético, social y medioambiental de la empresa pasa a ser una variable no despreciable del producto o servicio que puede determinar su opción de consumo. De esta manera la RSE se instala también como una necesidad de mercado, así como en décadas pasadas se instaló el marketing o la publicidad.

En las últimas dos décadas, ante la falta de consenso sobre los alcances en torno del concepto de RSE en las últimas décadas, el mundo empresarial paulatinamente ha dejado atrás su uso, reemplazándolo por uno más comprehensivo como es el de Sustentabilidad Corporativa. Si bien en una primera instancia ambos términos parecen apuntar a lo mismo, existen diferencias cualitativas importantes entre ambos; en primer lugar, la idea de Sustentabilidad surge a partir de la necesidad de ampliar el rango de impacto con que se entendía el desarrollo económico hacia uno más extenso que abarcara no sólo la dimensión económica, sino que también la ambiental y la social (la ya mencionada “triple bottom line”). Este cambio de paradigma –hacia una mirada

macro- en cuanto a las responsabilidades de los actores productivos, calza por tanto con la idea de que la RSE es, de manera básica y no excluyente, el comportamiento por el cual las empresas asumen voluntariamente las externalidades negativas que genera su accionar, así como el impacto que causa su actuar tanto en otras empresas y organismos económicos como en las organizaciones de la sociedad civil y finalmente en el mismo Estado (Núñez 2003; Crouch 2006 en Amato 2015).

Esta última “trama de influencias” puede verse resumida en el siguiente cuadro:

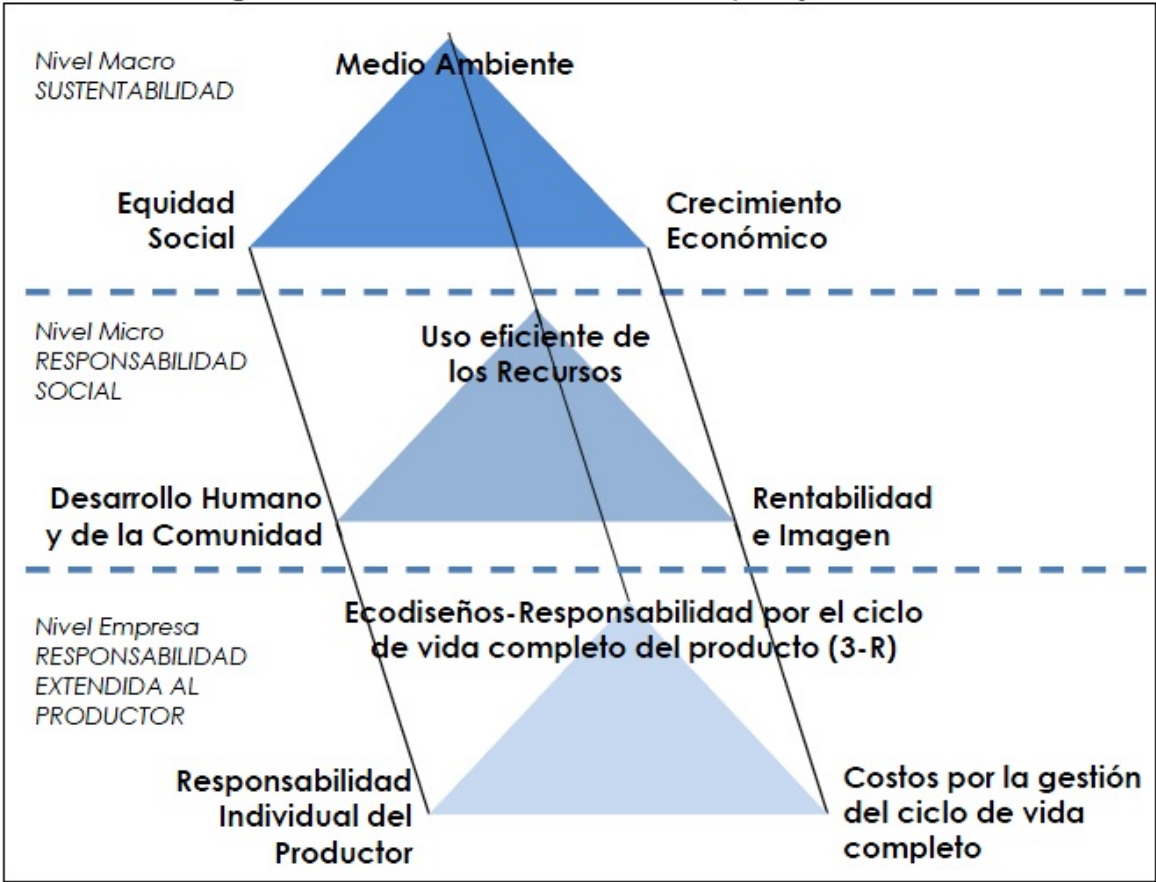


Fuente: CEPAL en Núñez (2003)

Para Amato (2015) el vínculo estructural entre Sustentabilidad y RSE se puede explicar de la siguiente manera: en un nivel macro encontramos el concepto de Sustentabilidad, el cual tiene un carácter general en función de las amplias bases fundamentales que componen el desarrollo sostenible: el cuidado del medio ambiente, la equidad social y el crecimiento económico; a

continuación, es posible posicionar a la RSE¹³ ocupando una parte importante del espacio que abarca la Sustentabilidad, la cual también está dedicada al desarrollo de los tres componentes base, pero en ámbitos o espacios mucho más específicos: las empresas públicas y privadas, las universidades y otros tipos de organizaciones no estrictamente del ámbito productivo económico.

De esta forma, las relaciones entre Sustentabilidad y RSE pueden ser graficadas de la siguiente manera:



Fuente: Amato (2015)

¹³A nivel de organizaciones que fabrican determinados productos, Amato (2015) nos señala que es posible incluso hablar de Responsabilidad Extendida al Productor (REP), concepto cuyas bases fundamentales se asocian con aspectos más específicos como el diseño de productos amigables con el medio ambiente, la responsabilidad por el ciclo de vida completo de un producto incluyendo su recuperación, reciclaje y disposición final de sus residuos, etc.

Es necesario mencionar que el concepto de Sustentabilidad¹⁴ en el contexto empresarial admite también ciertos matices o tipologías que pueden resultar relevantes para el análisis en función de los distintos énfasis con que los distintos actores corporativos implementan su discurso y sus estrategias de vinculación con la sociedad. Es así como podemos distinguir al menos cinco enfoques, según la tipología de Paolo Bifani (1997 en Ramírez et al. 2004): a) el enfoque ecologista, limitado sólo a aspectos ligados a contaminación y su impacto en la naturaleza; b) el enfoque intergeneracional, orientado al cuidado de los recursos naturales para su aprovechamiento futuro; c) el enfoque económico, que se centra en aspectos como la competitividad y la mejor gestión de los recursos naturales; d) el enfoque sectorial, que implica entender lo sustentable en función de la medición del impacto de una actividad productiva específica; y finalmente e) el enfoque de la sustentabilidad como gestión –que es el que nos interesa relevar en este estudio- cuyo énfasis radica en el cuidado y atención que deben prestarse a una serie de variables, tanto económicas como políticas, culturales y sociales, que permiten el óptimo desarrollo de actividades económicas y productivas.

Así, una definición operacional de Gestión Sustentable abarca:

¹⁴ Para mejor comprensión de este estudio es necesario aclarar la relación entre Sustentabilidad y Sostenibilidad en el marco de la acción empresarial, ya que ambos términos se utilizan muchas veces indistintamente. La discusión en torno a los alcances de ambos conceptos puede ser algo árida y fútil, ya que para algunos autores la diferencia entre ambos se origina por un mero tecnicismo lingüístico dentro de un contexto muy específico; por un lado, lo “sostenible” apunta a la acción de sostener, detener, sujetar algo para que no caiga, mientras que “sustentar” –según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española- significa mantener firme una cosa o darle sustento. En ambos casos, al anteponer la palabra “desarrollo” a ambos conceptos, se logra una interpretación más clara en cuanto lo sostenible apuntará a la continuidad de una actividad, mientras lo sustentable se relacionara con la mantención o conservación de esta e incluso su prolongación (Márquez 2000 en López et al. 2005).

Adicionalmente, López et al. (2005) realizan otras observaciones en torno a las diferencias aparentes entre ambos términos, como que por ejemplo en la mayoría de las traducciones oficiales de organismos internacionales se usa desarrollo “sostenible” en cuanto el desarrollo económico y social depende del sostenimiento de su capacidad productiva; por otro lado, en América Latina se haría un mayor uso del concepto de desarrollo “sustentable”. Aún más, la palabra “sustentable” es un anglicismo de la palabra sustentar, y se define como “la satisfacción de necesidades” en contextos de graves problemas sociales como la extrema pobreza.

Dada la poca utilidad y nula claridad de la discusión en torno a los alcances de uno u otro, en este estudio se usan indiferenciadamente ambos conceptos -a menos que el entrevistado afirme explícitamente uno u otro significado- basándonos principalmente en la argumentación entregada por López et al. (2005) como conclusión sobre esta discusión conceptual: “*Son muchos los autores que han documentado desde múltiples puntos de vista estos conceptos sin alcanzar la claridad necesaria o el argumento para poder afirmar cual es el concepto más correcto, será quizás porque ambos tienen ciertas coincidencias y puntos de ruptura dependiendo de su aplicación*” (López et al. 34:2005).

En síntesis, solo resta mencionar que a pesar de que el uso abusivo de ambos conceptos ha llegado a niveles retóricos (Aleman 2005 en López et al. 2005), se reconoce de todas formas que el uso del concepto “sostenible” se hace tomando como base el conocimiento actual que se posee sobre un determinado asunto, por lo que no existiría una sostenibilidad a largo plazo, mientras que por otro lado, lo “sustentable” se presenta como una forma de conciliar el crecimiento económico y sus externalidades negativas sociales y ecológicas, lo que es imposible de realizar si no sabemos cuánto es lo que se debe conservar y de qué forma debe hacerse esto, por lo que el desarrollo pasa a ser copulativamente sostenido y sustentable a la vez (López et al. 2005).

“la formulación, concertación y gestión de un nuevo tipo de políticas públicas, así como con el potenciamiento de los actores sociales colectivos, de tal suerte que las decisiones concertadas y planificadas, que guíen las actuales y futuras inversiones públicas y privadas, tomen en cuenta los criterios de balance y resguardo de la capacidad reproductiva y regenerativa de los distintos tipos de capital: el humano, el natural, la infraestructura física, el económico y financiero y, finalmente, el institucional” (Ramírez et al. 2004:59)

4) El rol jugado por la confianza en el desarrollo de la Sostenibilidad Corporativa

En el contexto de la actual adaptación constante a las demandas de quienes constituyen habitualmente el “core” del negocio –los consumidores o usuarios- es posible advertir dentro de la cultura empresarial una serie de presupuestos lógicos y procedimentales usados por estas organizaciones, los que están en constante tensión no sólo en lo referente a cómo se vinculan con los individuos y cómo se presentan discursiva y prácticamente ante la sociedad, sino que van más allá de eso al cuestionarse respecto del rol o identidad con que estas organizaciones buscan coexistir con la sociedad en múltiples dimensiones de la vida social, yendo un paso más allá de la mera lógica instrumental del intercambio económico.

Estos presupuestos lógicos y racionales permiten construir un discurso que proyecta una imagen, la que puede o no coincidir con la práctica cotidiana de la organización. Esta práctica, a su vez, y en la medida que sea coherente con el discurso, determinará el grado de credibilidad de una empresa, y afectará por tanto su impacto en los negocios.

Dentro de este contexto hemos elegido dos variables que son relevantes para nuestro estudio y que impactan significativamente tanto el discurso como la práctica empresarial; nos referimos por un lado al tipo de ética que desarrollan las empresas a través de su instrumento de vinculación social que es la estrategia de RSE, y por otro lado, a un elemento que es esencial para cualquier forma de vinculación social, tanto en ámbito privado como en el público: la confianza. Ambos aspectos son complementarios y poseen una relación copulativa, en cuanto el actuar ético de una organización entrega una imagen que siembra el sentimiento de confianza en los individuos, eventualmente generando un reconocimiento y distinción respecto de las demás marcas y

posteriormente un nexo de fidelidad, generándose aquello que Lodos denomina como *“experiencia de integración”* con la marca, es decir, aquel acceso a una identidad que apela a los sentimientos, a pertenecer a un grupo determinado con el que compartimos cosas en común, y que está directamente vinculada con la idea de status (Lodos 2011).

La confianza, o la generación del sentimiento de confianza como tal, representa el otro pilar del elaborado proceso detrás del consumo, y aún más, es el eje interno de la gestión empresarial. Boltanski (2002) reflexiona al respecto, afirmando que *“la confianza es lo que une entre sí a los miembros de un equipo, lo que une a la empresa con su líder...o a los socios de una alianza. La confianza es el signo de que la situación está bajo control, ya que ésta no se concede más que a quien se sabe que no abusará de ella, a quien es previsible y a quien hace lo que dice y dice lo que hace”* (Boltanski 2002:131); he ahí la urgente necesidad de la empresa –y más específicamente de su estrategia de RSE/Sustentabilidad- de generar una relación ética de confianza progresiva con los consumidores, reafirmando constantemente sus eslóganes referentes a la coherencia entre su discurso y acción concreta, y la fiabilidad que esto último otorga a la preferencia de una marca en detrimento de otras.

Adicionalmente, y tanto en el terreno del consumo como en el de las relaciones humanas, la confianza representa para Adler (2001 en Hevia 2006) una situación entre dos partes que implican un deseo y disposición mutuas de iniciar o mantener una relación de intercambio de carácter recíproco; se trata de un elemento expresado en una triple dimensión, en cuanto determina cierto grado de familiaridad (proximidad social), oportunidad (proximidad física) y compatibilidad de carencias o necesidades (proximidad económica). Fukuyama por su parte afirma que el bienestar de una nación y su capacidad para competir con otras está condicionado por el nivel de confianza inherente a su sociedad, y la define como *“...la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basada en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad”* (Fukuyama 1996 en Hevia 2006:18).

Estas normas comunes, respetadas y cumplidas por todos (o al menos con una buena expectativa de cumplimiento) son definidas por Fukuyama como una forma de “capital social”, en cuanto forman un conjunto de valores o normas informales que al ser aceptadas y cumplidas por la sociedad hacen posible la cooperación entre los individuos; este concepto de capital social

contiene una serie de elementos culturales que integran los factores que producen riqueza y bienestar social (capital humano, financiero y de recursos naturales), pudiendo medirse finalmente en la capacidad asociativa que tiene una sociedad, del que surge la siguiente regla: a mayor confianza, mayor capital social y mayor desarrollo (económico) (Fukuyama 1996 en Hevia 2006). A pesar de esto, la confianza no ha sido ponderada ni considerada suficientemente por los economistas para explicar por qué algunos países con mayor confianza –mayores niveles de capacidad asociativa- son más ricos que otros (Peyrefitte 1996 en Hevia 2006).

Ofrecer confianza –a través del manejo conveniente de la imagen- se erige entonces como el eje de acción que le da sentido a la gestión social de la empresa; en ese sentido, el diagnóstico que hace Camps (2011) al respecto refuerza tal idea con un énfasis demoledor: *“la falta de fe y de confianza es una de las características más unánimemente reconocidas en nuestro tiempo. Las instituciones que son puntales de la democracia no se revitalizan y se muestran incapaces de despertar credibilidad alguna...aparecen como formas obsoletas, caducas y nada estimulantes”* (Camps 2011:197).

Esta última idea se torna extremadamente aclaradora cuando queremos preguntarnos por qué es tan difícil el desarrollo y afianzamiento de la credibilidad en las estrategias de RSE; en este sentido, Camps (2011) citando a García Marzá, afirma que el desarrollo de la RSE se sitúa precisamente en aquel espacio ético que busca distanciarse de la creencia neoliberal relativa a que la única responsabilidad social de la empresa es la de aumentar sus beneficios, enfoque que ciertamente se torna altamente conflictivo para cualquier intento de implementación de una RSE con un verdadero valor y sentido, y más aún, se imposibilita cualquier intento de generar confianzas con los consumidores que no sean en base al engaño y la posterior frustración y rabia.

Para superar este vacío, Camps y García Marzá (2011) afirman que es necesario generar un cambio cultural a nivel empresarial que permita responder eficientemente la siguiente pregunta: ¿Qué exige la ética -más allá del beneficio económico y el cumplimiento de la legislación- para poder generar confianzas reales? De la respuesta de esta pregunta dependerá la solidez con que se cimenten los presupuestos de confianza que quiera establecer una empresa; se trata, en cierto modo, de la necesidad de firmar una suerte de “contrato moral” cuyos beneficios trascenderán lo material, generando como subproducto la confianza. Por lo anterior, para J. Francisco Álvarez, no

tendría sentido la parafernalia que actualmente muchas empresas desarrollan –como forma de entender la RSE- en términos de instancias de transparencia o grandes avisos de “*compromisos con el consumidor*” –accountability en lenguaje empresarial- si no se cumple con un nivel mínimo de eficacia y efectividad llegado el momento de responder a la confianza que los sujetos ponen en una empresa, lo que en opinión de Álvarez puede ser graficado de la siguiente forma: “*no tiene sentido rendir cuentas de lo que uno hace si no se presupone una relación de confianza con quien está a la espera de recibir explicaciones...las interacciones humanas no pueden ser siempre interacciones mercantiles, (ya) que los seres humanos no son simples soportes de aspiraciones egoístas...cuando la confianza se rompe, cunde la sospecha generalizada, nadie se fía de nadie, lo cual es letal para la democracia y para cualquier empresa colectiva (como la sociedad misma)*” (Álvarez en Camps 2011:202).

5) El rol jugado por la ética en el desarrollo de la Sostenibilidad Corporativa

Al abordar la vinculación entre ética y estrategia de RSE/Sostenibilidad es necesario preguntarnos respecto de las motivaciones que caracterizan a una empresa socialmente responsable. ¿Son éstas originadas a partir del actuar particular de sus miembros, o por otro lado, le pertenece a la organización?; si bien es posible encontrar factible una respuesta positiva en ambos casos, Gutiérrez (2007) destaca el hecho de que aunque sean los directivos de una empresa los responsables de su acción –sea esta de carácter social o no- de todas formas la ejecución de estos actos es “social” en el sentido de que son individuos quienes los realizan, generando un impacto en otros individuos y en ellos mismos también. De este hecho, surgen dos importantes preguntas adicionales: ¿Qué tan ética es la RSE? Y ¿Qué tan libres somos para actuar responsablemente?

Estas preguntas sirven para orientar nuestro análisis y para abordar someramente la discusión teórica al respecto. En ese sentido, Epstein logra identificar al menos tres conceptos claves usados en la discusión norteamericana para calificar la conducta financiera y no financiera de las empresas: a) ética empresarial (business ethics); b) responsabilidad social empresarial (corporate social responsibility); y c) respuesta social empresarial (corporate social responsiveness); así, la discusión en torno a estos conceptos es sumamente relevante ya que indica que “*a pesar del sometimiento generalizado de la empresa norteamericana a la normativa legal imperante y la eficacia de sus instituciones jurídicas, éstas no bastan para expresar valores sociales esenciales ni*

establecen todos los estándares deseables para desempeño empresarial” (Epstein 1989 en González 2007:15).

Según Epstein (1989 en González 2007), la ética en el contexto corporativo es definida como un proceso de reflexión moral y elección sobre la acción individual u organizativa. Estas operaciones racionales y volitivas no ocurren en el vacío, sino que en situaciones concretas en las que tales decisiones reflejan valores sociales y organizativos dominantes. Estos valores a su vez determinarán qué tan adecuadas son las acciones de los integrantes de la organización con respecto a otras “personas” (sean éstas naturales o jurídicas). De esta manera, cuando se habla de ética empresarial nos referimos al ejercicio reflexivo antes mencionado, pero con especial atención en la acción –tanto a nivel individual como organizativo- de los integrantes de las empresas en el transcurso de sus tareas cotidianas (González 2007).

Adela Cortina (2008), en su libro “Ética de la empresa”, complementa lo señalado por Epstein al afirmar que cuando se produce el mencionado proceso reflexivo en las organizaciones debemos considerar como esenciales una serie de elementos que permiten entender mejor el alcance de lo ético dentro de éstas –especialmente en el ámbito empresarial- como por ejemplo el fin específico al que se dedica (los bienes internos que entrega y le dan legitimidad social); los medios y valores implementados para lograr ese fin; los hábitos organizacionales que impulsan esos valores; los valores de la moral cívica de la sociedad en que se inserta; los derechos que reconoce esa sociedad da los individuos, entre otros. No estamos enfrentando entonces un conjunto de reglas rígidas, mecánicas, sino que un proceso y un contexto a partir de los cuales cualquier evaluación de las acciones se realizará desde una perspectiva de principios morales y valores imperantes (Couture 2007).

Asimismo, para Cortina (2008) la ética de la empresa debe ser una ética aplicada, donde no basta tomar principios valóricos generales y aplicarlos indistintamente, sino que es preciso determinar qué exigencias y valores morales están en juego en función del rol que cumple la empresa a partir de los bienes internos ofrecidos a la sociedad, las metas proyectadas para lograr tal entrega, y los valores y hábitos necesarios para concretarlas. La ética empresarial, entonces, es un “saber de lo práctico”, y tiene por objeto el deber referido a las acciones buenas que se expresa en los juicios

denominados “morales”, y cuya lógica está más enfocada en las consecuencias que en los principios, de ahí su carácter empírico y práctico (Cortina 2000; Camps 2013).

Adicionalmente, Cortina (2008) señala que debe sumarse a la Ética Empresarial (EE) y la Responsabilidad Social Empresarial otro concepto que debe ser incluido en la evaluación del comportamiento de las corporaciones: la Respuesta Social Empresarial (RTASE). Esta apunta a la necesidad de proactividad en la gestión empresarial y en especial al cómo se internalizan y enfrentan las demandas sociales en el seno de la organización; en otras palabras, incorpora al proceso en que se incorporan e institucionaliza la atención de demandas, y no solamente las acciones concretas de tipo reactivo ante la contingencia. Se trata, finalmente, de la administración estratégica de valores –y por tanto, de un tipo de ética- en los procesos de decisión empresarial (Epstein 1989 en González 2007).

Para efectos de realizar una síntesis de la lógica detrás del proceso de toma de decisiones en el campo de la ética empresarial, Epstein aglutina los conceptos mencionados anteriormente en un solo proceso denominado “Proceso de Política Social Empresarial” (PPSE), el cual ordena tales definiciones y permite extraer de ellas los elementos básicos que han de determinar la gestión ética de la empresa; así, la Ética Empresarial aporta con la reflexión y elección sobre el sentido moral de las decisiones empresariales (aborda expectativas y problemáticas); la RSE facilita la deliberación y discernimiento de las consecuencias de las políticas y acción empresarial, y el impacto sobre los actores internos y externos de la organización; y la RTASE aporta con el desarrollo de procesos que determinan, evalúan e implementan las capacidades de la organización para poder administrar los asuntos éticos, pudiendo anticiparse y responder a tiempo (Epstein 1989 en González 2007).

6) Algunos alcances en torno a las teorías y enfoques políticos y éticos interpretativos de la acción empresarial

Paralelamente al análisis sobre cómo se organizan los conceptos que determinan la ética empresarial, Garrigá y Melé (en González 2007) hacen una aproximación complementaria y sumamente interesante desde lo sociológico en cuanto intentan abarcar la forma en que distintas teorías enfrentan la interacción entre sociedad y empresa. Para esto, generan una clasificación de cuatro grupos, orientados por los aspectos de la realidad social definidos por Parsons (1961 en

González 2007), entre los que encontramos la adaptación al entorno (recursos económicos), el logro de metas políticas, la integración social, y la permanencia de patrones culturales. Estos conceptos, para los autores mencionados, permiten a su vez generar un conjunto de teorías que hacen más comprensibles los presupuestos que determinan el tipo de ética detrás de la toma de decisiones en la empresa, siendo estos grupos posibles de clasificar en teorías instrumentales, políticas, integradoras y éticas.

Las teorías instrumentales se caracterizan por considerar la RSE como un medio estratégico para lograr exclusivamente fines económicos (mayor riqueza). Se alinean con la lógica friedmaniana de que las empresas sólo deben preocuparse de la maximización de utilidades, y es posible distinguir tres subgrupos o corrientes dentro de éste: a) el de la maximización del valor accionario, que afirma que es posible atender a los intereses de los stakeholders, siempre y cuando esto traiga una retribución económica directa al menos al valor accionario de la organización; b) el de las estrategias para lograr ventajas competitivas, que apunta a realizar inversiones sociales en el mediano y largo plazo; c) la del mercado relacional o mercado relacionado con causas, que en el marco de la RSE promueven la alianza de la empresa con causas sociales, contribuyendo con sumas por la preferencia de los consumidores por la adquisición de sus productos o servicios. Se canaliza así la solidaridad del cliente, a la par de generar ventas y fortalecer la reputación corporativa al mostrarse socialmente responsable, especialmente en ámbitos como el educativo, artístico, etc.

Por su parte, las teorías políticas engloban a todas aquellas propuestas que -en contraposición a la idea de competencia perfecta de la económica clásica- asumen un estrecho vínculo entre el actuar empresarial y el poder político. Aquí es posible observar teorías como la del Constitucionalismo Empresarial (Corporate Constitutionalism) de Davis, que aboga por el control ciudadano del ejercicio responsable del poder empresarial; las Teorías del Contrato Social Integrador de Donaldson, que establecen contratos macro y microsociales que regulan a actividad empresarial; y finalmente las teorías de la Ciudadanía Empresarial o Corporativa (Corporate Citizenship), que surgen de la caída del Estado de Bienestar en Occidente y los procesos globalizadores de la economía y la existencia de empresas transnacionales cuyos activos superan muchas veces el valor del producto interno bruto de los países donde poseen representantes (Garrigá y Melé en González 2007).

Las teorías integradoras, por otro lado, apuntan a la forma en que las empresas hacen suyas las demandas sociales, pero en base al presupuesto de que la existencia, permanencia y desarrollo de las empresas depende de la sociedad misma. De esta manera, las demandas sociales son vistas como la forma en que la sociedad se vincula con las corporaciones, dándoles (o quitándoles) legitimidad y prestigio a su actuar; por esta razón, quienes dirigen las empresas deben saber integrar tales señales de la sociedad, para que así la operación de la empresa esté acorde con los valores sociales del medio en que se desenvuelve. En muchos casos, se trata de una integración en base a iniciativas reactivas (“issue management”¹⁵) que buscan la llamada “licencia social” para lograr que una industria funcione legítimamente y sin mayor oposición (Garrigá y Melé en González 2007).

El último grupo de teorías es el de las teorías éticas. Este grupo está integrado por aquellas teorías que se basan en principios que apuntan hacia el modo correcto de hacer las cosas, junto a la consecución de una sociedad buena. Entre los diferentes enfoques que podemos distinguir encontramos el de la Teoría Normativa de los Grupos de Interés (normative stakeholder theory), cuyo eje se centra en la protección de no solo los intereses de los shareholders (accionistas) sino que además de los stakeholders (grupos de interés). En segundo lugar, es posible observar el enfoque de los Derechos Universales, que toma la Declaración Universal de los Derechos Humanos como principios de la responsabilidad social empresarial. Un ejemplo del impacto de este enfoque es la certificación internacional SA 8000, referente a la autorregulación de las prácticas laborales, que es coherente con lo establecido en esta temática en lo referente a los DD.HH. (González 2007).

Un tercer enfoque dentro de las teorías éticas es el del Desarrollo Sustentable (Sustainable Development). En esta, se apunta a la necesidad de hacerse cargo de las necesidades productivas actuales sin arriesgar la existencia de recursos necesarios para el desarrollo de las generaciones futuras. En este enfoque es posible encontrar propuestas que buscan superar la rentabilidad mínima tradicional, ampliándola al terreno de lo ambiental y lo político, sin embargo, el

¹⁵ Ante una contingencia crítica se genera una brecha entre lo esperado de la empresa por parte de la sociedad o la comunidad interesada y la respuesta de ésta ante tales demandas, dando origen al concepto de “zona discrecional” para describir el espacio de acciones donde ni la regulación, ni la ley, ni las sanciones sociales aún operan, por lo que se suele recomendar atender tal vacío para evitar la agudización del conflicto (Ackerman y Bauer 1976 en González 2007).

denominador común decanta en que se concrete a través de acciones individualizadas para cada empresa, diseñadas en función de su realidad, posibilidades y voluntades particulares. Finalmente, el último enfoque de las teorías éticas es el del Bien Común (The Common Good Approach), el cual establece que las empresas, al igual que los individuos, deben aportar en la consecución del bien común ya que son parte de la sociedad. La empresa, de esta forma, se transforma en una institución mediadora en la sociedad, por lo que no debe generar perjuicios ni aprovecharse de ella, sino que más bien ha de contribuir positivamente al bienestar general de la sociedad, ya sea a través de la creación de empleo, la generación de riqueza, la entrega de bienes y servicios, etc. (González 2007).

Segunda Parte

1) Significados y alcances de las Representaciones Sociales

Para la teoría de las Representaciones Sociales (RS), las personas conocen y entienden la realidad que les rodea mediante explicaciones que extraen de los procesos de comunicación y del pensamiento social compartido. Las representaciones sociales sintetizan tales explicaciones y perfilan un tipo específico de conocimiento que tiene un rol fundamental en la forma en que la gente piensa y organiza su vida cotidiana: el conocimiento del sentido común. Este tipo de conocimiento está socialmente elaborado, y abre la posibilidad para conocer sistemas cognitivos en los que conviven estereotipos, opiniones, creencias, valores y normas. A su vez, estos elementos se organizan a modo de sistemas de códigos, principios interpretativos y orientadores de las prácticas -la llamada “conciencia colectiva”- la cual se rige con fuerza normativa en tanto instituye los límites y las posibilidades de la conducta humana (Araya 2002).

Jodelet define las RS como

“...el conocimiento “espontáneo”, ingenuo (...) que habitualmente se denomina conocimiento de sentido común o bien pensamiento natural por oposición al pensamiento científico. Este conocimiento se constituye a partir de nuestras experiencias, pero también de las informaciones, conocimientos y modelos de pensamiento que recibimos y transmitimos a través de la tradición, la educación y la comunicación social” (Jodelet 1984 en Araya 2002:27).

Para Jodelet (1985) las RS pueden manifestarse a través de imágenes que aglutinan un conjunto de significados o como sistemas de referencias que permiten al individuo interpretar lo que pasa a su alrededor, integrándose a modo de categorías que permiten clasificar las circunstancias, fenómenos e individuos con quienes nos relacionamos cotidianamente; se trata por tanto de una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos (Moscovici en Araya 2002). Esta forma de conocimiento reside en la memoria y el acervo cultural de los miembros de esta comunidad, determinando así su visión de mundo y sus relaciones y percepciones de otras organizaciones (Moscovici y Hewstone 1985).

Otro importante rasgo que caracteriza a las representaciones sociales como forma de “conocimiento práctico” es que le dan sentido a los actos y sucesos que se transforman finalmente en habituales, concretando de esta forma *“la construcción social de una realidad consensual”* (Berger y Luckmann en Jodelet 1985:473). Esta realidad consensual -“por excelencia”- finalmente será lo que entenderemos como el mundo de la vida cotidiana, y el sentido común que lo anima se impondrá firmemente sobre la conciencia de las personas, ya que les presentará una realidad ordenada, objetivada y ontogenizada (Araya 2002)¹⁶, permitiendo a los sujetos dar sentido a la compleja realidad en que transcurre su vida cotidiana (González y Valdez 2012).

Para Jodelet (1985) y Moscovici (1979 en Araya 2002) es posible acotar la noción de representación social a partir de dos componentes esenciales: a) Las RS se definen por un contenido, el cual puede ser información, imágenes, actitudes u opiniones; este contenido se relaciona con un objeto, sea este un personaje social o una situación o acontecimiento económico, político, etc. y a su vez es la representación de un sujeto (sea este una clase social, comunidad o individuo) en relación con otro sujeto; y b) Las RS son representaciones de un “algo” y de “alguien”. No se trataría del duplicado de lo real, ni la copia de lo idea, sino que más bien constituyen el proceso a través del cual se establece la relación entre el “algo” y un “alguien”.

¹⁶ Adicionalmente, es necesario agregar lo que Farr denomina como “la doble función” de las representaciones sociales, es decir, que permiten *“hacer que lo extraño resulte familiar y lo invisible, perceptible...(ya que)...lo desconocido o insólito conlleva una amenaza, ya que no tenemos una categoría en la cual clasificarlo”* (Farr 1985:503).

En síntesis, las RS conforman en la práctica un conocimiento “*socialmente elaborado y compartido*” (Jodelet 1985:473) cuya función es establecer algún tipo de relación con algún objeto o categoría perteneciente a la realidad. Además, proporcionan un sistema de explicaciones que reflejan los debates y enfrentamientos que existen entre grupos sociales, organizaciones o instituciones de una sociedad específica (Paicheler 1985).

2) Vínculos de las RS con los imaginarios y otras formas de conocimiento social

Además de las RS, existen varias otras formas o modalidades del pensamiento que emergen del acervo cultural de una comunidad, compartiendo con estas un origen vinculado a instancias estructuralmente definidas por un modo de existencia social; aún más, las RS no poseen una función exclusiva para desempeñar funciones sociales específicas, ya que otras producciones mentales de tipo social también pueden eventualmente cumplir con algunas funciones pragmático-sociales, orientando la interpretación y/o construcción de la realidad y guiando tanto las conductas como las relaciones sociales. Dentro de este grupo encontramos a las ideologías, las creencias, la percepción social, los estereotipos, la actitud, la opinión y los imaginarios, que al igual que las RS, reúnen características similares que pueden llevar a confusión respecto de la relevancia del rol de esta última en el análisis social de la realidad (Araya 2002; Mora 2002).

Para Ibañez (1988 en Araya 2002) el concepto de imaginario es el que más se utiliza como sinónimo de RS. En ambos casos, se hace referencia a ciertos contenidos mentales fenomenológicos que se asocian con determinados objetos, supuestamente reales. Sin embargo, la gran diferencia entre ambos es que el imaginario constituye una reproducción pasiva de un exterior en un interior, es decir, se construye esencialmente como reproducción mental de un objeto exterior, vinculado fundamentalmente con los mecanismos perceptivos. La RS, por su lado, consiste en un proceso de construcción mental de un objeto cuya existencia depende en parte del propio proceso de representación, constituyendo algo más que un mero reflejo del mundo exterior por el reconocimiento social que contiene y por la función que cumple en la interacción social.

Finalmente, para Moscovici (1979) el concepto de imaginario, al igual que el de opinión y el de actitud, no consideran las vinculaciones mencionadas, ni la apertura que las acompaña; más bien lo que hacen es considerar a los grupos de individuos como entes inmóviles o estáticos, pasando por alto el dinamismo de lo que crean y lo que comunican, y centrándose sólo en el hecho de que utilizan una información que circula en la sociedad. En oposición a esto, las RS se presentan como conjuntos móviles, fluidos, caracterizados por la producción de comportamientos y de relaciones con el medio, en una acción que modifica a ambos intervinientes, lejos de ser una mera y no una reproducción de esos comportamientos o relaciones, ni una reacción a un estímulo exterior determinado como el caso de los imaginarios (Moscovici 1979 en Araya 2002; Castorina y Barreiro 2006)¹⁷.

3) Enfoques esenciales de las representaciones sociales: discurso y práctica social

Dentro del ámbito de las RS es posible esbozar enfoques específicos a partir de los cuales se aplican ópticas diferentes para abordar un mismo fenómeno. Estos enfoques u ópticas suelen encontrarse y hasta incluso coincidir al interior del campo de estudio de un fenómeno en estudio, y tienen por fin organizar las diversas formas de formular la construcción psicológica y social que compone una representación social (Jodelet 1985).

Jodelet (1985) señala que las RS poseen al menos seis enfoques o estrategias de aproximación principales, respecto de los cuales sólo dos son pertinentes para este estudio; en primer lugar, aquel enfoque que trata la representación como una forma de discurso, deduciéndose sus características de la práctica discursiva de sujetos que interactúan en sociedad. En este enfoque, sus propiedades sociales derivan de la situación de comunicación dada en el fenómeno estudiado, del tipo de pertenencia social de los sujetos que hablan y de la finalidad de su discurso (Lipiansky 1979 y Windisch 1978, 1982 en Jodelet 1985).

¹⁷ Moscovici, quien creó el concepto de RS, hizo una fuerte distinción entre las RS y las “representaciones colectivas” de Durkheim, en cuanto estas últimas son interpretaciones amplias del mundo social, al igual que los sistemas religiosos o la concepción individualista en la modernidad. Al hacer esto, el autor quiso relevar el carácter específico tanto del grupo que produce las RS como del objeto al que se refieren. Además, hizo hincapié en su dinamismo al construirse en la comunicación social, por contraposición al carácter estático de las representaciones colectivas, a las que los imaginarios se asemejan más (Castorina y Barreiro 2006).

El segundo enfoque relevante para la investigación es el que se centra en la práctica social del sujeto, en cuanto actor social que posee una posición o lugar social, y que produce una representación que refleja las normas institucionales derivadas de su posición, así como las ideologías relativas con el lugar que ocupa en la sociedad¹⁸ (Gilly 1980 y Plon 1972 en Jodelet 1985).

El desarrollo y estudio de estos enfoques permite aislar espacios y rasgos claves de análisis, como por ejemplo el cómo y por qué de la comunicación social, de la difusión y asimilación de conocimientos, la genética de las representaciones, la formación en los grupos, la percepción y utilización del espacio, etc., acercando al investigador a aquellas interrogantes que buscan dilucidar cómo lo social interviene en la elaboración psicológica que existe detrás de cada representación social, y cómo ésta interviene a su vez en la construcción de lo social (Jodelet 1985).

4) Dimensiones de las representaciones sociales: formas de clausura cognitiva

Las dimensiones de las RS nos permiten hacer más fácil el proceso de acotar y precisar de forma óptima nuestro acercamiento y distinción de los contenidos más relevantes de la investigación. Tales contenidos, pertenecientes a una forma particular de conocimiento, el que a su vez conforma parte de un universo de creencias, están compuesto de tres dimensiones: la de la actitud, la de la información y la del campo de representación (Moscovici en Araya, 2002; Mora, 2002).

La dimensión actitudinal apunta hacia una estructura particular de la orientación en la conducta de las personas, cuya función busca dinamizar y regular su acción, refiriéndose a la orientación global positiva o negativa, favorable o desfavorable de una representación social. Respecto de su identificación en el discurso, se observa que las categorías lingüísticas contienen un valor o un

¹⁸ Los cuatro restantes tratan de: a) el enfocado a la actividad meramente cognitiva a través de la cual el sujeto construye su representación, compuesta a su vez por dos dimensiones: una de contexto y otra de pertenencia; b) aquel que estudia los aspectos significantes de la actividad representativa, considerando al sujeto como productor de sentido, el que expresa a través de su representación el sentido que le da a su experiencia vital en el mundo social; c) el que se centra en las relaciones intergrupales que determinan la dinámica de las representaciones; y d) el dedicado a la observación de un sujeto como portador de determinaciones sociales, y basa la actividad representativa en la reproducción de los esquemas de pensamiento socialmente establecidos, así como en las visiones de mundo estructuradas desde la ideología dominante (Jodelet 1985).

significado que por consenso social es fácilmente reconocible como positivo o negativo, por lo que es la más evidente de las tres dimensiones. Esta dimensión expresa el aspecto más afectivo de la representación social, ya que está ligada a la reacción emocional acerca del objeto o hecho representado. Es el elemento más primitivo y resistente de las representaciones y se halla siempre presente, aunque los otros elementos no estén; esto implica que una persona o un grupo social puede tener una reacción emocional –una actitud- sin necesidad de tener mayor información sobre un hecho en particular (Araya, 2002; Mora, 2002).

La dimensión informativa, por su parte, permite distinguir la cantidad de información que se posee y su calidad, y en especial si posee un carácter más o menos estereotipado o prejuiciado, lo cual indica la presencia de la dimensión actitudinal en la información. Esta dimensión se centra en la riqueza de datos o explicaciones que se forman sobre la realidad las personas en sus relaciones cotidianas. Sin embargo, es necesario considerar que las pertenencias grupales y el posicionamiento social mediatizan, filtran y/o distorsionan la cantidad y la precisión de la información disponible (Araya, 2002; Mora, 2002).

La dimensión representativa, finalmente, apunta hacia la ordenación y jerarquización de los elementos que configuran el contenido de las representaciones sociales. Se trata, más específicamente, del tipo de estructura interna que adoptan esos elementos cuando quedan integrados en la representación social. Esta dimensión abarca el conjunto de actitudes, opiniones, imágenes, creencias, vivencias y valores presentes en una misma representación social, y se organizaría en torno al núcleo o esquema figurativo que se configura en el proceso de objetivación. Este esquema o núcleo no sólo conforma la parte más sólida y más estable de la representación, sino que ejerce una función organizativa para el conjunto de la representación social pues es ésta la que le da el significado a todos los demás elementos que están presentes en el campo de la representación (Araya, 2002; Mora, 2002).

Al considerar estas tres dimensiones en el estudio de las RS, la tarea del investigador se traduce en los siguientes cuestionamientos: ¿qué se hace o cómo se actúa respecto de éstas? (actitud), ¿qué se sabe sobre éstas? (información) y ¿cómo se interpretan éstas? (representación) permitiendo estructurar una interpretación más global y sistemática del problema investigado (Araya, 2002; Mora, 2002).

Capítulo III: Marco metodológico de la investigación

1) Enfoque de estudio: características y orientación

En consideración a las características del problema de estudio elegido, el cual apunta a cómo se percibe, implementa y da significado al discurso y práctica de la RSE en una empresa privada de orientación social, se ha elegido para esta investigación la aplicación de un enfoque cualitativo, fundamentalmente descriptivo –porque pretende identificar y describir distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado- y de orientación constructivista, ya que éste se centra en la experiencia vivida por los actores sociales –lo emic con prevalencia por sobre lo etic- y en especial porque subraya “el perspectivismo y relativismo de todo conocimiento, pretendidamente objetivo, de la realidad social. El constructivismo surge contra el objetivismo, contra el realismo empírico, contra el esencialismo. La realidad, la verdad, no sólo se descubren, sino que se construyen” (Valles 1999:59; Martínez 2006).

El enfoque elegido para este estudio no se queda solamente en lo estrictamente fenomenológico - cómo se construye la realidad de los miembros de la organización elegida- sino que tiene como eje analítico el registro de las representaciones sociales del discurso y la práctica de los sujetos de estudio, las cuales son entendidas como “sistemas cognitivos que poseen una lógica y un lenguaje particulares, destinadas a descubrir la realidad y ordenarla” (Moscovici en Farr 1985:496);

Nuestro interés por las representaciones sociales está definido por la relevancia que posee esta herramienta analítica para la interpretación de nuestro caso de estudio, en cuanto las representaciones sociales son la base conductora para la formación de imágenes y lazos mentales, los que constituyen las herramientas esenciales para aprehender la información del medio que los rodea, pudiendo de esta forma trascender lo dado, establecer diferencias, contextos y jerarquías, y principalmente actuar en la vida cotidiana, todos aspectos que finalmente residen en la memoria y el acervo cultural de los miembros de esta organización, determinando así su visión de mundo, sus expectativas y patrones de conducta, así como sus relaciones y percepciones de otras organizaciones (Moscovici y Hewstone 1985).

De esta forma, el uso de representaciones sociales en el estudio se justifica por el valor que tienen estas para el análisis sociológico, al tener directa relación con la forma en que los individuos que componen la organización asimilan la información de la vida diaria, o en otras palabras, el conocimiento “de sentido común”, el cual se construye a partir de las experiencias, informaciones, conocimientos y estructuras de pensamiento que heredamos y retransmitimos generacionalmente.

Finalmente, es necesario agregar que en consideración a los objetivos de este estudio, se ha hecho necesario adoptar un enfoque específico híbrido de representaciones sociales, el cual está centrado en el cruce entre el estudio de la práctica social del sujeto, entendido éste como un actor social que posee una posición o lugar social y que cotidianamente realiza actos o acciones que reflejan las normas e ideologías institucionales derivadas de su posición, y por otro lado el enfoque que estudia a las representaciones sociales como una forma de discurso, deduciéndose sus características de la práctica discursiva de sujetos que interactúan en sociedad. De esta forma, se busca abarcar tanto aquello que se hace (práctica) y las razones de por qué se cree que esto se hace (discurso), lo que es concordante con el sentido último del estudio de las representaciones sociales, que es develar cómo se estructura el “sentido común” que ordena la vida de una comunidad (Jodelet 1985).

2) Dimensiones y categorías teórico-prácticas abordadas por el estudio

A partir de los objetivos trazados en el capítulo introductorio, se decidió abordar de manera preliminar diez dimensiones de análisis con sus respectivas categorías, con la finalidad de hacernos cargo de los elementos más relevantes y evidentes del fenómeno, sin descartar a priori la existencia de otras variables emergentes que de manera directa, indirecta, crítica o parcial pudieran determinar la interpretación del problema.

Estas diez dimensiones y sus respectivas categorías sirvieron para orientar tal investigador en su plan de análisis, permitiendo un primer abordaje al contexto en que se desarrolla la RSE actualmente en el contexto del problema elegido, acotando así preliminarmente la extensión del estudio y dándole profundidad en los aspectos que se consideran esenciales para verificar y contrastar las hipótesis que se pudieran hacer respecto del problema. De esta manera, ya

incorporadas éstas en la siguiente matriz de análisis, se aplicaron tanto en las diversas entrevistas desarrolladas con los miembros de la organización como en la revisión bibliográfica realizada para tal fin:

Dimensiones	Categorías
1. Significado y contexto de la RSE/SC. Aspectos políticos y jurídicos del discurso y praxis	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de las normativas internacionales y nacionales. • Extensión y límites de la RSE/SC actual. • Implicancias de la RSE/SC en el área específica de la industria seleccionada.
2. Aspectos éticos de la RSE/SC. Significado, alcances, límites, relación con la crisis de confianza actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Rol de la Ética en la RSE/SC. Alcances, dimensiones, limitantes. • Buenas y malas prácticas de RSE/SC en la actualidad. • Valor y rol de la confianza en el desarrollo de la estrategia de RSE/SC.
3. Atributos valóricos o éticos característicos del discurso de RSE/SC de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo entre la ética con la idea particular de RSE/SC que se posee en la organización. • Impacto de la crisis institucional del ámbito público en las políticas de RSE/SC. • Valores y ética corporativa en CLA.
4. Lógica, motivaciones detrás de la praxis de SC.	<ul style="list-style-type: none"> • En términos económicos: Motivaciones o variables que determinan o caracterizan la práctica de la RSE/SC. • En términos sociales/culturales: Motivaciones o variables que determinan o caracterizan la práctica de RSE/SC.
5. Buenas prácticas empresariales. Descripción, formas de implementación, extensión.	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de expresión de las buenas prácticas corporativas dentro de CLA. • Formas de expresión de buenas prácticas corporativas al exterior de CLA. • Formas de evaluación del impacto que genera política de RSE/SC entre los consumidores y comunidades beneficiadas
6. Percepción de la relación entre imagen corporativa proyectada (discurso) y praxis cotidiana.	<ul style="list-style-type: none"> • Rol de la empresa privada sobre el desarrollo social. Factores o causas asociadas. • Autopercepción del rol e imagen empresarial y la práctica desarrollada.
7. Percepción del rol empresarial (público) y su impacto en la generación o construcción de tejido social como efecto de la política de RSE/SC	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de la labor sustitutiva que ejerce la empresa privada en aquellos ámbitos de lo público. • Formas en que impactaría en la recuperación, regeneración o construcción de tejido social.
8. Mecanismos de control internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos normativos del área de cumplimiento (“compliance”) • Rasgos culturales internos que caracterizan el cumplimiento normativo. • Mecanismos administrativos para alcanzar estándares normativos legales.

Nota: Esta matriz de dimensiones y categorías de análisis permitió diseñar varias pautas de entrevista aplicadas a los entrevistados según el área de expertise de cada uno de ellos.

3) El estudio de caso como forma de aproximarse al problema de investigación

Para esta investigación se optó por la realización de un estudio de caso que pudiera dar cuenta de manera más detallada del fenómeno inquirido; se trata de una herramienta que surge a la par de la sociología clásica como forma de acercarse al estudio de la “cuestión social” de forma más sistemática desde inicios del siglo XX, y que se ha ido configurando como un instrumento cualitativo potente que permite -a partir de la selección de casos en distintos espacios geográficos, económicos y sociales- capturar las diferencias en las formas de vida de los grupos o sujetos (Neiman y Quaranta 2006). Adicionalmente, el estudio de caso suele ser un instrumento muy adecuado en investigaciones cualitativas que tratan de temas únicos y cuyas características ameritan un estudio profundo, otorgando un acercamiento mucho más real y directo del contexto en que se manifiesta el fenómeno (Jiménez y Comet 2016), especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto son difíciles de distinguir con claridad (Yin 2014 en Jiménez y Comet 2016).

Existe cierta resistencia en el mundo académico al uso de estudios de caso, básicamente por tres grandes prejuicios o confusiones: a) Por la confusión entre estudio de caso para la enseñanza y estudio de caso para la investigación, en cuanto el primero suele alterarse para aprovechar sus efectos pedagógicos, mientras que el segundo –por su naturaleza- no debe ser modificado; b) Por el afán de generalización científica, en cuanto el estudio de caso no busca necesariamente elegir muestras representativas ya que el objetivo del investigador es desarrollar teoría (generalización analítica) y no representar cierto número de frecuencias (generalización estadística) . La teoría, en el estudio de caso, no implica su replicación necesaria a todo un universo, sino que se limita al caso mismo, al igual que un experimento de laboratorio; y finalmente, c) Por la extensión de la información recogida, suele generarse un corpus de datos poco legible, en especial cuando se confunde la técnica o método de investigación –el estudio de caso- con el método de recolección de datos, especialmente si son etnográficos o de participación-observación (Yacuzzi 2005; Martínez 2006; Jiménez y Comet 2016).

Para Mitchell (1983 en Yacuzzi 2005) es menester insistir en que el estudio de caso -ante las opiniones que insisten en criticar esta técnica por la dificultad para generalizar y validar sus conclusiones a toda una población- no depende necesariamente de este rasgo para poder validarse, especialmente en los estudios cualitativos, ya que lo que le da sentido es el grado de

admisibilidad de su lógica de análisis, lo que permitirá posteriormente desarrollar (nueva) teoría sobre el fenómeno estudiado. Se trata entonces de alcanzar un nivel aceptable de inferencias lógicas –o causales- donde el investigador postule relaciones entre características del fenómeno, dentro de un marco conceptual determinado.

Así, las características del estudio de caso incluso pueden eventualmente llegar a extenderse a otros casos por la solidez del razonamiento explicativo alcanzado (Mitchell 1983 en Yacuzzi 2005). Algo similar sostiene Yin (1989, 1998 en Martínez 2006) en cuanto afirma que el estudio de caso no puede utilizarse para una generalización estadística, pero sí puede utilizarse para una generalización analítica –ilustrando o representando una teoría- respecto de otros casos que representen condiciones teóricas similares; en otras palabras, la cuestión sobre si los estudios de casos pueden ser generalizables no radica en la elección de muestras totalmente representativas como en los análisis estadísticos, sino que en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos, y de ahí que algunos autores prefieran usar el término “transferibilidad” antes que “generalización” (Maxwell 1998 en Martínez 2006).

A pesar de las críticas mencionadas, a partir de los años 60 se genera un impulso en el desarrollo de las metodologías cualitativas como respuesta a las objeciones predominantes del positivismo reductivista contra sus procedimientos, lo que lleva a una sistematización de los diseños de investigación cualitativos y su revalorización, rescatando a los estudios de caso como herramientas valiosas que permiten abarcar prácticamente cualquier problematización de la realidad social, registrando y midiendo –a través de variados instrumentos- las conductas de los sujetos involucrados en el fenómeno estudiado. En la actualidad, existe una amplia diversidad de significados y enfoques cubiertos por el estudio de caso, por lo que es posible decir que esta herramienta cubre un amplio espectro de campos y enfoques, abarcando desde análisis teóricos y de carácter macro-históricos (Martínez 2006; Neiman y Quaranta 2006).

En la presente investigación se optó por la realización un estudio de caso único o intrínseco, el cual consiste en el abordaje de un caso particular de un fenómeno, caracterizado porque la efectividad de la particularización reemplaza la validez de la generalización. De esta forma, la elección del caso está definida por el interés en el mismo, mientras que el diseño metodológico del estudio o investigación es secundario y funcional a las necesidades de levantamiento de información y

demás concomitancias del fenómeno como son la disponibilidad para acceder a entrevistas o el acceso geográfico (Neiman y Quaranta 2006). Se trata por tanto de un tipo de estudio de caso cuya prioridad radica en que la validez descriptiva, interpretativa y teórica dependen enteramente de su generalización interna (Jiménez y Comet 2016).

De esta forma, tal como señala Stake (2005) el tipo de estudios de caso único o intrínseco tienen especificidades propias, por lo que tienen un valor en sí mismos y su finalidad es lograr una mejor comprensión del caso concreto que se analiza; su elección no radica en un criterio de representatividad total, sino porque el caso –en su particularidad- es de interés, más allá de la luz que pueda traer en la discusión sobre un determinado problema

En lo respectivo a la validez del estudio de caso único, para Neiman y Quaranta (2006) esta se sustenta en la elección de casos emblemáticos donde la fortaleza de la misma no depende de la abundancia de los casos en un espacio y tiempo determinado, sino que más bien de las características y las posibilidades de comprensión que brindan los mismos, entendiéndose que estos están alejados de aquellos casos extremos que representan anomalías o que por su especial situación se alejan de la generalidad¹⁹.

En este sentido, el estudio de caso único es una técnica de estudio interesante porque permite alejarse de paradigmas explicativos ortodoxos que poco aportan al avance de las ciencias sociales en general y a la sociología en particular, abriendo la posibilidad de una interpretación más amplia del fenómeno estudiado, alejándose de aquellos resultados que Weick (1989 en Yacuzzi 2005) denomina como “teorías triviales”; para este autor, el avance que puede realizarse con esta clase de estudios no está en una intrincada y profunda validación del conocimiento obtenido, sino que más bien se encuentra en la posibilidad de establecer relaciones y conexiones que hacen cambiar el sentido de las acciones y las perspectivas estudiadas. Bajo este paradigma de validación, la plausibilidad de la información analizada ocupa el lugar de las pruebas de validez usadas habitualmente, para lo cual es necesario un arduo proceso de conjeturas teóricas, seleccionado aquellas que interpretan de manera más adecuada el fenómeno.

¹⁹ Por ejemplo, en nuestro caso de estudio seleccionado, nos encontramos con una empresa que es líder en su rubro, y que a diferencia de las otras cuatro o cinco que representan el universo total de Cajas en Chile, no se encuentra bajo cuestionamientos legales ni dificultades económicas que alteren su normal desarrollo.

Por otro lado, desde una perspectiva más técnica quizás, es necesario recordar que la construcción de validez en los diseños de estudios de casos también se fundamenta en diferentes instancias de triangulación, tanto “entre métodos” como “dentro de método”. Así, la confiabilidad y la validez interna de la investigación se cimienta en la sistematización de los procesos de recolección y análisis de la información, los que han de caracterizarse por ser bastante flexibles (Neiman y Quaranta 2006).

4) Consideraciones en torno al caso de estudio. Antecedentes y características de Caja Los Andes

En cuanto a la muestra, y tomando en consideración de que se trata de un estudio de caso único que busca relevar la gestión de buenas prácticas corporativas, podemos señalar que se trata de una muestra de carácter intencionado, por lo que el caso en cuestión ha sido elegido en función de los intereses temáticos y conceptuales que nos interesa abordar en este estudio específico pero tomando en consideración la existencia de aquellas condiciones que transforman al caso en un fenómeno único o que lo constituyen en una expresión paradigmática de un problema social (Neiman y Quaranta 2006).

Dada la complejidad del fenómeno y las limitantes de tiempo y recursos para desarrollar la investigación, se optó por acotar el perfil del caso a partir de un conjunto de características mínimas que debía cumplir éste para poder perfilarse como representativo del fenómeno a estudiar, además de aquellas necesarias para darle profundidad teórica y analítica al estudio. Entre las características esenciales del caso elegido encontramos las siguientes:

- Ser una empresa privada.
- Pertener a un área de la industria que entrega servicios públicos o básicos.
- Poseer alto impacto en su actividad, ya sea a nivel local o regional.
- Ser un referente dentro de su industria en el ámbito de buenas prácticas corporativas.
- Poseer una importancia estratégica en el desarrollo de la sociedad y la economía.
- Perfilarse como líder dentro de las empresas que pertenecen a su misma área de la industria.
- Poseer un plan de RSE desarrollado en función del área de la industria al que pertenece y la relevancia económica y social que ésta posee.

- Configurarse como un caso de trayectoria regular dentro del conjunto de empresas del área de la industria en que se desarrolla, en contraposición a aquellos casos caracterizados por el conflicto o la crisis constante.

En cuanto al proceso de selección del caso, por las características de este estudio es necesario mencionar que éste fue desarrollado en conjunto con la Fundación Generación Empresarial²⁰, organización sin fines de lucro abocada a estudiar y potenciar la ética empresarial, promover una cultura organizacional basada en la dignidad de las personas y difundir buenas prácticas y virtudes asociadas al mundo del trabajo. De esta manera, y a partir de las necesidades del investigador y las sugerencias de la fundación, se llegó a la elección del caso que por un lado encarnara de la mejor forma el perfil necesitado, y por otro lado, que poseyera las condiciones básicas de acceso a la organización para poder desarrollar el trabajo de campo.

El caso elegido fue el de la Caja de Compensación Los Andes (CLA). La CLA es la primera caja de compensación creada en Chile en 1953, derivada de las inquietudes de un grupo de empresarios del área de la construcción que ya en 1950 habían fundado la Cámara Chilena de la Construcción²¹ (CLA 2015).

Las cajas de compensación son entidades de derecho privado, sin fines de lucro y con patrimonio propio, cuya finalidad es generar bienestar a los trabajadores afiliados a ellas. En general entregan una amplia gama de beneficios, servicios y productos, en gran parte gratuitos, aunque también tienen la posibilidad de entregar productos de carácter financiero que se costean total o

²⁰ En la web: <http://www.generacionempresarial.cl>

²¹ Estos empresarios buscaban generar soluciones para los trabajadores de su rubro, en medio de la necesidad por elevar las condiciones sociales de los obreros, situación que había estallado ya en el siglo XIX en Europa, siendo denunciada fuertemente por la encíclica papal *Rerum Novarum* de 1891. Se crea por tanto un movimiento sin retorno hacia la búsqueda de mayor justicia social, donde uno de los elementos principales para conseguirla era la obtención de salarios justos y la garantía de condiciones laborales dignas para los trabajadores (CLA 2015).

Al escenario anterior se suman los efectos de la Segunda Guerra Mundial, los que repercuten fuertemente en Chile, afectando a los sectores más pobres del país, elevando el costo de la vida y el acceso a los servicios y bienes más básicos. En 1951, y con el fin de paliar la situación el gobierno crea un fondo que pagara un beneficio de tipo voluntario a las familias de los trabajadores de la construcción, siendo tan exitosa tal medida que se proyectó ampliar tal beneficio a todos los trabajadores del país (CLA 2015).

En 1953 se promulga el DFL n°245 que crea legalmente el beneficio de de la asignación familiar y autoriza el funcionamiento de las Cajas de Compensación en el país. Pocos meses después se funda Caja Los Andes, siendo dirigida en ese momento por Raúl Valdivieso, Luis Neut y Sergio Silva, que a la vez eran dirigentes de la Cámara Chilena de la Construcción, dando origen así a una dinámica de cambio cultural progresivo en el ámbito de los sistemas de seguridad social privada (CLA 2015).

parcialmente con los aportes de los trabajadores y en algunos casos de las empresas afiliadas²² (CLA 2015).

Las cajas de compensación no obtienen recursos por afiliación de las empresas y sus trabajadores, por lo que sus fuentes de financiamiento provienen de fuentes como intereses por colocaciones de crédito social, rentas de inversiones, ingresos por venta de servicios, multas, sanciones y valores percibidos por las actividades turísticas que realizan, etc. (CLA 2015).

Es necesario aclarar que las cajas de compensación conforman parte del sistema privado de seguridad social, junto con otras organizaciones en otros ámbitos como las isapres y las AFP, y están bajo la supervisión de la Superintendencia de Seguridad Social. Además, están regidas por el Estatuto General de las Cajas de Compensación de Asignación Familiar en Chile, contenido en la Ley 18.833 de 1989, la cual rige sus actividades hasta el día de hoy (CLA 2015).

En cuanto a su extensión, Caja Los Andes posee 141 sucursales de Arica a Porvenir, 54 Centros Club para pensionados, 22 centros turísticos y 51 oficinas móviles. Entre sus afiliados se encuentran empleados públicos, trabajadores independientes, pensionados de cualquier régimen previsional, y desde el año 2012 los pensionados de CAPREDENA y DIPRECA. En 2015 ingresa Carabineros de Chile al sistema de cajas de compensación, específicamente a Caja Los Andes.

Además de Caja Los Andes se encuentran otras más que componen el mercado de la seguridad social privada, como son Caja Los Héroes, Gabriela Mistral, La Araucana y Caja 18. Cada una de ellas está asociada a algún gremio o asociación de industriales de diversas áreas productivas, lo que le da cierta orientación particular a cada una de ellas.

²² Las Cajas de Compensación administran dos tipos de prestaciones de seguridad social: las Prestaciones Legales y las Prestaciones de Bienestar Social. En el primer grupo encontramos la prestación de servicios a entidades previsionales (vinculadas con el ámbito de la seguridad social) y las prestaciones legales (pago de asignación familiar, subsidio por incapacidad laboral, licencias médicas, pre y post natal, subsidio de cesantía, etc.). En el segundo grupo encontramos prestaciones como programas de ahorro, prestaciones complementarias (en el ámbito de la salud, educación y otras que no cubren los distintos sistemas previsionales), y crédito social (financiamiento habitacional, reparación de vivienda, crédito para microempresarios, créditos de salud, educación, recreación, etc.) (CLA 2015).

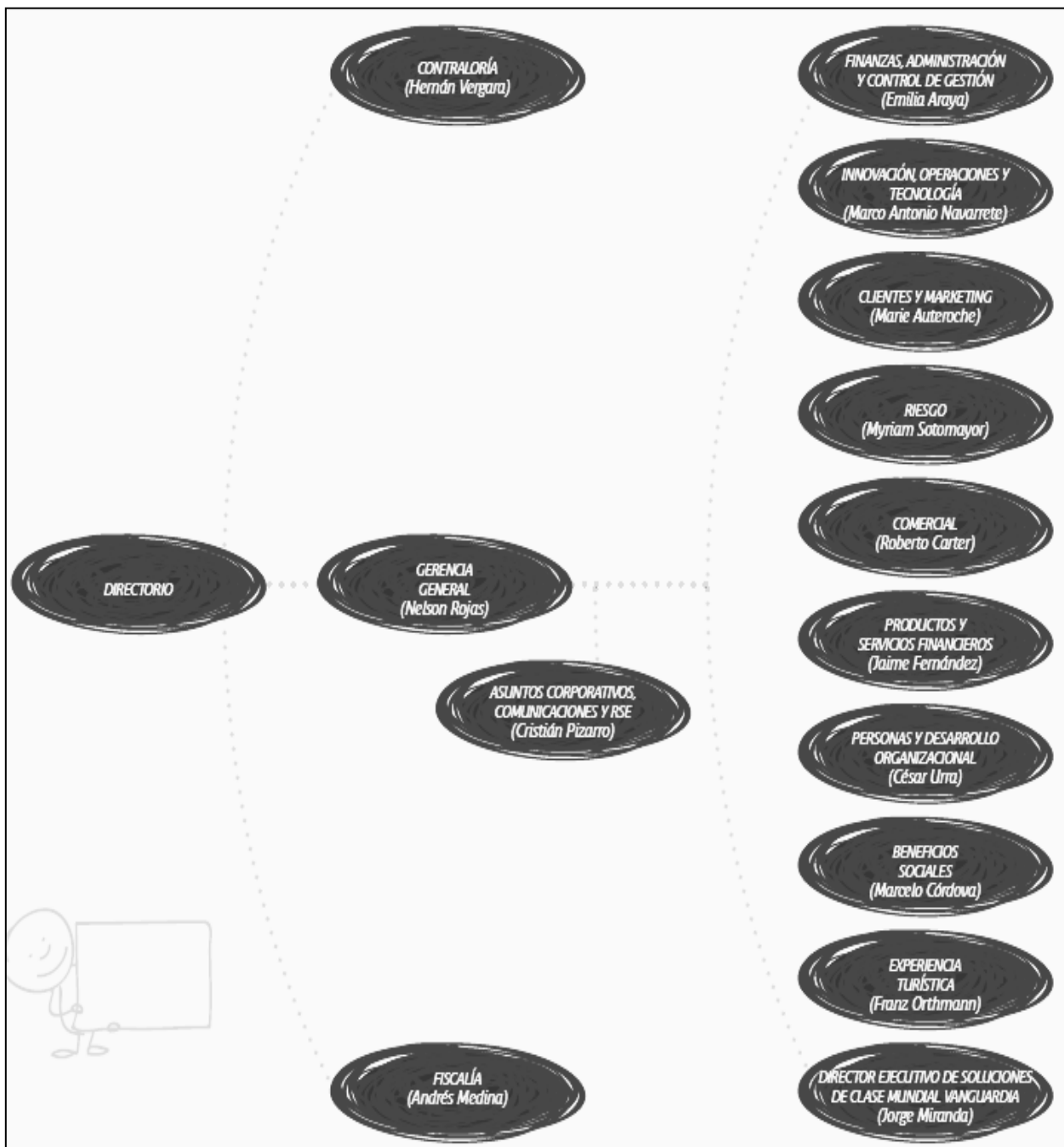
5) Técnicas para la producción de información y estrategia de análisis

Para la recolección de información documental primaria se hizo uso de la “Memoria y Reporte Integrados 2015” de la Caja Los Andes, publicación anual que no solo da cuenta del desarrollo de la empresa en el período respectivo –estadísticas sobre productividad en general- sino que además entrega información sobre una serie de avances y desarrollos de la gestión de CLA en lo relativo a servicios, beneficios e iniciativas que se han implementado para mejorar la oferta. Asimismo, incluye secciones donde explica la función de las cajas de compensación, sus alcances, normativas, beneficios, etc. para que el lector pueda hacerse una idea del alcance del rol que cumplen, y en especial del trabajo realizado por CLA.

Adicionalmente, se aplicaron entrevistas conversacionales informales y entrevistas semiestructuradas con diversos funcionarios de CLA. Las primeras se caracterizan por “el surgimiento y realización de las preguntas en el contexto y en el curso natural de la interacción (sin que haya una selección previa de temas, ni una redacción previa de preguntas)” (Valles 1999:180), mientras las segundas consisten en una forma de aproximación empírica a la realidad social especialmente adecuada a la comprensión significativa e interpretación profunda de la conducta de los actores sociales, tomando en consideración sus orientaciones internas, creencias valores, deseos, imágenes preconscientes, movimientos afectivos, etc. (Ortí 2000).

Para poder determinar la muestra de funcionarios de CLA que se debía entrevistar, se realizó en conjunto con la contraparte institucional de CLA un análisis de la estructura organizacional de la Caja, específicamente de las gerencias que la componen, con la finalidad de determinar cuáles tienen mayor relevancia respecto de los temas investigados. Se observó entonces que los entrevistados debían ser seleccionados a partir del siguiente esquema organizacional de CLA, compuesto por un gerente general, un fiscal, un contralor, diez gerencias y un director ejecutivo que reportan directamente al Directorio.

Estructura Operativa CLA 2016-2017



Fuente: Memoria CLA 2015

De esta forma, y en conformidad con la contraparte institucional, se seleccionaron las siguientes gerencias para realizar entrevistas a funcionarios que fueran informantes clave de éstas: 1) Asuntos Corporativos y RSE; 2) Innovación; 3) Clientes y Marketing; 4) Comercial; 5) Personas y Desarrollo Organizacional, y 6) Beneficios Sociales. Además, se incluyeron a la Fiscalía y a la

Contraloría para indagar en torno a los aspectos más normativos que caracterizan la cultura organizacional de CLA, abarcando así un total de 8 oficinas o departamentos de la empresa. Es menester destacar que la mayoría de estas entrevistas fueron individuales, pero hubo algunas que fueron grupales, sin previa planificación al respecto por parte del investigador.

En cuanto al plan de análisis de la información recogida en los documentos y en las entrevistas, es necesario tener en cuenta en primer lugar que la operacionalización realizada en base a los objetivos del estudio (ver punto 2 de este capítulo) orientó la sistematización y análisis de los datos a partir de dimensiones y categorías definidas con anterioridad, lo que no significó la exclusión de hallazgos emergentes al momento de revisar tales datos.

En segundo lugar, tanto la información recogida a través del análisis documental, como la derivada de las entrevistas informales y las semiestructuradas, fue sometida a un proceso de análisis de contenido cualitativo, el cual puede ser entendido como “una técnica de investigación para hacer inferencias reproducibles y válidas de los datos al contexto de los mismos” (López-Aranguren 2000; Krippendorf en Schettini y Cortazzo 2015), y cuya finalidad puede ser tanto descriptiva como inferencial-deductiva; esta definición es bastante similar a la de Bardin, quien señala que el análisis de contenido es *“un conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones tendiente a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimiento sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (variables inferidas) de estos mensajes”* (Bardin en Schettini y Cortazzo 2015:45).

A partir de esta técnica de análisis y las dimensiones y categorías predeterminadas, se obtuvieron datos que fueron cotejados entre sí con el fin de generar una triangulación “dentro de método” que permitió ir complementando y verificando lo expresado por cada entrevistado (desde su perspectiva) hasta el punto de saturación informativa.

Este tipo de análisis es óptimo para los objetivos de esta investigación, en cuanto es una técnica de interpretación y comprensión de todo tipo de registro teniendo en cuenta el contexto en el que se produce o desarrolla tanto lo manifiesto como aquello que está latente en los discursos (Schettini y Cortazzo 2015). Adicionalmente, es necesario también tomar en cuenta que para poder

desplegar esta clase de análisis se requiere de un marco de referencia que tenga en consideración una serie de elementos en su desarrollo como son los datos, el contexto de los datos, la forma en que el background cultural o conocimiento del analista lo impulsa a dividir su realidad, el objetivo del análisis, la inferencia básica realizada por éste y la búsqueda de la validez de lo interpretado como criterio éxito en la comprensión del fenómeno (Krippendorf en Schettini y Cortazzo 2015).

Una de las grandes ventajas del uso de la técnica de análisis de contenido para el manejo de los datos es que se trata de una técnica no intrusiva, que permite analizar materiales estructurados como no estructurados y que toma en consideración el contexto propio del lugar de la investigación, permitiendo al analista generar inferencias interpretativas que van más allá de lo meramente descriptivo (Krippendorf y Bardin en Schettini y Cortazzo 2015).

Finalmente, y para darle mayor precisión a la técnica de análisis en el momento de la sistematización y revisión de la información, es necesario señalar que los objetivos del análisis de contenido para este estudio son al menos tres (López-Aranguren 2000):

- a) La descripción precisa y sistemática de las características de una o más comunicaciones.
- b) La formulación de inferencias o deducciones sobre asuntos exteriores al contenido de la o las comunicaciones.
- c) En el caso que exista alguna hipótesis respecto del fenómeno relacionado con las comunicaciones analizadas, esta será confirmada o rechazada.

Capítulo IV: Análisis de la Información

En el análisis que se presenta a continuación, abordamos el problema de investigación a partir de tres grandes ejes o dimensiones temáticas que buscan resolver las interrogantes que motivaron este estudio, y que conforman la esencia del estudio de caso realizado.

La primera dimensión abordada busca describir cómo se proyectan las representaciones sociales de los miembros de CLA en torno a su rol empresarial y la función pública que ejecutan: cuáles son los límites que se han impuesto, y cómo definen su relación con el Estado y la sociedad civil. Adicionalmente, se describe el significado y vinculación que tienen los conceptos clave de RSE y Sustentabilidad, su fusión en un paradigma más amplio implementado a través de la Gestión Sustentable, y cómo su implementación es parte esencial para comprender la conformación de las demás dimensiones analizadas.

La segunda dimensión aborda la percepción en CLA acerca del origen y efectos de la crisis de confianza, así como su impacto en el área de la industria del bienestar. Paralelamente, se intenta dar cuenta de la lógica que fundamenta el enfoque ético y valórico de la empresa, el que se encuentra fuertemente vinculado a su propia identidad histórica, y nos permite entender las representaciones sociales particulares que caracterizan la cultura organizacional de CLA, así como las altas exigencias éticas que se imponen a sus colaboradores.

Finalmente, la tercera dimensión busca echar luces respecto a la manera en que CLA ha generado iniciativas concretas para dar real cuenta del discurso ético y valórico revisado en las dimensiones previas, materializándolo en la búsqueda y promoción de buenas prácticas corporativas. Para esto, se analiza en primer lugar la racionalidad estratégica con que se han integrado las demandas de distinto género en la implementación de una gestión sustentable, y su posterior manifestación a través de la creación de un modelo de vinculación prioritaria con los afiliados, así como de la implementación de sofisticados mecanismos de detección y prevención de delitos y malas prácticas, los que permiten dar garantías de transparencia a la sociedad y al Estado respecto de la labor realizada en CLA.

1) La identidad y función pública de CLA. Horizonte de RSE y Sustentabilidad en la empresa.

a) Los límites de la función estatal y la labor complementaria de CLA en el ámbito del bienestar social.

La Caja Los Andes nace en un momento histórico donde el Estado poseía un rol principal en la provisión de bienes públicos, por lo que a medida que se ha ido transformando el rol del Estado, también la Caja ha debido ir adaptándose, especialmente ante los profundos cambios socioeconómicos que desde la década de 1970 han alterado la idea de lo público y lo privado.

Hay consenso entre los entrevistados respecto de los límites en los que CLA puede desarrollar su actividad empresarial, y se trata de un ámbito que es percibido como esencialmente público. Hay un apego estricto a la normativa que los regula (Ley 18.833 de 1989 y Decreto Supremo n°91 y n°94); ahora bien, más allá de lo establecido legalmente, se afirma también que en el ámbito de lo económico la identidad corporativa de CLA está fuertemente determinada por el retroceso o reducción que ha sufrido el Estado en las últimas décadas, el cual ha descansado en los privados al otorgarles un rol complementario, generándose silenciosamente una sustitución de funciones públicas en menor escala, como afirma un entrevistado: *“Yo no puedo resolver un problema cuya obligación es del Estado. La educación es un problema del Estado, la salud es un tema del Estado. (Pero) yo sí puedo hacer convenios de descuento en salud o educación que benefician a mis afiliados, yo sí los puedo apoyar”*²³.

Si bien CLA cumple una labor social al entregar bienes y servicios públicos, eso no impide que los límites de su responsabilidad política y económica sean clarísimos. Se afirma categóricamente que el rol de las cajas es de carácter auxiliar, es decir, que poseen una identidad caracterizada por cumplir una acción complementaria en el bienestar social, aunque la responsabilidad principal sigue recayendo en el Estado: *“Las cajas tienen un rol complementario al rol de la seguridad social y al rol del Estado, por lo tanto el tema salud lo resuelve en Chile el Fonasa o las Isapres; el tema de las pensiones el IPS o las AFP; los accidentes de trabajo las mutuales o el IPS; la cesantía, la AFC, y*

²³ Entrevistado #1

todo lo que está en el ámbito de la seguridad social que no tiene nada que ver (con lo anterior) lo ven las cajas de compensación”²⁴.

Lo anterior impacta al menos en dos aspectos estratégicos que moldean la identidad de CLA: en primer lugar, en la necesidad de funcionar eficaz y eficientemente como cualquier otra empresa privada, con la diferencia de que se trata de una industria orientada a lo social; y en segundo lugar, en el afán constante de adaptación a necesidades sociales cambiantes, yendo un paso más allá de las prestaciones básicas, las que son en mayor o menor medida cubiertas progresivamente por las políticas de bienestar estatal, generándose otras nuevas que quedan desatendidas en virtud de la progresión de las necesidades ciudadanas²⁵.

Este último aspecto determina en buena parte la identidad y rol de CLA, y es interesante observar que para los entrevistados, el estudio y/o observación de los fenómenos sociales del ámbito del bienestar social tienen un peso importante en el diseño de los bienes y servicios que proyectan dentro de la empresa. Así, el rol complementario que ejerce la empresa se centra especialmente en áreas de lo público donde aún hay fuertes carencias por cubrir, como reconoce un entrevistado *“El diseño de una solución para los afiliados depende del momento en que encuentre la sociedad: la constitución de la familia ha cambiado mucho en 20 años, hoy es monoparental, o por parejas del mismo sexo, así que tenemos que ir ajustando los beneficios. Hay una observación permanente de las políticas públicas en salud y educación ya que el 50% del presupuesto para prestaciones va a esas dos categorías”²⁶*

b) Comprensión y funcionamiento de la RSE y la Sustentabilidad Empresarial en el marco de la Gestión Sustentable de CLA.

Al abordar las representaciones sociales sobre ambos conceptos y sus alcances, los entrevistados advierten que es necesario tener en cuenta que ya hace más de una década que se observa una

²⁴ Entrevistado #1

²⁵ Es necesario decir que las cajas no tienen obligación de invertir un monto fijo de beneficios para sus afiliados, sin embargo CLA se ha propuesto reinvertir actualmente el 65% de sus excedentes para estos fines; esta situación es en cierto modo causa y efecto de que CLA se presente al día de hoy como la caja de compensación líder en la industria, abarcando al 60% del total de afiliados a cajas de compensación. Esto habla positivamente de una gestión que debe satisfacer las necesidades de 50 mil empresas afiliadas (de un total de 80 mil), lo que redundaría en una fuerte consciencia de responsabilidad

²⁶ Entrevistado #1

traslación del uso conceptual que abarcaba las prácticas y discursos que se entendían como RSE hacia el concepto de Sustentabilidad/Sostenibilidad, en función de un proceso resignificación de tales conceptos de escala global. De esta forma, la RSE no se entiende disociada de la Sustentabilidad sino que más bien incorporada dentro de ésta, en cuanto es la Gestión Sostenible (la Sustentabilidad aplicada a la administración de la organización) la que permite cubrir los diversos impactos del negocio o industria (que eran parte del ámbito original de la RSE), permitiendo realizar cambios o cerrar las brechas que tienen que ver con procesos, impactos ambientales, sociales, etc., como señala uno de los gerentes entrevistados:

“La razón del cambio terminológico o conceptual responde a que se termina imponiendo el “deber ser” de las cosas, y lo correcto a utilizar es la de una “gestión empresarial sostenible”, lo que está impulsado por una conducta empresarial responsable, pero esta conducta no necesariamente se agota en la gestión sostenible, es decir, la conducta socialmente responsable o RSE es un género, y en cambio la gestión sostenible es lo que cae en el “core” del negocio”²⁷

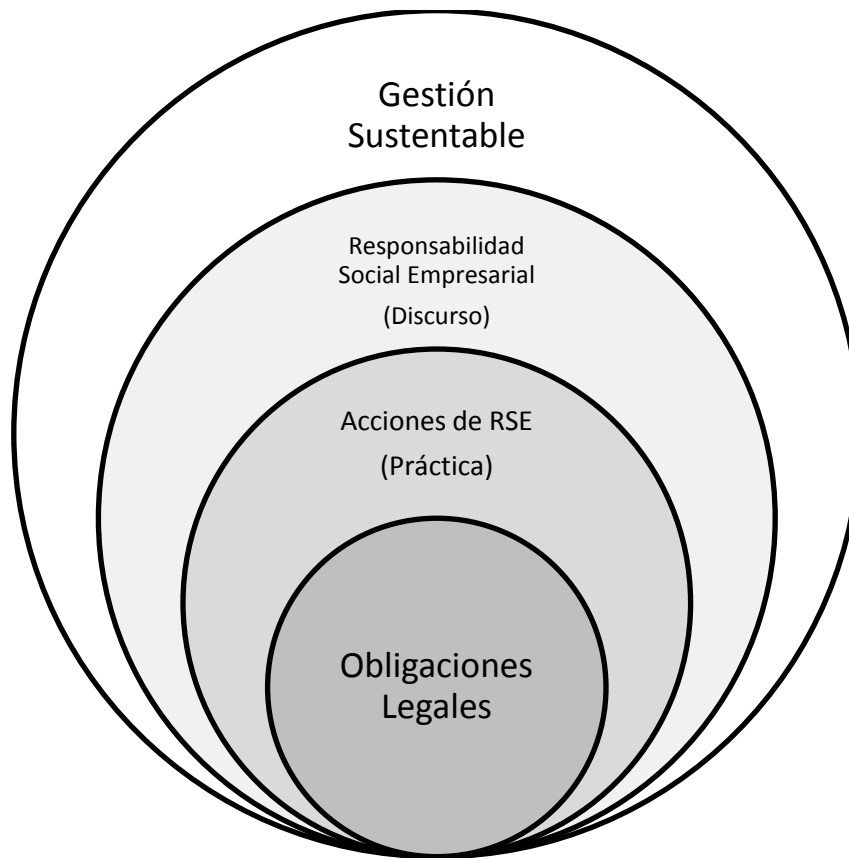
Así, la RSE pasa a ser un género, una categoría más específica que la de “gestión sostenible”, ya que esta última es amplia y apunta principalmente a todo aquello que se realiza en función del *core* del negocio²⁸; de este modo, la RSE para los miembros de CLA se entiende como el desarrollo de programas y actividades bajo el rótulo de “acciones de RSE”, siendo estas de carácter filantrópico o caritativo, generándose así una fuerte diferenciación conceptual y empírica entre lo que implica una gestión auténticamente sostenible con las meras acciones de RSE, tal como lo grafica en uno de los testimonios: *“hay empresas que tienen programas de responsabilidad social, como voluntariados, pero el negocio de esa compañía, una minera por ejemplo, no se desarrolla de manera sostenible por cuanto hay malas relaciones con los empleados, o transgresiones al medio ambiente, entonces su gestión no es sostenible a pesar de desarrollar esa mal llamada RSE”²⁹*. De este modo, la relación entre estos conceptos podría graficarse de la siguiente manera, partiendo por lo más amplio (Gestión Sustentable) a lo más específico (obligaciones legales)³⁰:

²⁷ Entrevistado #9

²⁸ Es decir, de la generación de beneficios para los afiliados.

²⁹ Entrevistado #9

³⁰ Es menester observar que la categoría “Obligaciones Legales” no se encuentra necesariamente incorporada dentro de una categoría mayor como “RSE (discurso)” o “Acciones de RSE”, ya que las obligaciones legales son muy específicas y por lo general se diferencian bastante de lo proyectado y realizado por la empresa en nombre de la RSE. El gráfico que se muestra sólo tiene como fin mostrar el alcance de cada una de las categorías y cómo quedan todas sometidas a la orientación de la Gestión Sustentable.



Fuente: Diseño propio

En CLA, la percepción en torno a la idea de RSE se relaciona con una conducta vigilante de la empresa en función a los impactos o externalidades negativas que puede producir su funcionamiento; sin embargo, en la práctica este concepto termina siendo asociado específicamente con un conjunto de programas específicos de filantropía o caridad de la empresa.

c) Percepción de la función pública de CLA. Una aproximación al mercado del bienestar social.

Otro de los elementos esenciales de la identidad de CLA es el relativo al rol público que cumple en el marco de la provisión de servicios públicos que le otorga el Estado. Como ya sabemos, las Cajas de Compensación se ocupan de una variedad de aspectos del bienestar social que el Estado ha dejado en sus manos, situación que se contrapone a la realidad de algunas partes del mundo (en especial del primer mundo), donde las funciones equivalentes de las cajas de compensación son responsabilidad estatal, dejando a los privados funciones secundarias o adicionales: *“Si tú ves las*

*cajas españolas, francesas, el Estado resuelve las cosas a través de la política, pero los impuestos que cobran son altísimos, eso se reinvierte y el Estado se encarga de la educación y la salud. Acá, los impuestos son más bajos en comparación, y cada uno se rasca con sus propias uñas*³¹

Así, en Chile las cajas de compensación se encargan de parte de esta labor desde la esfera privada, entregando una serie de servicios para los trabajadores, *“desde cobertura para sus licencias medicas y cargas familiares, hasta generar opciones para que los trabajadores accedan a bienes y servicios frente a contingencias como matrimonio, nacimiento, fallecimiento...en situaciones en que el Estado no se hace cargo”*³². Así, la percepción en torno a la dimensión del rol público que poseen las cajas es tan potente, que para los entrevistados es muy difícil pensar en una eventual recuperación de las funciones estatales en el ámbito del bienestar social. Este escepticismo radica básicamente en la certeza sobre la incapacidad para el Estado de hacerse cargo de temas país bajo el actual estado de cosas: *“Sería muy mal negocio eliminar las cajas de compensación, porque como modelo de negocios, el Estado tendría que hacerse cargo. No han sido capaces de resolver la educación, ya que resolverla garantiza muchas otras cosas en el largo plazo, y podría ser una forma de salir del subdesarrollo, pero no hemos podido despegar de eso”*³³

Ahora bien, dentro de la investigación realizada se constató un hallazgo dentro de la industria del bienestar. Se trata del fenómeno que hemos denominado como de “subsidiariedad doble”, el cual consiste –según nuestros entrevistados- en una novedosa y creciente tendencia dentro del ámbito de las cajas de compensación, y que consiste básicamente en que el mercado, en la búsqueda continua de máximos rendimientos a través de la diferenciación funcional de sus necesidades, produce una reasignación de funciones –paralela a la realizada por el Estado respecto de las cajas- ahora entre empresas del ámbito privado y las cajas de compensación, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia en el uso de los recursos internos al desvincularse del gasto que implica tener un organismo interno encargado del bienestar social de los trabajadores de la empresa, al punto de que dentro de la Caja se habla de que ésta es una especie de *“departamento de bienestar”*³⁴ de las empresas que están afiliadas a ella.

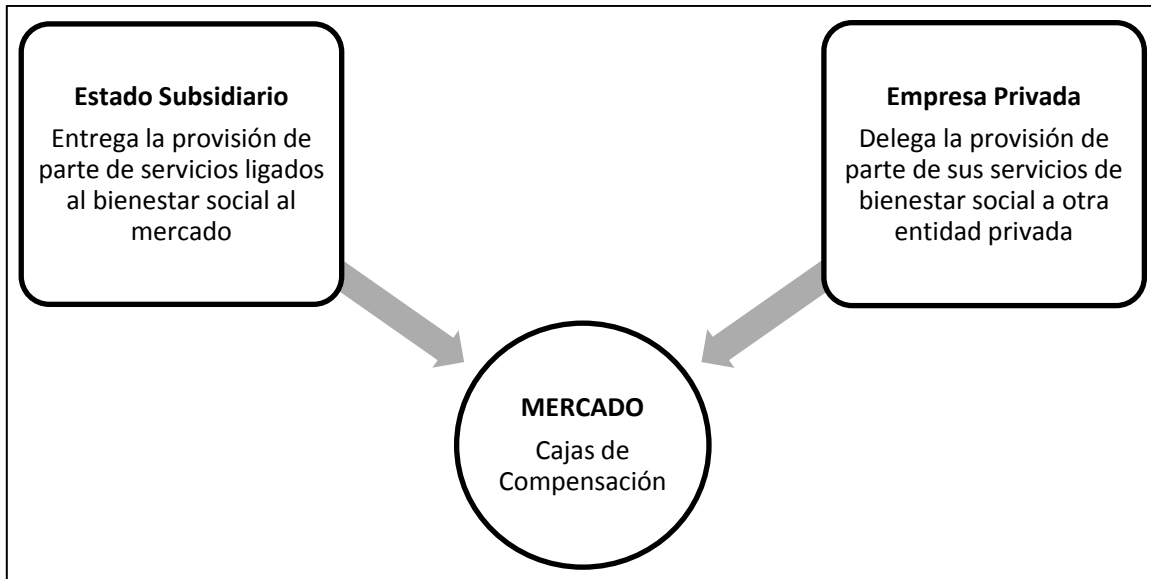
³¹ Entrevistado #1

³² Entrevistado #10

³³ Entrevistado #10

³⁴ Entrevistado #1

Para entender mejor el fenómeno, podemos describirlo así: en primer lugar se observa un Estado subsidiario que deja ciertas funciones de bienestar social en manos de las cajas de compensación, mientras que por otro lado, aquellas obligaciones o necesidades de bienestar o seguridad social que le corresponde satisfacer a las empresas privadas (por el hecho de existir como tales) pasan ahora –a través del libre funcionamiento del mercado- a ser satisfechos por las cajas de compensación a través de la afiliación a ellas.



Fuente: Diseño propio

Dentro de CLA, se percibe que efecto más evidente de este fenómeno consiste en que al hacerse cargo las cajas de compensación de gran parte o del total del bienestar social de los trabajadores de las empresas privadas afiliadas, lo que se logra es cubrir aquellas necesidades que el Estado cubre de manera insuficiente (o eventualmente no cubre) así como de aquellas que tampoco pueden cubrir las corporaciones privadas por si solas³⁵.

¿Cómo entender el origen de esto dentro del ámbito privado? En CLA afirman que ante un panorama de crisis económica como la actual, las empresas recortan gastos, partiendo por sus

³⁵ Adicionalmente, se señala que en el caso de las grandes empresas, éstas no tienen por lo general mayores conflictos y las cajas pasan a tener solamente un rol meramente complementario con ellas; pero en el caso de la mayoría de las empresas en Chile -especialmente las PYME, medianas, incluso algunas grandes- se observa que los beneficios entregados por CLA son integrados no sólo en la oferta de trabajo individual a sus potenciales colaboradores, sino que además adentro de las negociaciones colectivas con los sindicatos, lo que eventualmente podría generar problemas de exigibilidad en algún momento si se elevan las demandas de los trabajadores.

propios beneficios sociales, por lo que se produce un natural acercamiento a las cajas ya que estas ofrecen beneficios que no tienen mayor costo para los empleadores³⁶: *“Imagínate una PYME, ya les es complicado pagar un sueldo, y más aún generar beneficios para tenerlos contentos, pero si en una Caja pueden extender su área de bienestar con nuestros beneficios, es de toda lógica”*³⁷.

Este fenómeno no es percibido aun negativamente por los miembros de CLA³⁸. Se asume la función pública que caracteriza el core del negocio, pero siempre dentro de los límites de la complementariedad, como afirma un entrevistado: *“Nosotros no somos asistencialistas, hay cosas que el Estado debe apoyar, tiene que asegurar la educación, la salud, la Caja no tiene la obligación de asegurar eso, solo somos complementarios”*³⁹. Por lo mismo, y para evitar excesos, se hace necesario mantener el espíritu original con que las cajas de compensación se crearon, y asignar a cada uno de los actores sociales su cuota de responsabilidad compartida para un problema público: *“Para mí esto tiene 4 partes: el Estado, las cajas, la empresa y el trabajador. En base a eso deberíamos desarrollar políticas públicas, a partir de ahí debe desarrollarse la seguridad social en Chile”*⁴⁰.

2) El fundamento valórico de la Caja ante la crisis de confianza actual.

a) El impacto de la crisis de confianza en CLA y en la industria del bienestar.

El origen de la crisis de confianza en el mundo privado, en la percepción de los entrevistados de CLA, radica en buena parte en la fijación de objetivos ambiciosos en la gestión empresarial, rasgo que bien entendido no debería extrañar dentro de la retórica capitalista y de emprendimiento; sin embargo, este rasgo se percibe también asociado a un mayor riesgo de caer en malas prácticas. Estas surgen espontáneamente en función de los desafíos que se autoimpone la empresa, y ya sea por incompetencia, falta de manejo o ignorancia, se concretan y ejecutan de esa forma, sin ver el impacto que un procedimiento mal hecho impacta al consumidor y a la imagen de la empresa,

³⁶ Es necesario señalar que lo que los trabajadores cotizan legalmente en las cajas (0,6% del sueldo) es el mismo valor que se cotiza en el Instituto de Previsión Social (IPS), por lo que para los entrevistados es de toda lógica que las empresas en vez de cotizar en una institución pública, sin obtener ningún beneficio para sus trabajadores, vean en las cajas un mayor beneficio, accediendo a mejorar significativamente la calidad de vida de sus trabajadores.

³⁷ Entrevistado #10

³⁸ Del universo de empresas existentes en Chile solo hay un 25% afiliadas a las cajas de compensación. El número aún es bajo porque habría mucho desconocimiento respecto del rol y funciones de las cajas.

³⁹ Entrevistado #7

⁴⁰ Entrevistado #8

como señala un colaborador: *“Claramente existe una crisis de confianza. A diario nos vamos enterando de distintas acciones que involucran a las empresas públicas y privadas en términos de ciertos abusos...todas lo que hacemos de forma tardía, o que no las hacemos dentro de un protocolo siempre se relacionan con malas prácticas o mal manejo de la situación, y tiene que ver con que hay un ambiente propicio para eso”*⁴¹.

Otro entrevistado agrega que la desconfianza es producto no solo de las malas prácticas reales, sino que también de un temor dentro de las mismas empresas a abrirse y transparentar sus actividades. Este temor alimenta la desconfianza de los consumidores, generándose un ciclo creciente. Se trata, por tanto, de la antítesis de aquello que Boltanski (2002) entiende por confianza, en cuanto el actuar del otro ya no es previsible y tiene buenas probabilidades de ser distinto a lo que se espera que sea.

En el caso de CLA, este creciente temor ha sido abordado desde una postura abierta y transparente. Se insiste en que hoy día sus políticas apuntan hacia una mayor difusión de sus funciones y actividades, y en especial acerca del rol social que cumplen. Se trata de una señal que se quiere transmitir al mercado a través de campañas publicitarias que más que hablar de los servicios específicos que prestan (como el crédito), habla de valores, conceptos, de cómo se ofrecen instancias de apoyo para lograr cosas, y de cómo generar más bienestar. Este esfuerzo coincide con un reforzamiento del concepto de confianza de Adler (2001 en Hevia 2006) en cuanto se busca alcanzar los tres elementos que lo componen (familiaridad/proximidad social, oportunidad/proximidad física y compatibilidad de necesidades/proximidad económica); por otro lado, también hay un fuerte énfasis en el fortalecimiento del capital social como vía para generar desarrollo mutuo entre empresa y afiliado, tal como lo observa Fukuyama al analizar el vínculo entre cooperación mutua y riqueza (Fukuyama 1996 en Hevia 2006), tal como afirma un entrevistado: *“La gente ya no cree en nada, por eso en las empresas es necesario transparentar las cosas. Aparte, si no ocultas nada, ¿por qué no transparentar en lo que la empresa gasta la plata?”*⁴².

⁴¹ Entrevistado #10

⁴² Entrevistado #5

Otro complejo efecto de la crisis de confianza es que al estar asociada a la crisis económica, somete tanto a quienes tienen buenas como malas prácticas a regulaciones más estrictas⁴³. Esto impacta la recaudación de ingresos para la industria de bienestar, afectando de paso la generación de excedentes, ya que existe actualmente una crisis particular dentro de esta área de la industria debido a que algunas cajas han cometido irregularidades, quedando en una posición bastante cuestionable frente al regulador y la opinión pública. Así, se afirma que el único camino posible es restaurar la confianza haciendo las cosas de la manera correcta, yendo más allá de lo que la ley obliga: *“El regulador tiene intervenida una caja, hay otras con resultados desastrosos, estamos con crisis de confianza de los afiliados respecto al rol que cumplen las cajas debido al desconocimiento de su función, eso nos lleva a apegarnos al cumplimiento normativo interno y externo”*⁴⁴

En opinión de los entrevistados, esta decisión es la más eficiente para contrarrestar la crisis de confianza, en cuanto se tiene la certeza de que las empresas que han podido salir adelante han sido las que se han adaptado rápidamente a los cambios normativos, incorporando en sus procesos a todos sus stakeholders y proveedores, preocupándose por sus colaboradores, por la infraestructura, por la forma en que se entregan los beneficios, por el medio ambiente, etc. Se trata, finalmente, de no limitar la mirada de gestión empresarial a lo meramente económico, y esto se expresa cumpliendo con certificaciones externas que comprueben que no se trata de una maniobra comunicacional. Se produce, finalmente, una especie de “reencantamiento” similar a aquel enamoramiento del consumidor que observa Illouz (2009), que se contrapone al panorama estéril y obsoleto que denuncia Camps (2011) en el contexto de crisis de confianza.

Finalmente, la crisis de confianza también afecta los alcances y contenidos de la idea de RSE. Para los entrevistados, la confianza es un efecto de la ética, es decir, es un producto de una acción virtuosa previa orientada a fines positivos⁴⁵. Desde el ámbito de la RSE, el impacto de la crisis de confianza se traduce en la búsqueda de una mayor cercanía con los colaboradores, y el compromiso de observar responsablemente el buen cumplimiento de las relaciones laborales.

⁴³ Esto es relevante para CLA, ya que son emisores de instrumentos públicos, lo que hace que exista una preocupación adicional por la sostenibilidad de los recursos de la empresa. Se trata de bonos corporativos, los que en cierto modo evalúan a toda la organización respecto de cómo maneja el riesgo, por lo que no es menor que en un contexto de crisis como la actual los bonos CLA estén bien calificados.

⁴⁴ Entrevistado #2

⁴⁵ Lo ético en el caso del mundo corporativo se traduce a su vez en la promoción de valores fundamentales para el desarrollo empresarial como la transparencia, honestidad, etc. de manera que los resultados sean coherentes con los principios de virtud que se busca promover hacia el exterior.

Para esto se trabaja en el día a día con los sindicatos con el fin de saber qué perciben los colaboradores respecto de la gestión de la empresa, con el fin de desarrollar el capital social de la empresa y lograr un “hacer/decir/actuar alineado” que redunde en alcanzar una alta credibilidad tanto dentro como fuera de la empresa⁴⁶: *“Ser creíbles es uno de los atributos esenciales de la Caja, siempre hemos cumplido con la legislación. Nosotros llegamos a los segmentos más vulnerables, (así que) con mayor razón esto debe estar instaurado”*⁴⁷.

b) Fundamento y racionalidad de la ética práctica de CLA.

*“La organización ya tiene 65 años de vida, y los valores y principios la acompañan desde su fundación. Lo que ha ido cambiando es la formulación, la semántica de cómo los defines”*⁴⁸.

La Caja Los Andes (CLA) surge en la década de los 50, siendo sus fundadores empresarios cristianos, principalmente asociados a la Democracia Cristiana, por lo que los valores familiares tenían un lugar relevante en la gestión de los beneficios de la empresa; la idea era estar presente en los momentos más importantes de la familia, como son el matrimonio, el nacimiento, el ingreso a la educación primaria, etc.⁴⁹.

Con el paso del tiempo, esta situación se ha mantenido, aunque con la inclusión de una nueva mirada sobre la gestión empresarial, como por ejemplo el ser éticamente responsable, la aplicación de políticas de inclusión, la promoción de la transparencia, etc. las que se han incorporado como parte de una política interna sobre ética, sustentabilidad y RSE, materializada en un Código de Ética⁵⁰ que regula el comportamiento de los colaboradores. De esta manera, “el

⁴⁶ Entrevistado #8

⁴⁷ Entrevistado #8

⁴⁸ Entrevistado #9

⁴⁹ Originalmente las cajas ofrecían una serie de beneficios bien básicos que las empresas valoraban, como la entrega de un ajuar a los recién casados, o la entrega de una cocina a las familias, zapatos para los niños, materiales escolares, etc. y estaban acotados en el caso de CLA a trabajadores de la construcción.

⁵⁰ El “Código de Buenas Prácticas y Conductas” de CLA fue creado originalmente en el año 2012, de manera autónoma y libre, con la finalidad de establecer un horizonte normativo de las conductas de los colaboradores al interior de la empresa.

Dentro del código están contenidas la Misión de CLA (*“Contribuir al pleno desarrollo de los trabajadores y pensionados afiliados, y de sus respectivos grupos familiares, proporcionando soluciones y beneficios sociales, que mejoren su bienestar y calidad de vida”*) así como su Visión (*“Ser líderes en la generación de bienestar social, mejorando la calidad de vida de las personas”*). Adicionalmente, se establecen los Principios Éticos de CLA (*“Libertad y dignidad de las personas”; “Orientación al bien común”; “Respeto a la verdad”*) y los valores corporativos (*Transparencia; Compromiso; Orientación al cliente; Excelencia; Innovación*). Además el código establece una serie de Deberes Éticos, especialmente

fundamento ético del quehacer empresarial es lo que te lleva hacia una gestión que se hace cargo de sus impactos, que es lo que entendemos finalmente por gestión sostenible”⁵¹.

La racionalidad de la ética de CLA -desde la óptica de la autorregulación- está marcada por el problema de cómo entender el rol social que caracteriza a esta industria. Los entrevistados piensan que la respuesta es simple y que esta mirada está determinada en su éxito o fracaso por el tipo de búsqueda de desarrollo económico que persiga la organización -en especial en una región tan desregulada como Latinoamérica- en un contexto donde lo habitual es copiar modelos de gestión empresarial -habitualmente de rápidas ganancias- sin darle la relevancia que exige la sustentabilidad, por lo que habitualmente tales empresas no logran sobrevivir. Adicionalmente, se percibe un cambio cultural potente en las nuevas generaciones, que poseen una menor tolerancia al abuso o los excesos empresariales, lo que impacta la forma de generar desarrollo económico, por lo que para ninguno de los entrevistados es bueno que la reputación de una empresa se perjudique en virtud de la búsqueda de beneficios de corto plazo, tal como afirma uno de los entrevistados: *“No pretendas que tu negocio sobreviva si no te preocupas del otro, de tus prácticas como empresa, independientemente del área de la industria”⁵².*

Así, el objetivo social de CLA determina su horizonte valórico: al ser una corporación de derecho privado sin fines de lucro, y teniendo como “dueños” a todos sus afiliados, los intereses económicos de 3 millones de afiliados y 60 mil empresas pasan a ser el objetivo prioritario de la empresa, por lo que se insiste en que cada peso debe ser bien administrado o gestionado.

Actualmente el proceso de desarrollo, revisión e implementación de la agenda valórica de CLA puede resumirse en lo siguiente: las ideas rectoras provienen del directorio, que discute sus propuestas con una mesa de trabajo con diversos actores de la organización. Paralelamente, existe un Comité de Ética liderado por el directorio que analiza todas las situaciones de relevancia que suceden (denuncias, procesos de investigación y sanciones). El Comité de Ética está conformado por un miembro de cada gerencia de la organización, y posee un estatuto y un procedimiento determinado. Hay reuniones mensuales, a las que se suman capacitaciones de convocatoria

orientados para quienes tienen a su cargo otros colaboradores, así como Deberes Especiales de los Ejecutivos y Directores, y una serie de otras temáticas pertinentes a regular, mejorar y prevenir alteraciones del clima laboral de CLA (CLA 2015a).

⁵¹ Entrevistado #9

⁵² Entrevistado #6

general que se realizan regularmente con la finalidad de que los imperativos éticos permeen en la cultura organizacional, y genere por tanto una fuerte consciencia en torno a la responsabilidad que le cabe a cada uno en el puesto que desempeña, donde *“un peso perdido es un peso menos en beneficio del afiliado, y eso es parte de la cultura acá...el principio de cómo yo actúo debe estar arraigado en cada uno de los funcionarios de la Caja”*⁵³.

Adicionalmente, existe otro instrumento que complementa el proceso de control normativo autónomo de manera ex post y se refiere a la forma en que la implementación de la ética corporativa ha permeado en la organización, y es la “Evaluación de Desempeño” que se aplica en todas las gerencias de CLA, la cual se compone de dos partes: en primer lugar la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada uno de los cargos de la empresa (el “qué se hace”); y en segundo lugar se busca evaluar la forma en que los colaboradores han integrado en su trabajo el compromiso con la cultura organizacional (el “cómo se hace”), especialmente los temas valóricos y el comportamiento ético, todo lo cual es monitoreado año a través de este mecanismo.

c) La cultura de valores corporativos en CLA y su impacto en la selección de sus colaboradores.

En CLA se observa un profundo y sistemático trabajo de inducción, promoción, evaluación y reforzamiento de los principios y valores de la empresa entre los colaboradores de todos los niveles organizativos; este rasgo representa una de los pilares más potentes en lo referente al desarrollo de su orientación ética, en cuanto implica una labor constante de endoculturación que funciona a la par de una respectiva vigilancia respecto de quienes son parte de la corporación. Esta vigilancia permite que la acción particular de los individuos apunte hacia los objetivos de sustentabilidad –la adopción de los valores corporativos en este caso- trazados desde arriba, objetivo fundamental para que toda la organización trabaje alineada. Esta asimilación de la mirada valórica se percibe como un trabajo de gran escala, como señala un entrevistado: *“El gran hito es como tú eres capaz de transmitir el valor. Cuando tienes 4000 trabajadores, ¿Cómo permeas la organización para que trabajen en función de un principio ético?”*⁵⁴

⁵³ Entrevistado #2

⁵⁴ Entrevistado #8

En la percepción de las distintas gerencias se aprecia una alta valoración de la forma de ser o “ethos” de CLA, expresado en primer lugar en una fuerte identificación con los valores de la organización⁵⁵. Existen por tanto en el discurso grupal representaciones compartidas en torno a los objetivos, alcances, límites y conductas que son esperados de parte de los colaboradores, lo que se expresa en un compromiso personal ante las demandas de la organización, las que exigen una conducta intachable, entre otras cosas, como señala un entrevistado: “La *gente que trabaja acá tiene sus principios, y una persona que no está de acuerdo con nuestros valores no podría trabajar aquí*”⁵⁶. Este esfuerzo constante tiene como contraparte una recompensa expresada en una diferenciación de status: los colaboradores sienten que pertenecer a CLA –con la alta exigencia ética que implica- les otorga un perfil de mayor valor y respetabilidad dentro de la empresa e incluso respecto de otras empresas de la industria, por lo que esta forma de ser exaltado⁵⁷ dentro de la organización funciona a modo de motivación continua que impacta positivamente el clima laboral de la empresa.

Ahora bien, es menester señalar que la motivación de los colaboradores de CLA no responde sólo a la expectativa por diferenciación de status, sino que también a la fuerte consciencia que existe respecto del perfil social de la empresa. Los entrevistados reconocen no sólo capacidades técnicas o profesionales entre sus colegas, sino que además una fuerte vocación por el servicio social, lo que es coherente con la propuesta de valor que ofrece la empresa y el proceso de selección que ha implementado.

En lo estrictamente procedimental, para introducir a los colaboradores en los valores de la empresa, existen dos etapas: primero un curso de inducción donde se le educa en el código de ética de CLA, el cual cubre todos los aspectos bajo los que se rigen. En segundo lugar, y de forma paralela, el colaborador realiza un curso de e-learning que se debe aprobar, para luego firmar un documento donde el colaborador se compromete a respetar el código mencionado anteriormente.

⁵⁵ Establecidos en el Código de Buenas Prácticas y Conductas de CLA, mencionado anteriormente.

⁵⁶ Entrevistado #7

⁵⁷ El desarrollo de esta meritocracia que se refuerza con una serie de reconocimientos entregados en distintos momentos del año a colaboradores que encarnan mejor los valores de CLA. Según podemos observar, es un rasgo distintivo de la cultura organizacional de CLA el impulso de un proceso de mejora continua constante, con la finalidad de que el individuo no sólo logre afiarse a los altos estándares de la organización, sino que también logre destacar dentro de la misma respecto de otros colaboradores, y cuyos estímulos funcionan en términos de distinción tanto respecto de los trabajadores de otras empresas (distinción y diferenciación de status externa) como respecto de los colaboradores de la misma empresa (distinción y diferenciación de status interno).

Es interesante observar que la selección del perfil del colaborador está impregnada por un fuerte sesgo valórico. La información de cada postulante está en línea así que se sabe quién es quién y su historial laboral. Los entrevistados reconocen que los nuevos postulantes, a diferencia de las generaciones anteriores, son personas opinantes, por lo que la empresa ha debido adaptarse a las nuevas formas de ver el mundo, y eso incluye la creación de mecanismos organizacionales que garanticen de mejor forma los estándares éticos, ya que son los que finalmente le dan una identidad reconocible a la organización. Por esta razón, el reclutamiento exige que los colaboradores sean compatibles con la orientación ética de la empresa.

Una de las razones de la empresa para que este alineamiento ético-normativo de la cultura organizacional de CLA sea transversal a toda la organización, se relaciona con la necesidad de naturalizar el orden normativo deseado, es decir, de que la conducta esperada no sea percibida como un imperativo externo, heterónimo, “legal”, sino que se internalice como un mandato interno, autónomo, una condición necesaria para poder llevar adelante la función social y económica de la empresa. Uno de los gerentes entrevistados lo ilustra así: *“En las escuelas de negocios te van a decir que comportarse éticamente es rentable. Yo pienso que aunque no sea rentable tú tienes una obligación de conducirte éticamente, porque el mandato ético no se mide ni evalúa por su rentabilidad. Si el único fundamento es de ese orden, las bases son muy débiles, es una lógica muy instrumental”*⁵⁸.

3) Buenas prácticas corporativas en CLA: La Autorregulación, Vinculación con el Consumidor y los Mecanismos de Control del Delito.

a) Lógica de autorregulación empresarial como fundamento de una Gestión Sustentable

En función del discurso sobre buenas prácticas corporativas y de las exigencias actuales de las normativas internacionales en el ámbito de la Gestión Sustentable, el desarrollo de los mecanismos de autorregulación de CLA han incorporado algunos cuerpos normativos como la ISO 26000 que establece un marco normativo en torno a la RSE; sin embargo, al ser este instrumento bastante general, y con la finalidad de afinar el control interno, desde 2015 se desarrolla en CLA la

⁵⁸ Entrevistado #9

aplicación de un indicador de sostenibilidad denominado comúnmente como el “Index”, el cual es un instrumento diseñado de manera exclusiva por la Universidad Católica de Valparaíso a través del Centro de Gestión Sostenible Vincular, y cuya función es medir las brechas de mejora en el ámbito de la sostenibilidad corporativa.

El “Index” incorpora también elementos normativos internacionales como los de la OECD, Unión Europea, Pacto Global, Dow Jones Sustainability Index, los que permiten medir de mejor manera el impacto de las mejoras en el ámbito de la estrategia de RSE/Sostenibilidad y detectar más eficientemente falencias en la misma. La necesidad y justificación de este instrumento para CLA se explica fundamentalmente por la ausencia de regulación nacional en este ámbito y el deseo de implementar más fuertemente la política de sustentabilidad, tal como explica uno de los expertos de la empresa: *“Si no se sigue el camino de la autorregulación te quedas de brazos cruzados porque no hay normativa explícita del Estado chileno que te obligue en ese sentido, por lo que si quieres trabajar en este tema tienes que buscar e incluso construir con asesoría de especialistas los indicadores que te ayuden a autogestionarte y medirte”*⁵⁹.

La autorregulación surge como la instancia equilibrante y necesaria para compensar una falta de compromiso -en esta área de la industria- que se ha manifestado en el surgimiento de irregularidades o malas prácticas, y más aún, su influencia funciona como impulsor de dinámicas de buenas prácticas en la medida que se puedan proyectar en el tiempo⁶⁰. Por estas razones, la autorregulación no sólo establece un contexto para establecer los límites y la lógica de la RSE en CLA, sino que también determina el enfoque y real alcance de la estrategia de Gestión Sustentable de la empresa, articulando finalmente una mirada u horizonte ético de deberes y obligaciones.

En la percepción de los entrevistados, existe aún un fuerte retraso en el mundo empresarial en torno a la adopción de la RSE –entendida como la unidad mínima de autorregulación- y aún más en temas de inclusión o prácticas de transparencia institucional, lo que decanta en una ausencia de prácticas corporativas sustentables. La asociación más común del concepto de RSE es con estrategias de marketing antes que con una manera de proyectarse ante la sociedad, como afirma

⁵⁹ Entrevistado #9

⁶⁰ El éxito de tales políticas han situado a CLA actualmente en el lugar n°29 del “Best Place to Work” en Chile, y en el ranking reputacional de empresas MERCO en el lugar n°26 del año 2016.

un entrevistado: *“La gente recién está entendiendo el tema de la responsabilidad social. Tu les hablas de RSE y no te entienden, lo ven como para limpiar imagen o ahorrar impuestos”*⁶¹.

Definiendo más claramente las lógicas que subyacen detrás de cada concepto, sabemos que la práctica de la RSE está acotada a la contención de externalidades negativas y a la filantropía, por lo que nos encontramos con un amplio espacio de prácticas y dinámicas que son contenidas finalmente por el discurso y enfoque de Gestión Sustentable. Pero así como la RSE tiene un campo específico de acción y justificación, ¿Cuál es la causa empírica que impulsa la Gestión Sustentable? Para los entrevistados hay consenso en que el fundamento del origen de la responsabilidad de CLA se encuentra en la búsqueda del bienestar de la gente con que se vincula: los trabajadores afiliados y sus cargas acreditadas (los que ascienden a 7 millones de beneficiarios), los pensionados (450 mil) y los independientes (4 mil) y sus respectivas cargas. De esta forma la Gestión Sustentable en CLA se justifica como consecuencia de la función económica-social que posee la empresa, de manera independiente a la política de RSE, la cual se realiza con recursos que son excedentes de los ingresos destinados originalmente a los afiliados⁶². En aras de la coherencia discursiva y el cumplimiento de sus propias regulaciones, la Caja no puede destinar recursos a acciones de RSE si no se trata de excedentes obtenidos gracias a una gestión exitosa⁶³.

Finalmente, otro aspecto relevante vinculado a la forma en que se interpreta y reflexiona en torno a la autorregulación al interior de la de la cultura organizacional de CLA, tiene que ver con la búsqueda de coherencia entre la imagen que proyecta la empresa y los resultados de sus prácticas; en virtud de la crisis de confianza, los entrevistados se muestran preocupados por la reputación corporativa de CLA, ya que el alineamiento entre imagen/discurso y praxis es fundamental para impulsar dinámicas virtuosas –y por tanto, éticamente alineadas- entre sus trabajadores. Esta situación se manifiesta en dos vías, una externa relativa a los afiliados y demás stakeholders, y una interna vinculada con los colaboradores, asignándosele un fuerte valor

⁶¹ Entrevistado #6

⁶² Dentro de los programas de RSE hay charlas vocacionales en fundaciones y colegios vulnerables, lo que en estricto rigor implica recursos financieros invertidos por CLA, pero sin tener una repercusión tributaria. Se trata de aportes que hacen los colaboradores voluntariamente, lo que a su vez impacta positivamente en términos reputacionales para la empresa.

⁶³ Por su normativa interna, la Caja está excluida de actuar en base a la Ley de Donaciones, por lo que su rango de acción en función de la RSE filantrópica está muy limitada en ese sentido, a diferencia de otras empresas de otras áreas de la industria –en especial aquellas que generan evidentes externalidades negativas- que sí tienen esa ventaja que a la vez funciona como incentivo tributario.

motivacional dentro de la empresa⁶⁴, ya que se enfatiza en que un trabajador no motivado no produce lo mismo que uno que si está motivado, por lo que se genera una cadena de impactos que afectan el valor del trabajo, generando una amenaza para las buenas prácticas de la empresa⁶⁵, tal como afirma uno de los entrevistados: *“Un producto mal cursado en pos de mejorar la productividad no es tan valorado como hacer las cosas bien”*⁶⁶

b) El Modelo de Vinculación con el Consumidor

La implementación de “buenas prácticas corporativas” es la contraparte empírica del discurso sobre ética corporativa que en la cultura organizacional de CLA se expresa a través de actitudes, mecanismos, acciones y reacciones virtuosas y positivas, beneficiosas tanto para el afiliado y los stakeholders como para la misma organización y sus colaboradores, manifestándose dentro de las labores cotidianas de la empresa y expresadas a través de la imagen que proyecta al mundo.

Sobre esto último, los entrevistados tienen la convicción de que el liderazgo en buenas prácticas que posee la empresa actualmente es producto de haber trabajado siempre muy apegados a su planificación estratégica. De esta no sólo se desprenden resultados positivos, sino que además redundan en la puesta en marcha de un círculo virtuoso que facilita la proyección de una imagen beneficiosa para la empresa, como reconoce un entrevistado: *“La imagen corporativa es el resultado de hacer las cosas bien...(al contrario de) las malas prácticas, que son como una tormenta perfecta. Las malas prácticas no son una estrategia, son el producto de la negligencia de todos los involucrados en esos procesos: las empresas, sus áreas internas, los entes reguladores, las empresas que alteran sus estados financieros, es un círculo de cosas que están mal hechas”*⁶⁷

⁶⁴ La preocupación por la imagen en CLA no es menor. Regularmente se mide la reputación corporativa en distintos estudios, como el MERCO por ejemplo. Uno de los objetivos de este énfasis es promover la imitación de la conducta de los líderes, factor que es parte de la cultura organizacional de la Caja y que se refleja en los índices de clima laboral donde destaca el comportamiento ético de los colaboradores entre otras variables.

⁶⁵ La preocupación por la consistencia entre discurso y práctica de RSE repercute en la adopción de distintos instrumentos de evaluación de gestión sustentable. Así, no sólo se echa mano del Index ya señalado para evaluar la gestión global de la empresa, sino que también en lo referente a la vinculación específica con los stakeholders se aplica un instrumento particular, el llamado “Indicador de Impacto Social”, que consta de un componente económico, otro de cobertura y finalmente otro de bienestar de los afiliados, lo que sumado a otras mediciones como estudios de mercado e inteligencia de clientes, permiten conocer de manera óptima el perfil de los beneficiarios y hacer los ajustes necesarios para evitar potenciales conflictos.

⁶⁶ Entrevistado #10

⁶⁷ Entrevistado #10

Las fuentes de las buenas prácticas en CLA están influenciadas por las experiencias exitosas de otras empresas, pero también por la influencia que deriva de la interacción con otras organizaciones como fundaciones u organizaciones de empresarios que velan por la ética empresarial, así como por su participación en seminarios y congresos de la industria o la economía en general, etc. Los entrevistados no perciben limitaciones ni vetos a las ideas por su origen o procedencia, en la medida que se puedan aplicar al entorno y la cultura de la Caja. Este rasgo de apertura a las iniciativas de autorregulación corresponde a un deseo particular de materializar el discurso normativo que proviene desde el directorio.

En lo concreto, aunque recién el año 2015 la Superintendencia de Seguridad Social emite una circular referente a la regulación de los gobiernos corporativos, ya en el año 2011 se registra en CLA el trabajo con comités internos de buenas prácticas que reportan directamente al directorio de la empresa; ese mismo año empieza a funcionar la Gerencia de Asuntos Corporativos y RSE, dándole una orgánica a las iniciativas que velan por la ética corporativa, impulsando una dinámica sostenibilidad de amplio espectro y pensada en el largo plazo.

Entre las iniciativas de mayor importancia en este ámbito, destaca la adopción de un “Modelo de Vinculación con el Consumidor” del año 2016, el que tiene por finalidad establecer los resguardos necesarios para garantizar que la relación de CLA con los consumidores sea óptima, garantizando que la información que se entrega sea fidedigna, oportuna, completa y veraz, y que la interacción con el afiliado de cuenta del cumplimiento de la normativa, promoviéndose el “fair play financiero” y la transparencia, con el fin de materializar coherentemente el discurso valórico en una expresión visible para los stakeholders. Se busca así eliminar las “asimetrías de poder” que caracterizan otras industrias, estableciendo relaciones más cordiales y recíprocas, como señala un entrevistado: *“El Modelo de Consumidores obedece a que es fundamental para nosotros tener una cancha pareja con el afiliado, porque si tu abusas de un afiliado, tarde o temprano se te va a ir y te va a armar mala reputación”*⁶⁸.

De esta forma, la lógica detrás de la implementación de buenas prácticas en CLA –en diferentes escalas- busca el adecuado cumplimiento de los objetivos estratégicos, especialmente aquellos vinculados a la sostenibilidad corporativa tanto dentro como fuera de la empresa; así, por

⁶⁸ Entrevistado #3

ejemplo, en el caso de un objetivo estratégico de mayor escala como es el aumento de excedentes, las auditorías realizadas por Contraloría estarán orientadas a maximizar esos excedentes, es decir, rendir mayores beneficios a los afiliados, mientras que lo mismo pasa en aquellos de menor escala como es el relativo al debido foco en los afiliados, en cuanto se verifica la adecuada entrega de los beneficios a los que tienen derecho.

Paralelamente a lo que se hace al interior de CLA, se han implementado otras potentes iniciativas de buenas prácticas que recaen sobre su vinculación exterior, expresadas en una serie de normativas y medidas de cumplimiento que apuntan no solo a prevenir casos de cohecho o delitos que atenten contra su reputación o patrimonio –que se detallan más adelante en el ámbito del cumplimiento- sino que además van más allá al buscar evitar que se generen instancias de riesgo que puedan ser aprovechadas por terceros que denuncien eventuales situaciones comprometedoras. De esta manera, se han establecido protocolos minuciosos respecto a cómo se vinculan los colaboradores de CLA con el mundo exterior, como por ejemplo aquel que establece la obligación de levantar un acta por cada reunión de colaboradores con funcionarios públicos, independientemente de si esto está normado por la Ley 20.730 sobre Regulación del Lobby o no, yéndose de esta manera más allá del piso normativo legal en función del ya referido impulso autónomo por elevar el estándar de buenas prácticas.

c) Mecanismos de prevención y control de delitos en CLA.

Dentro de los mecanismos de prevención de delitos y de cumplimiento normativo que forman parte de la estrategia concreta de Gestión Sustentable de CLA podemos observar al menos 3 áreas que engloban dentro de sí una serie de iniciativas y regulaciones tanto del comportamiento interno como externo de sus colaboradores en el ejercicio de sus funciones: en primer lugar, un sistema administrativo general de control y monitoreo normativo liderado por la Contraloría de CLA; luego, el modelo de prevención de delitos asociado a las demandas de la ley 20.393; y finalmente, los mecanismos internos de cumplimiento normativo (compliance).

- **Sistema general de control y monitoreo. Rol de Contraloría.**

Este sistema se basa en una triple línea de defensa: la primera línea abarca toda la administración de la empresa, así como aquellos cargos vinculados con la toma de decisiones riesgosas y sus respectivos controles; la segunda línea abarca a quienes están encargados de monitorear los controles diseñados en la primera línea (básicamente el área de cumplimiento y el área de gestión de riesgos); finalmente, la tercera línea está compuesta por la Contraloría, la que supervisa los modelos de cumplimiento, de riesgo y los de la primera línea, generándose de esta forma una estructura de control que permite que existan diversos niveles de monitoreo dentro de la organización.

El énfasis en esta serie de controles operando en diversos niveles radica básicamente en la necesidad de disminuir al máximo el riesgo de malas prácticas, tal como señala uno de los entrevistados del área: *“El gobierno está muy pendiente de lo que hacemos, porque la Caja La Araucana se cayó, estaban con problemas, se duplicaron los créditos, algo heavy pasó. La Caja Los Héroes, malas prácticas, entonces al final nosotros vamos lento pero bien, vamos avanzando”*⁶⁹.

Dentro de la primera y segunda línea de control se observan una serie de mecanismos administrativos autónomos que verifican el cumplimiento de normas internas como externas, y que se estructuran internamente de acuerdo a los riesgos que se visualizan en la Caja: riesgos operacionales, riesgos de créditos financieros, riesgo tecnológico. Se trata de una “administración basada en el riesgo”, y en términos administrativos hay sistemas que permiten evaluar los resultados de gestión en auditorías que se realizan regularmente. Adicionalmente, como veremos más adelante, existe un área de cumplimiento que también cumple una función paralela de fiscalización.

En la tercera línea de control se encuentra la Contraloría de CLA. La función de este organismo es verificar que el sistema de control interno funcione, para lo cual se busca cumplir con una serie de objetivos como son cumplir con las normativas, las leyes y las políticas internas de la Caja, asegurar que el patrimonio de la Caja sea bien administrado, que la calidad de la información reportada tanto a reguladores externos e internos sea adecuada, oportuna, exacta, etc.

⁶⁹ Entrevistado #5

Contraloría además participa en cada instancia señalada por la estrategia de sostenibilidad, monitoreando por ejemplo la relación con los proveedores de CLA y el compromiso de la Caja -sello pro Pyme- de pagar en menos de 30 días; también en términos de infraestructura, se verifica que ésta sea inclusiva en función de las políticas de integración que están establecidas y que van más allá de lo establecido legalmente. De esta manera, este organismo es otro pilar orgánico de CLA establecido para poder cumplir cabalmente con los objetivos de Gestión Sustentable, tanto internos (legalidad de los actos administrativos, cumplimiento de los estándares normativos, etc.) como externos (cumplimiento de estándares medioambientales, relación con proveedores, etc.) y leyes especialmente orientadas al mundo corporativo como la ley 20.393 que redundan en el desarrollo de las buenas prácticas corporativas⁷⁰.

- **Modelo de prevención de delitos. Adaptaciones en torno a la ley 20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.**

El año 2009 entra en vigor la ley 20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas en casos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y cohecho a funcionarios públicos. Su ingreso marca un hito en el derecho nacional, en cuanto amplía la persecución penal a delitos que gracias al proceso de globalización de la economía se estaban haciendo cada vez más comunes, especialmente en nuestra realidad empresarial.

La implementación de esta ley obligó a todas las personas jurídicas de derecho privado (incluyendo corporaciones y fundaciones sin fines de lucro), y en especial a las empresas públicas y privadas a adoptar un “Modelo de Prevención de Delitos” (MPD) dentro de la respectiva organización, el cual estableciera los mecanismos necesarios para la prevención y detección de los tres delitos sancionados por la ley 20.393. De esta forma, en el año 2011, CLA empieza a aplicar su propio modelo, y el año 2012 la Unidad de Análisis Financiero (UAF) del Ministerio de Hacienda genera una serie de obligaciones internas que hizo necesario crear el cargo de “oficial de cumplimiento”, el cual pasa a tomar el control de la gestión del MPD.

⁷⁰ Contraloría se presenta como el punto de contacto entre las demandas autónomas por elevar los niveles de control autónomo y las demandas heterónomas legales

El oficial de cumplimiento ejerce una función fiscalizadora interna, y la vigilancia realizada busca evitar que los colaboradores y proveedores cometan delitos en beneficio de la empresa, haciéndose cargo especialmente –pero no de forma exclusiva- del tema de lavado de activos que estableció la UAF⁷¹.

A un nivel más analítico, llama la atención la importancia que ha tenido para los entrevistados el impacto de la ley 20.393 y su impacto en el mundo empresarial, y más específicamente, la manera en que ésta ha exigido una transformación mayor en todas aquellas instancias que buscan asegurar mejores estándares de buenas prácticas en CLA, obligando a revisar la estructura organizacional no sólo “de arriba a abajo” sino que transversalmente también en cada gerencia y cargo de importancia.

Este proceso dentro de CLA se alineó fuertemente no sólo con el discurso sobre la necesaria relación entre Gestión Sustentable y ética que se busca impregnar en la cultura de la organización para que pueda responder a las demandas legales externas, sino que su asimilación permitió generar prácticas que permitieran relevar aquellos aspectos vinculados con su reputación corporativa, especialmente ante una ciudadanía sumamente sensible ante los escándalos de corrupción, cohecho y colusión ya conocidos.

- **Mecanismos de control interno de la Oficina de Cumplimiento (Compliance).**

La oficina de cumplimiento de CLA se presenta como uno de los elementos más interesantes para el análisis de la implementación de buenas prácticas corporativas de CLA, no sólo por su carácter de “novedad” respecto de otros mecanismos de control tradicional, sino que además porque se destaca por presentar una fuerte conexión con los lineamientos éticos de la cultura organizacional de la empresa y sus objetivos en cuanto sostenibilidad, ya que se ve impulsada explícitamente por directivas políticas en la implementación de sus instrumentos de control.

⁷¹ En 2013, CLA logra certificar este modelo a través de una empresa auditora externa, y en marzo de 2016 se busca dar un salto cualitativo, buscando un certificador de mayor exigencia que indagara más en los temas propios al área de la industria de la empresa, estresando de mayor forma el modelo para garantizar su funcionamiento. Finalmente, en noviembre de 2016 se logra una nueva certificación del modelo con BH Compliance hasta el año 2018.

Los entrevistados de esta área mencionan al menos tres importantes elementos que caracterizan la dinámica del quehacer de esta oficina: en primer lugar, el espíritu corporativo, en cuanto *“existe una cultura ética de la Caja donde no es indiferente la forma de hacer las cosas, para la Caja es vital obtener buenos números pero con un buen actuar”*⁷², lo que es coherente con el estricto mandato ético señalado en el apartado sobre autorregulación y buenas prácticas corporativas; en segundo lugar se encuentran las decisiones y la política emanada del directorio de CLA, ya que desde allí se transmiten directrices éticas que orientan sus resultados a largo plazo, evitando un cortoplacismo que muchas veces es económicamente rentable pero que afecta negativamente a los stakeholders; finalmente, el tercer pilar o factor el liderazgo y las iniciativas que emanan de este organismo, en cuanto hay una constante promoción de mejoras administrativas que buscan robustecer el clima de cumplimiento normativo.

Este último factor se ve impulsado especialmente por la sensación de precariedad existente a nivel empresarial respecto del cumplimiento como del actuar ético normativo, ya que los escándalos en otras industrias afectan la imagen de toda la empresa privada. En ese contexto, la labor de esta oficina se presenta como la de un “sistema de alarma” que permite estar atento ante riesgos reputacionales, más aún en un clima de alta viralización por redes sociales, lo que puede afectar rápidamente la confianza de los afiliados⁷³. Como afirma uno de los entrevistados: *“Lamentablemente funcionamos mejor con el garrote que con la zanahoria...hay una preocupación por los escándalos de las empresas, pero el tema del cumplimiento no tiene que ver sólo con la multa o una sanción, sino también los perjuicios que causas en lo reputacional. La imagen es algo muy difícil de construir y muy fácil de perder”*⁷⁴.

La oficina de cumplimiento además tiene por función la promoción de una “cultura de cumplimiento”, percibida como de lenta asimilación entre los colaboradores, y cuyo imperativo principal es concientizar a todos los trabajadores sobre el riesgo de exposición ante las mismas prácticas que han afectado negativamente a otras empresas. Se trata de una labor de educación y alineamiento en los valores corporativos de CLA que busca cambiar el paradigma sobre prácticas empresariales: *“Nosotros vamos ‘evangelizando’ a la compañía en torno a la importancia del*

⁷² Entrevistado #3

⁷³ Para los entrevistados, actualmente el gran desafío dentro del ámbito del modelo de cumplimiento o “compliance” es cómo se mitiga razonablemente los riesgos mapeados y la manera en que estos riesgos son abordados diferenciadamente según su nivel de importancia.

⁷⁴ Entrevistado #3

cumplimiento, pero no porque lo exige el fiscalizador, sino que porque cada acción debe llevar asociada un comportamiento ético acorde al status que ha tenido la Caja por más de 60 años”⁷⁵.

El paso final de la progresión del modelo de cumplimiento desarrollado por CLA no sólo implica consolidarse como un instrumento formal de vigilancia interna, sino que también busca proyectarse al ámbito externo del mercado de cajas de compensación con el objetivo de promover mejores prácticas en el terreno de la libre competencia; se trata de una iniciativa autónoma que deriva de la posición estratégica de CLA respecto de los demás actores de la industria -en la cual CLA posee el 60% del mercado- y que consiste en dar garantías al resto de la industria que su status dominante no se traducirá en abusos a los afiliados ante una eventual asimetría de poder, por ejemplo, y de paso cuidar a los proveedores que quieran competir libremente dentro de la industria, libres de influencias distorsionantes.

Finalmente, es necesario señalar que la oficina de cumplimiento posee tres funciones que le permiten cumplir su objetivo: prevenir, detectar y sancionar o reaccionar ante cualquier situación que calce con el perfil de una infracción. Para lograr esto, posee una serie de instrumentos de distinta complejidad, desde alertas automatizadas que llegan en determinadas fechas críticas para el trabajo de CLA, hasta llegar a otros más sofisticados como medidas de control y verificación de normativas externas –por ejemplo en caso de ley 20.393- donde existen alertas sistémicas que permiten la revisión continua de las distintas operaciones tanto de la Caja como de los afiliados, y respecto de las cuales es posible extraer información de manera automática cuando hay alguna sospecha derivada de operaciones riesgosas⁷⁶.

Los entrevistados hacen énfasis en el constante mejoramiento de los mecanismos y modelos de prevención, ya que éstos no se perciben como totalmente suficientes. Se tiene la convicción de que siempre hay posibilidad de perfeccionar tales instrumentos porque las formas de cometer delitos van mutando aceleradamente, especialmente en el ámbito financiero, tal como afirma uno de los especialistas entrevistados: *“La forma de cometer un tipo de delito...va mutando de un día a*

⁷⁵ Entrevistado #3

⁷⁶ En estos casos más complejos, el procedimiento se inicia creando una hipótesis, y en los casos en que se verifican algunos supuestos a partir de esta información se desarrolla un análisis específico en la Dirección de Cumplimiento, para luego complementar con información más detallada de la misma Caja para ver si nos encontramos ante un caso de posible irregularidad, o si solamente se trata de una operación riesgosa pero inusual, y si posee mérito suficiente para justificarse o no. En estas situaciones, los analistas de la oficina de cumplimiento le asignan una fuerte importancia al contexto que rodea a la situación sospechosa, ya que ciertas acciones no son necesariamente delictivas ni dolosas.

otro, y nosotros tratamos de ir revisando críticamente si nuestras alertas deben ser mejoradas. A veces en un año debemos cambiarlas 3 o 4 veces porque vemos que la casuística va cambiando”⁷⁷

Así, la dinámica detrás de la lógica del modelo de prevención –en opinión de uno de los especialistas consultados- es coherente con la necesidad de innovar y garantizar tanto a los afiliados como a los mismos colaboradores que el buen trabajo de la Caja está respaldado no sólo por una potente cultura organizacional y buenas prácticas, sino que además por una dinámica permanente de constante revisión y autoobservación de ambos factores –cultura y prácticas- que busca evitar el surgimiento de cualquier instancia de naturalización de actitudes o acciones que no cumplan con la normas esenciales del horizonte valórico de CLA.

⁷⁷ Entrevistado #3

Capítulo V: Conclusiones del estudio

A pesar de las limitaciones de esta investigación, pensamos que la semblanza obtenida de las representaciones, significados, prácticas e ideas de Caja Los Andes nos permiten reflexionar en torno a una serie de potenciales iniciativas y mejoras que podrían ser consideradas para su adopción por parte de otras empresas -especialmente aquellas dedicadas a la provisión de bienes públicos- no sólo para obtener mayores garantías de transparencia y legalidad, sino que principalmente para intentar recuperar la debilitada confianza que posee la ciudadanía en una clase empresarial que, independientemente de lo que pensemos respecto de la orientación política del sistema económico, representa una fuerza viva que genera desarrollo económico y social.

Las conclusiones que se presentan a continuación abordan el problema estudiado desde las dimensiones que consideramos más relevantes para su comprensión, abarcando en primer lugar la discusión en torno al significado de la RSE actualmente y su integración en Gestión Sustentable, su horizonte ético y la racionalidad que impulsa su autorregulación, y finalmente la expresión concreta de las primeras dos dimensiones a través de la adopción y desarrollo de Buenas Prácticas corporativas en el ámbito normativo interno y externo.

1. Las representaciones e ideas que impulsan la lógica de Gestión Sustentable en CLA.

Al iniciar este estudio tuvimos que hacernos cargo de la inadecuada comprensión con que abordamos inicialmente el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, ya que su definición teórica dista mucho de su comprensión empírica en el mundo empresarial. Si bien esta autocrítica no debe extrañar debido a la falta de acuerdo académico en torno al mismo, de todas maneras representó una dificultad que –afortunadamente- pudo ser sorteada llegado el momento de levantar la información entre los miembros de CLA. De esta manera, las primeras entrevistas con diferentes cargos de la organización permitieron corregir rápidamente este error conceptual, permitiendo abrirnos al uso de significados y percepciones particulares del discurso y práctica de la empresa.

En lo concreto, al interior de CLA la distinción entre los conceptos clave que orientaron la investigación es bastante clara: la Responsabilidad Social se presenta como un constructo anticuado, asociado fundamentalmente con ciertas obligaciones mínimas con el medio ambiente, los colaboradores y los afiliados, y en la medida de lo posible, con acciones de filantropía. En este sentido, las representaciones sociales de los entrevistados se alejan bastante de los alcances u horizontes de la RSE definidos por autores como Cortina (1994), Roitter (1996 en Fuenzalida 2008), Jaramillo (1996 en Teixido et al. 2002) y Toro (1997 en Teixido et al. 2002), los que apuntan hacia elementos morales y normativos que, en cierto modo, exigen demasiado de un concepto instrumental respecto del cual ni siquiera existe consenso.

Destaca en este sentido la propuesta analítica que entrega Amato (2015) en cuanto se acerca de manera óptima a la comprensión del concepto de RSE que existe en CLA, permitiendo conciliar con claridad el proceso de evolución que engloba este último dentro del discurso y horizontes de la Sustentabilidad Empresarial, alineándola en lo concreto, con la idea de Bifani (1997 en Ramírez et al. 2007) de Gestión Sustentable. En este sentido, este tránsito es comprendido al interior de la organización como un proceso en cierto modo “natural” en consideración a las exigencias globales contemporáneas, expresadas a través de la “triple bottom line”.

Es menester señalar que en nuestro caso de estudio, la interpretación que hacemos de los datos acerca del ejercicio de RSE como acción filantrópica no permite calificarla como una instancia real de hipotética generación de tejido social, entendiendo que tales acciones están fuertemente focalizadas y poseen una regularidad y alcance muy reducido; adicionalmente, y tal como señalan los entrevistados, el *core* del negocio y las externalidades negativas que pudieran generar –si existen- no tienen mayor relación con las situaciones críticas o de profundo riesgo que motivan el desembolso de fuertes sumas de dinero por parte de empresas dedicadas a proyectos de inversión –expresados en escuelas, postas, canchas deportivas, centros comunitarios, etc.- las que efectivamente sí generan externalidades negativas, y más aún, están capacitados legalmente para realizar inversiones en nombre de la RSE en función de instrumentos como la Ley de Donaciones.

A pesar de esta última diferencia respecto de otras industrias, la Gestión Sustentable en CLA nos ofrece un constructo ideológico que logra conciliar y resignificar por una parte la idea tradicional de lo que significa la RSE en su vertiente europea –es decir, fuertemente cargada hacia la

búsqueda del actuar ético empresarial- y por otro lado su exigibilidad, sin disolver su carga de responsabilidad, sino que más bien trasladándola a otro espacio discursivo más adecuado: el de la Sustentabilidad.

Ahora bien, esta transformación discursiva hacia la Sustentabilidad genera dos importantes efectos prácticos que impactan fuertemente el universo de representaciones sociales de CLA: en primer lugar, al tomar una posición proactiva en la autorregulación, se evita asumir la mayor carga simbólica y restrictiva que implica la imposición de normas heterónomas, lo que se condice con la racionalidad privatizadora de la modernización estatal neoliberal en cuanto la reducción del control fiscal permite que los individuos y el mercado busquen sus propias instancias de control, naturalizando la idea de que es la regulación privada y autónoma la que debe prevalecer por sobre las imposiciones estatales; en segundo lugar y de manera copulativa a lo anterior, esta aparente debilidad de la normatividad heterónoma que puede prestarse para eventuales malas prácticas debe ser, necesariamente, reforzada con contenido normativo, para lo cual el horizonte de obligaciones que implica la idea de Gestión Sustentable funciona como instrumento de clausura ante los múltiples cursos de acción, sentando las bases de lo que se entiende como Buenas Prácticas Corporativas.

Paralelamente a esto, otro importante rasgo del ethos empresarial de CLA son las implicancias prácticas derivadas del tipo de percepción que tienen sobre su función social. Aquí la delegación de funciones públicas que hace el Estado subsidiario al mercado tiene definiciones claras, y existe plena conciencia en la empresa sobre la importancia y responsabilidad que debe existir en torno al “core” del negocio –los afiliados- sin embargo, llama la atención el traspaso de obligaciones de bienestar observado entre empresas privadas y cajas de compensación, el cual podría interpretarse como un epifenómeno de la subsidiariedad estatal en cuanto se replica la lógica que motiva al Estado para dejar en manos privadas buena parte de la actividad económica, externalizando aquellas obligaciones que pueden realizar otros privados de manera menos onerosa o con más éxito.

2. La proyección ética de CLA y su posicionamiento valórico ante las tentaciones del mercado.

La evolución del discurso histórico sobre la conformación de la postura valórica en CLA se muestra como un proceso lineal y progresivo donde una serie de factores –principalmente culturales en su inicio y político-económicos más tarde- han impelido su orientación original cristiana hacia un estado de obligaciones mucho más amplio sobre cómo entender y concretar sus funciones públicas de bienestar social desde el mundo privado.

Estamos ante una visión de mundo cuya percepción sobre su propia identidad es el resultado de una transición desde una mirada tradicional sobre el rol empresarial –de carácter más bien filantrópico en sus orígenes- hacia una mucho más integrada y sensible a las demandas sociales, así como mucho más universal en sus alcances, influenciada positivamente por las discusiones y normativas globales actuales relativas a la responsabilidad social.

Respecto a esto último, y desde el punto de vista de las tipologías de Teixido y Chavarri (1999), el horizonte valórico de CLA estaría caracterizado por vincularse principalmente a una “Visión Ética y Valórica”, ya que entiende que su propuesta ética no debe solo irradiarse hacia el exterior –los stakeholders- sino que permear en la organización para lograr la estabilidad y coherencia necesaria para ser creíble y sustentable. Este enfoque empapa la cultura organizacional de CLA y se aprecia desde múltiples instancias, ya sea desde el mecanismo de selección de los colaboradores, hasta llegar a los vínculos con los proveedores de la empresa; a lo anterior, podemos agregar una serie de motivaciones que corresponden la “Noción Social y de Desarrollo” expuesta también por Teixido y Chavarri, lo cual no es casual ya que la orientación social de estas tipologías se condice con el “core” del negocio de CLA.

Lo anterior es coherente con la importancia que se le asigna a la confianza dentro de CLA, en cuanto existe una fuerte preocupación por desplegar una imagen coherente con sus prácticas, dado lo delicado de su negocio; para esto han desarrollado una serie de medidas y mecanismos que permitan alcanzar bajos niveles de riesgo, aquella “previsibilidad” que respalda la confianza en algo o alguien según Boltanski (2002), donde palabras y actos están estrechamente vinculados. En este sentido, la estrategia de acercamiento de CLA a sus afiliados responde en buena parte a la triple dimensión de la confianza de Adler (2001), la que va más allá de lo meramente económico,

en consonancia con los elementos cooperativos que Fukuyama (1996 en Hevia 2006) establece como esenciales para generar vínculos estables de reciprocidad.

Por otro lado, desde las teorías interpretativas de la acción empresarial de Garrigá y Melé (González 2007) hay una concordancia entre la apuesta valórica de CLA y algunos rasgos de las llamadas “Teorías Éticas”, y específicamente a la Teoría del Desarrollo Sustentable. Este grupo de teorías destacan porque se oponen en gran parte a la lógica friedmaniana de la Teoría Instrumental cuyo objetivo principal es la maximización de utilidades, mientras que las primeras están orientadas en mayor o menor grado a una serie de valores y conceptos altruistas. Obviamente no existen modelos de acción empresarial puros dado el complejo panorama de stakeholders (y shareholders) en que deben desenvolverse tales organizaciones en la vida real, pero evidentemente hay prioridades u objetivos que junto al “core” del negocio definen fuertemente –y en muchos casos, negativamente- la conducta y motivaciones de las corporaciones.

Sobre esto último, la cercanía con estas tipologías permite entender mejor cómo la propuesta valórica de CLA se traduce luego en los elementos que Cortina (2008) considera como parte de una conducta ética (fines, medios, hábitos, valores y derechos), sin embargo, surge un cuestionamiento: ¿Por qué en plena crisis de confianza las empresas que poseen una función social similar –AFPs, Isapres, farmacias, etc.- no poseen una lógica de gestión empresarial parecida, que pueda derivar en buenas prácticas corporativas?

A modo de respuesta podemos entregar una interpretación simple pero coherente a partir de lo observado en CLA: Desde la posición de los entrevistados, existen dos grandes variables a considerar: en primer lugar, el fin económico de una empresa condiciona fuertemente el tipo de gestión de una organización, generando distintos significados y prácticas para la ejecución exitosa de su lógica productiva, afectando sus límites de acción, e impregnando determinada racionalidad en las actitudes y conductas de sus colaboradores. En segundo lugar, y fuertemente ligada a la anterior variable está el problema de la diferencia de intereses o prioridades entre quienes tienen la propiedad de la empresa (shareholders), y quienes son afectados por su acción (stakeholders). En el caso de CLA ambas categorías coinciden en un mismo grupo –los afiliados- sin embargo en otras industrias que proveen de servicios de carácter social los dueños son distintos de los

usuarios, por lo que la orientación ética y de gestión empresarial estará más enfocada en la obtención de ganancias antes que en la prestación de un servicio público. De ahí que la ética de gestión sustentable de CLA no encuentre eco en empresas cuya finalidad fundamental sea el lucro.

Un ejemplo claro de lo anterior es la gestión que se realiza en otras industrias similares a las de las cajas de compensación y que incluso tienen un “*core*” de negocio de alta sensibilidad, como son las AFPs o las Isapres. En estos casos, al tratarse de empresas con fines de lucro, se observan más fácilmente y con mayor regularidad una serie de abusos y malas prácticas que responden directamente a las prioridades económicas que derivan de la lógica del lucro, y cuya recurrencia en el caso de las cajas es menor, ya que las expectativas económicas y el nivel de riesgo que poseen las prácticas de las empresas sin fines de lucro está fuertemente regulado, por lo que el imperativo del crecimiento o ganancia monetaria compulsiva no es parte de su lógica de gestión.

En este aspecto, la propuesta valórica de CLA funciona en gran parte como contenido y como continente de la identidad corporativa de la empresa, impulsando aquello que Epstein (1989 en González 2007) entendía como el “Proceso de Política Social Empresarial”, el cual aglutina la ética corporativa, la RSE y la RTASE⁷⁸. Se trata de una apuesta muy alta frente a las “ventajas comparativas” que los entrevistados dicen observar en empresas de otras industrias, basadas en estrategias de obtención de utilidades de corto plazo, pero con altos riesgos de generación de externalidades negativas como pérdidas económicas, reputacionales y daños a la convivencia y cultura organizacional de la misma empresa, sin contar los perjuicios a los clientes o usuarios de sus servicios.

3. Construcción y validación de un modelo de conducta: hacia el desarrollo de Buenas Prácticas Corporativas.

El impacto de la crisis de confianza actual ha impulsado fuertemente la necesidad de desarrollar un corpus de Buenas Prácticas Corporativas en CLA, a todo nivel; para los entrevistados, los escándalos empresariales representan una instancia de reflexión respecto a la manera en que se ha concebido la gestión empresarial hasta el momento, permitiendo revisar prácticas e innovar

⁷⁸ Respuesta Social Empresarial, es decir, la forma en que la empresa genera acciones de respuesta frente a las demandas de los stakeholders.

con mejores procedimientos e instrumentos de control, dando el pie para justificar con mayor fuerza aún la introducción de la lógica de lo sustentable, y de ahí a medidas concretas en diferentes ámbitos de la gestión.

Esto último ha permitido instaurar iniciativas de control que abarcan tanto el funcionamiento interno de la empresa como su desenvolvimiento externo, pero con especial énfasis en la práctica de la Gestión Sustentable. En el primer caso, se observa una multitud de mecanismos e instrumentos de autorregulación que buscan promover en la cultura organizacional el cumplimiento y evaluación continua de la gestión administrativa y los compromisos estratégicos dentro de la organización –como es el caso de la creación del “Modelo de Vinculación con el Consumidor”- generando las alertas y correcciones necesarias ante cualquier transgresión de los protocolos y límites establecidos; en el segundo caso, nos encontramos con iniciativas que no sólo pretenden vigilar la relación con los stakeholders, sean estos afiliados o colaboradores, sino que además elevar los estándares de control interno y cumplimiento normativo, permitiendo así que este conjunto de (buenas) prácticas garantice y concrete los objetivos propuestos en la planificación estratégica, los que finalmente se traducen en ventajas comparativas, como es el caso del nivel de transparencia o accountability en la organización.

Retomando a Epstein (1989 en González 2007), el desarrollo de Buenas Prácticas en CLA puede ser comprendido como uno de los fundamentos del “Proceso de Política Social Empresarial” en cuanto da vida a la idea de Gestión Sustentable al incorporar medidas y controles de gobierno corporativo, cuya finalidad es garantizar el respeto a la fe pública –la certeza de que las normas legales se cumplen dentro de la organización- y la realización de su propio horizonte ético al adoptar intrincados mecanismos de fiscalización⁷⁹.

Estos mecanismos de fiscalización y cumplimiento no sólo buscan una administración óptima, sino que además -como señala Epstein- permiten que CLA internalice y las exigencias e inquietudes sociales por una mayor ética en los negocios, proyectando un accionar no reactivo más allá de la contingencia.

⁷⁹ Recordemos que el “Proceso de Política Social Empresarial” es la suma de los procesos y decisiones que implementan la RSE, la Ética Empresarial y la RTASE en una empresa.

En función de todo esto, es posible inferir que la administración estratégica de valores en CLA ha desarrollado óptimamente una política de Buenas Prácticas expresada a través de aquella instancia o proceso que Epstein (1989 en González 2007) denomina como “Respuesta Social Empresarial”; dentro de su implementación práctica, uno de los mecanismos percibidos como más importantes para los entrevistados es el Modelo de Prevención de Delitos, establecido en función de la ley 20.393 por la Oficina de Cumplimiento de la empresa. Este modelo destaca en la gestión preventiva de malas prácticas –o derechamente delitos- no sólo porque cumple con las medidas de control que exige la ley para evitar los delitos que sanciona (lavado de activos, financiamiento del terrorismo, cohecho), sino que además está diseñado para ser sometido permanentemente a “pruebas de stress”, lo que obliga a someterlo a certificación dentro de plazos muy breves (2 años), lo que habla de un deseo de exponer y enmendar cualquier brecha o grieta que pueda redundar en fallas de seguridad para la empresa, reduciendo la exposición de CLA al riesgo.

Finalmente, otro aspecto que llama la atención respecto de la introducción y desarrollo de Buenas Prácticas en CLA es uno que está ajeno al ámbito del cumplimiento normativo y la autorregulación, y que se relaciona más bien con la inclusión de nuevos significados al corpus de “sentido común” de la cultura organizacional de la empresa a través de la labor educativa y doctrinal que ejerce la Oficina de Cumplimiento entre los colaboradores. Si bien todo indica que el discurso ético de CLA atraviesa el discurso de sus colaboradores en todas las estructuras de jerarquía existentes en la organización, pensamos que el énfasis puesto desde Cumplimiento en la búsqueda de la permeabilización de este horizonte valórico tiene un carácter único, en cuanto se trata de una especie de “evangelización” –en las mismas palabras de los entrevistados- que permite ir más allá de una mera inducción de los colaboradores hacia determinados valores corporativos: se trata de una forma más profunda de buscar alineamientos hacia una visión de mundo renovada y compartida, tal como el significado de la misma palabra “evangelio” lo indica.

El uso de este concepto desde una instancia como la Oficina de Cumplimiento se torna muy interesante, ya que si nos referimos a la etimología de la palabra nos encontramos con que significa “buenas nuevas” o “buen mensaje”. Ahora bien, más allá de la elección casual o no de la palabra, existe en CLA la intención positiva de irradiar las mentes y voluntades de la organización con una nueva forma de mirar el micromundo que conforma la empresa, instaurando una ética que -a diferencia de los cuerpos normativos comunes- posee un fuerte componente teleológico al

establecer un estado previo y uno futuro, así como una forma de alcanzar este destino –las buenas prácticas- y cuyo tránsito voluntario otorga sentido vital a cada uno de los colaboradores que componen la estructura orgánica de la empresa.

Bibliografía utilizada

Acción Empresarial. 2003. "El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y el Mundo". Publicación de Acción Empresarial en colaboración con BSR Education Fund y Mori Chile. Santiago de Chile.

Aldunate, Luis Felipe; Peirano, Francisco. 2008. "Responsabilidad Social Empresarial en Chile. Enfoque interno". Documento de Seminario de título Ingeniero Comercial m/ Administración, Santiago.

Amato, C. (2015). "Relación entre Sustentabilidad, Responsabilidad Social y Responsabilidad Extendida al Productor". Brief presentado en el Global Sustainable Development Report (GSDR) 2015. Disponible en:
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/639491-Amato-Relacion%20entre%20Sustentabilidad%20Responsabilidad%20Social%20y%20Responsabilidad%20Extendida%20al%20Productor.pdf>

Araya, Sandra. 2002. "Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su construcción". Cuaderno de Ciencias Sociales 127, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

Avendaño, William. 2013. "Responsabilidad Social (RS) y Responsabilidad Corporativa (RC), una nueva perspectiva para las empresas", en Revista Lasallista de Investigación, Vol.10 n°1.

Baytelman, Yael; Cowan, Kevin; De Gregorio, José. 1999. "Política económico-social y bienestar: el caso de Chile". Serie Economía n°56, Junio de 1999, Centro de Economía Aplicada, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.

Briseño García, Arturo; Lavín Verástegui, Jesús; y García Fernández, Francisco. 2011. "Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa" en Revista Contaduría y Administración n°233, Enero-Abril de 2011, Universidad Nacional Autónoma de México, D.F. México.

Banerjee S. B. 2007. "CSR - Corporate Social Responsibility – The Good, the Bad and the Ugly", Edward Elgar Publishing Limited, Northampton, USA.

Boltanski, Luc y Chiapello, Eve. 2002. "El nuevo espíritu del capitalismo". Ediciones Akal S.A. Impreso en Cofás, Madrid, España.

Caja Los Andes. 2015. "Memoria y Reporte Integrados". Coordinación de Gerencia de Asuntos Corporativos, Comunicaciones y RSE. Contenidos de Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible PUCV. Baobab Diseño, Impresión Fyrmagráfica.

Caja Los Andes. 2015a. "Código de Buenas Prácticas y Conductas". Documento institucional.

Camps, Victoria. 2011. "El gobierno de las emociones", Herder Editorial, Barcelona, impreso en España.

Camps, Victoria. 2013. "Breve historia de la Ética", RBA Divulgación, RBA Libros S.A., Barcelona, España.

Castorina, J.A., y Barreiro, A. "Las representaciones sociales y su horizonte ideológico. Una relación problemática" en Boletín de Psicología n°86, Universidad de Valencia, España.

Centro de Estudios Públicos (CEP). 2017. "Estudio Nacional de Opinión Pública de Abril-Mayo de 2017". Disponible en:

<https://www.cepchile.cl/estudio-nacional-de-opinion-publica-abril-mayo-2017/cep/2017-06-01/155007.html>

Consejo para la Transparencia. 2016. "VII Estudio Nacional de Transparencia". Disponible en: <http://www.consejotransparencia.cl/51-de-los-chilenos-cree-que-actos-de-corrupcion-hoy-son-mas-faciles-de-detectar/consejo/2016-02-22/111259.html>

Cortina, Adela. 2000. "Ética Mínima. Introducción a la Filosofía Práctica", Sexta Edición, Editorial Tecnos, Madrid, España.

Cortina, Adela. 2008. "Ética sin moral", 8va Edición, Editorial Tecnos, Madrid, España.

Costante, Liliana Beatriz. 2005. "¿De qué hablamos cuando hablamos de Estado de Bienestar?" Revista Lecciones y Ensayos n°81, Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios. 2005. "Responsabilidad Social Empresarial. Alcances y potencialidades en materia laboral". Cuaderno de Investigación n°25. Santiago de Chile.

Donoso, Vania, y Lopez, Fernando. 2016. "Escándalos corporativos en Chile: Impacto en los precios accionarios de las empresas involucradas". Revista Gestión y Tendencias, Vol.1 n°2, Facultad de Economía y Negocios Universidad Alberto Hurtado, Chile.

Escobar, Alejandro. 2004. "Participación ciudadana y políticas públicas. Una problematización acerca de la relación Estado y Sociedad Civil en América Latina en la última década" en Revista Austral de las Ciencias Sociales n°8. Impresa en Chile.

Esping-Andersen, Gosta. 1993. "Los tres mundos del Estado de Bienestar" Edicions Alfons El Magnanim, Institucion Valenciana D'Estudis I Investigació. Generalitat Valenciana, Diputación Provincial de Valencia, España.

Farr, Robert M. 1985. "Las Representaciones Sociales" en "Psicología Social" de Serge Moscovici, Ediciones Paidós, 1era edición, España.

Ferro, Mariano. 2009. "Consideraciones sobre las tensiones de la ciudadanía moderna" en Revista Lecciones y Ensayos n°86. Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Filgueiras, Fernando. 2013. "Los regímenes de bienestar en el ocaso de la modernización conservadora: posibilidades y límites de la ciudadanía social en América Latina". En Revista Uruguay de Ciencia Política, Vol.22 Diciembre de 2013.

Foladori, Guillermo y Pierri, Naína (Coord.). 2005. “¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable” Colección América Latina y el Nuevo Orden Mundial, México, Miguel Ángel Porrúa, UAZ.

Fuenzalida, Cristóbal. 2008. “Responsabilidad Social Empresarial en Chile”. Tesis de grado de la Universidad de Santiago de Chile, Facultad de Administración y Economía, Departamento de Contabilidad y Auditoría.

Gutiérrez, Esthela. 2007. “De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable. Historia de la construcción de un enfoque multidisciplinario”. En Revista Trayectorias Vol.IX Num.25 Septiembre-Diciembre. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León, México.

González Couture, Gustavo. 2007. “¿Qué tan ética es la responsabilidad social empresarial y qué tan libre soy para ser responsable?” en Revista Monografías de Administración, serie Empresa, Economía y Sociedad, Facultad de Administración de Universidad de los Andes, Noviembre de 2007, Bogotá, Colombia.

Güell, Pedro. 2005. “Desarrollo Humano y ciudadanía en Chile: los nuevos desafíos” en Revista POLIS vol.4 nº12. Universidad Bolivariana de Chile.

Hevia de la Jara, Felipe. 2006. “¿Cómo construir confianza? Hacia una definición relacional de la confianza social” en Hernández Baqueiro, Alberto (coord.) “Transparencia, rendición de cuentas y construcción de confianza en la sociedad y Estado mexicanos”, Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, Centro Mexicano para la Filantropía, México D.F., Impreso en México.

Illouz, Eva. 2009. “El consumo de la utopía romántica. El amor y las contradicciones culturales del capitalismo”. Katz Editores, España.

Jiménez Chaves, Viviana y Comet Weiler, Cornelio. 2016. “Los estudios de caso como enfoque metodológico” en ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, Diciembre, Vol.3 nº2, Universidad Americana, Paraguay.

Jodelet, Denise. 1985. "La representación social: fenómenos, concepto, teoría", en "Psicología Social" de Serge Moscovici, Ediciones Paidós, 1era edición, España.

Larrañaga, Osvaldo. 2010. "Las nuevas políticas de protección social en perspectiva histórica" en Larrañaga, Osvaldo y Contreras, Dante, editores. "Las nuevas políticas de protección social". Documento de trabajo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Santiago de Chile.

Leff, Enrique. 2000. "Tiempo de Sustentabilidad". En Revista Ambiente & Sociedade, Año III - No 6/7, Brasil.

Lodos, Hernando. 2011. "Lo emocional en las marcas". Documento del taller Open DC realizado en la Universidad de Palermo, Abril de 2011.

Lopez-Aranguren, Eduardo. 2000. "El análisis de contenido tradicional" en "El análisis de la realidad social" de Manuel García Fernando. Editorial Alianza, Madrid.

López Ricalde, Carlos David; López Hernández, Carlos Salvador; Ancona Peniche, Ignacio. 2005. "Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual" en Revista Horizonte Sanitario vol.4 n°2 Mayo-Agosto, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México.

Martínez Carazo, Piedad. 2006. "El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica" en Revista Pensamiento & Gestión, n°20, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Mascareño, Aldo. 2000. "Diferenciación funcional en América latina: los contornos de una sociedad concéntrica y los dilemas de su transformación" en Revista Persona y Sociedad, Abril.

MIDEPLAN, 2005. "Componentes Centrales de un Sistema de Protección Social Sustentable: El Nuevo Escenario Social en Chile". Departamento de Estudios de la División Social del Ministerio de Planificación, Santiago de Chile.

Minaverri, Clara y Gally, Teresa. 2013. "Las normas voluntarias SA 8000 e ISO 26000 sobre Responsabilidad Social y su importancia ante la debilidad del Derecho", en Revista Ars Boni et Aequi, año 9 nº2.

Mora, Martín. 2002. "La teoría de las representaciones sociales de Serge Moscovici". Revista Athenea Digital, nº2, Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Moscovici, Serge y Hewstone, Miles. 1985. "De la ciencia al sentido común", en "Psicología Social" de Serge Moscovici, Ediciones Paidós, 1era edición, España.

Neiman, Guillermo, y Quaranta, Germán. 2006. "Los estudios de caso en la investigación sociológica" en "Estrategias de Investigación Cualitativa" de Irene Vasilachis de Gialdino (coord.). 1era Edición, Editorial Gedisa, Barcelona, España.

Núñez, Georgina. 2003. "La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible". Serie Medio Ambiente y Desarrollo nº72, Noviembre de 2003, División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, CEPAL, Santiago de Chile.

Olmos, Claudio y Silva, Rodrigo. 2010. "El rol del Estado chileno en el desarrollo de las políticas de bienestar". Revista Némesis, nº8 año 2010, Facultad de Ciencias Sociales y Filosofía y Humanidades de la Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Ortí, Alfonso, 2000. "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo" en "El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación". Compilación de Manuel García Ferrando, Jesús Ibáñez y Francisco Alvira." 3era edición, Editorial Alianza, España.

Paicheler, Henri. 1985. "La epistemología del sentido común. De la percepción al conocimiento del otro" en "Psicología Social" de Serge Moscovici, Ediciones Paidós, 1era edición, España

Ramírez Treviño, Alfredo; Sánchez Núñez, Juan Manuel; García Camacho, Alejandro. 2004. "El desarrollo sustentable: Interpretación y análisis". En Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle, Vol.6 Num.21 Julio-Diciembre. Universidad La Salle, D.F. México.

Ramírez, Álvaro V. 2001. "Modernización de la gestión pública. El caso chileno (1994-2000)". Versión resumida de estudio de caso realizado por el autor para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Santibáñez, Dimas. 2000. "Estrategia de modernización de la gestión pública: el paradigma de la racionalidad económica y la semántica de la eficiencia" en Revista MAD n°3. Septiembre. Departamento de Antropología. Universidad de Chile.

Schettini, Patricia y Cortazzo, Inés. 2015. "Análisis de datos cualitativos en la investigación social. Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa". Editorial de la Universidad de la Plata EDULP, Facultad de Trabajo Social, Universidad Nacional de la Plata, Argentina.

Stake, Robert. 2005. "Investigación con estudio de casos", Segunda Edición, Ediciones Morata, Madrid, España.

Teixidó, Soledad; Chavarri, Reinalina. 1999. "La Acción Filantrópica como un Elemento de la Responsabilidad Social: El Caso chileno". Editorial PROhumana, Santiago, Chile.

Teixido, Soledad; Chavarri, Reinalina; Castro, Andrea. 2002. "Responsabilidad Social en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis". Documento preparado para la Quinta Conferencia Internacional de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector, Cape Town, Sudáfrica.

Valles, Miguel S. 1999. "Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional". Editorial Síntesis S.A. Impreso en España.

Yacuzzi, Enrique. 2005. "El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación" en Serie de Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA, Área Negocios, n°296, Buenos Aires, Argentina.

Anexo

Síntesis histórica del desarrollo del Estado de Bienestar en Chile. Rol de las “Cajas” en la seguridad social.

La consolidación de un Estado de Bienestar liberal y residual en Chile no ha sido casual: su desarrollo tiene antecedentes históricos que evidencian una serie de transformaciones que han sido coronadas por la modernización estatal de fines de siglo XX. De hecho, el Estado de Bienestar en Chile recién empieza a tomar forma más definida a partir de 1920 con la Ley de Instrucción Primaria Obligatoria y una serie de leyes sociales y laborales durante el gobierno de Arturo Alessandri, cuyo ánimo reformista se debía más a un afán de aquietar la agitación socialista más que por razones puramente desarrollistas. Esta agenda de reformas incluía la cobertura de ingresos por causa de accidente, invalidez, enfermedad y vejez; la regulación de los contratos de trabajo y el régimen de salario; el establecimiento de un salario mínimo; la prohibición del pago de salarios con fichas y el control de precios de productos de primera necesidad; la reglamentación de las modalidades de trabajo (se fija edad mínima de 14 años para trabajar); la creación de la Dirección del Trabajo como entidad fiscalizadora de esta nueva orgánica legal; la constitución de sindicatos y la resolución de huelgas a través de Tribunales de Conciliación y Arbitraje, etc. (Larrañaga 2010).

El tipo de Estado de Bienestar que se instaló en Chile a partir de la década del 20 se estructuró en base a la categoría ocupacional y clase social de los beneficiarios, siguiendo las directrices del modelo corporativista alemán de Bismarck. En esa época, se crearon en el país las llamadas “Cajas Previsionales” para obreros y empleados particulares y públicos, las que funcionaban con financiamiento y beneficios diferenciados. Por otro lado, la administración de salud era provista por la Caja del Seguro Obrero en el caso de este tipo de trabajadores, ya que las clases más pudientes y los empleados con buenos ingresos acudían a médicos particulares; esta segmentación social también era observable en el sistema educativo, ya que los hijos de los trabajadores asistían a escuelas públicas donde realizaban algunos pocos años de enseñanza primaria, mientras los padres de clase media enviaban a sus hijos a liceos que también ofrecían cursos preparatorios de enseñanza primaria. En el caso de la elite económica, estos optaban por la educación particular pagada (Larrañaga 2010).

Es en esta época en que surgen y desempeñan un importante rol las cajas previsionales, las cuales eran instituciones semifiscales, administradas por representantes de los trabajadores, empresarios y funcionarios del Estado, siendo la de mayor relevancia la mencionada Caja del Seguro Obrero, la cual llegó a aglomerar a cerca del 80% del total de asegurados en la década del 40 (Arellano 1985 en Larrañaga 2010); además, es posible apreciar en este período una creciente ampliación de las prestaciones de seguridad social hacia nuevos grupos de trabajadores, así como una mejora de los beneficios a los asegurados. Entrando en la década de 1950, el sistema de seguridad social chileno tenía como asegurados activos aproximadamente unos 1.400.000 trabajadores, equivalentes a dos terceras partes de la fuerza de trabajo, estando casi un millón de ellos adscritos a la Caja del Seguro Obrero (Larrañaga 2010).

Es así como en la primera mitad del siglo XX las políticas económicas y sociales desarrollistas del Estado chileno lo sitúan en una posición fundamental en la industrialización del país y de paso, del cambio y desarrollo social. Este período de fuerte presencia estatal se mantuvo hasta fines de los años 60 y principios de los 70, momento en que se generan cambios revolucionarios en el país, a la par del decaimiento del modelo de industrialización por sustitución de importaciones, lo que sumado a la alta inflación y el desempleo –productos de una economía proteccionista- empieza a generar las condiciones para los futuros escenarios de inestabilidad política (Olmos y Silva 2010).

Durante 1964 y 1973 el Estado consolida su rol como generador y oferente de servicios públicos básicos, tanto en el ámbito de la educación como en servicios sanitarios, sistema de salud, construcción de viviendas, etc., incentivando la demanda social entre la población al impulsar la reflexión en torno a la necesidad de ampliar el alcance de estos bienes y servicios a toda la población –especialmente la más vulnerable- y en especial respecto del derecho de los ciudadanos de exigir al Estado la entrega de los mismos (Olmos y Silva 2010). Se logra así generar un imaginario en torno al cual surgen proyectos compartidos y nociones de solidaridad que se amparan bajo el sustento de un Estado en el que los individuos pueden confiar la satisfacción de sus necesidades (Raczynski y Fernández 2005 en Olmos y Silva 2010).

En este período el Estado se organiza y planifica la vida económica, generando regulaciones y buscando la colaboración de la sociedad civil y los actores productivos, logrando una potente

alianza que impulsa un Estado de Bienestar de carácter “universalista estratificado”⁸⁰. Se desarrolla así una economía mixta caracterizada por la coexistencia de un mercado dominante como mecanismo asignador y un Estado con una actividad intervencionista relevante que busca el equilibrio de esta dupla (MIDEPLAN 2005; Gómez 1995 en Olmos y Silva 2010);

Sin embargo, este período de esplendor no duraría mucho. Al comienzo de los años 70 se genera una crisis a nivel mundial que tensiona el rol estatal, y que estuvo caracterizada por una fuerte disonancia entre los avances en el plano del bienestar social y una fuerte inflación y retroceso en el ámbito macroeconómico; el aumento del gasto fiscal para contrarrestar este escenario fue profundizando el descalabro al crecer a mucha mayor tasa que los ingresos públicos, lo que derivó finalmente en un déficit estructural de la economía chilena. A nivel internacional las cosas tampoco iban bien, en cuanto también estaba en crisis el modelo de Estado de Bienestar Europeo, lo que asociado con la pérdida de influencia de los regímenes socialistas y un fuerte impulso del enfoque neoliberal permiten que los estados se hagan permeables a una serie de transformaciones que lo llevan a su expresión mínima, dedicado solamente a regular subsidiariamente las fallas del mercado. De esta manera es como la focalización de la pobreza se transforma en una herramienta primordial para estos regímenes, en cuanto solamente ofrecerá sustento a quienes se queden fuera de los beneficios generados por el modelo económico (MIDEPLAN 2005; Olmos y Silva 2010).

Luego del golpe militar se desarrolla un proceso de ajuste estructural y de estabilización de la economía que redundó en la retirada del Estado de la actividad productiva, la reducción de la inflación, la promoción de las exportaciones, la búsqueda de la competencia interna entre las empresas y la modernización de la gestión pública. Además, y con la finalidad de controlar la inflación se redujo el gasto fiscal en un 30%, eliminando de paso el aparato estatal a través de la privatización de múltiples áreas que hasta el momento eran dirigidas y gestionadas por el Estado, incluyendo el sistema de pensiones y la atención en salud; de esta manera, el gobierno militar cumplía con las medidas neoliberales contenidas en el “Consenso de Washington”, cuyo objetivo

⁸⁰ “El componente ‘universal’ se explica en que este modelo tiende a proteger a la mayor parte de la población mediante la ampliación del acceso a la salud pública, la educación primaria (con avances en la educación secundaria) y con una estrategia de ayudas monetarias frente al desempleo. Claramente este modelo se sustenta en una fuerte carga en el gasto fiscal. El componente ‘estratificado’ se observa en las diferencias sociales de acceso y calidad de protección social según el sistema tradicional de ‘seguro social’ (jefe de hogar con empleo formal) (Filgueira 1997 en MIDEPLAN 2005:14).

era alcanzar el desarrollo de lograrse tales condiciones, lo que se cumplió estrictamente, generando una transformación del rol del Estado que impactó profundamente a la política, la cultura, el mercado y la ciudadanía, estableciendo las líneas directivas de todas las demás actividades gubernamentales (Olmos y Silva 2010).

Para Baytelman et al. (1999) las reformas introducidas por el gobierno militar desde su llegada al poder en 1973 terminan generando una transformación radical en la percepción del rol del estado en la economía, y en particular en lo relativo a la entrega de servicios sociales. Se produce entonces un fuerte quiebre respecto de lo que hasta el momento se entendía como responsabilidad del Estado, imponiéndose la visión de un estado subsidiario que actúa esencialmente como planificador y regulador, pero no como gestor, sólo en aquellas áreas donde existen evidentes fallas de mercado o donde el sector privado es incapaz o no posee el interés en participar. De esta forma, el mercado se convierte en el principal asignador de recursos y el Estado minimiza su participación en la economía, dedicándose sólo a asegurar la existencia de reglas del juego claras, velando por el equilibrio macroeconómico y excepcionalmente compensando las excesivas desigualdades sociales.

En este contexto de fuertes reformas es que se privatizan las pensiones y surgen las AFP, abriendo paso para la aparición de seguros de salud privada, las ISAPRES, reduciéndose fuertemente el gasto social en estas áreas. En el ámbito educativo, el Estado traspasó los liceos y colegios fiscales hacia las municipalidades, y promovió el ingreso de inversionistas privados en el sistema universitario, entre una serie de otras fuertes modificaciones más en áreas vitales de la economía y la sociedad. La finalidad de todo esto apuntaba a la idea de que al lograrse la estabilización económica habría un efecto virtuoso de desarrollo social, permitiendo así que las políticas sociales se concentraran solamente en los sectores de extrema pobreza, cumpliendo un rol paliativo (Olmos y Silva 2010).

Con el retorno a la democracia aparecen también “correcciones” al modelo impuesto por la dictadura, estableciendo un modelo de desarrollo económico basado fundamentalmente en el mercado como principal forma de organización económica y como contraparte un Estado regulador de las imperfecciones del mercado, lo que se tradujo en la implementación de políticas focalizadas de protección para los estratos más desfavorecidos. Emerge así un modelo mixto de

Estado-Mercado, donde el Estado –a diferencia del Estado previo al Golpe de Estado- no busca garantizar el bienestar de la sociedad, sino que su objetivo es maximizar las oportunidades para que los individuos alcancen por su cuenta el bienestar deseado en función de sus proyecciones personales (Olmos y Silva 2010).

Según Ffrench Davis (en Olmos y Silva 2010), el modelo “corregido” luego de la dictadura, siguió siendo en esencia el mismo, pero con reformas que justificaran y legitimaran su continuidad. Así es como surge la llamada “tercera variante” o “tercer modelo chileno” en 1990, donde hay un perfeccionamiento del modelo de mercado, un fortalecimiento de lo social y la expansión de la capacidad productiva chilena llegando a tasas del 7%, lo que impacta positivamente en los indicadores sociales; lo anterior se complementa con la reforma modernizadora del Estado –el ya mencionado “Plan Estratégico”- en el gobierno de Frei, y la incorporación de Chile en el plano económico internacional tanto a nivel de tratados económicos como de cooperación con países desarrollados (Ramírez 2001; Olmos y Silva 2010).

Finalmente, desde el 2000 en adelante, Chile ha ido desarrollando una matriz de desarrollo mixta que sin renunciar al modelo neoliberal busca igualmente aumentar el gasto social para acortar las fuertes brechas sociales existentes. Se mantiene por tanto una potente reorientación o focalización de las estrategias gubernamentales hacia los sectores de más bajos recursos en ámbitos como ingresos, vivienda, educación, salud, justicia y capacitación laboral, con el fin de que a través de este sustento estatal se puedan reducir los vacíos que promueven la marginalidad en distintos ámbitos. Lo más característico de este modelo de Estado de Bienestar actual es la especial combinación de múltiples y variados elementos que finalmente determina las políticas públicas en distintos ámbitos sensibles como educación o salud; así, convive el modelo liberal junto con prestaciones de carácter universal, expresado a través de la presencia de agentes privados con subsidio estatal ofreciendo servicios sociales, los que ven estas áreas de la industria como otra posibilidad más de lucro, y de ahí el interés de los privados en incursionar en actividades en el ámbito educativo (colegios y universidades privadas) y de salud (ISAPRES, Clínicas, etc.). Se da entonces en la práctica una serie de políticas públicas donde hay sólo una cobertura sustentada por una tendencia universalista, expresada a través de subsidios estatales que aseguran el acceso a servicios mínimos (Olmos y Silva 2010).

En síntesis, es posible decir que durante el siglo XX Chile sufrió fuertes transformaciones tanto en su modelo de Estado de Bienestar como en la lógica misma que impulsa el rol político del Estado; hay una transición traumática desde un Estado fuerte y de amplia presencia con políticas sociales universales⁸¹ hacia un modelo de estado de carácter fuertemente residual en el cual el rol principal del desarrollo económico y la provisión de servicios lo tiene el mercado, bajo sus propias condiciones y en un marco de baja regulación. Con estas transformaciones es posible contemplar hoy a Chile aún carente de un sistema de protección social generalizado para su población, con políticas sociales altamente focalizadas hacia los estratos más bajos, lo que deriva en una estratificación social con extremos altamente desiguales, y descuidando de paso a los sectores medios y medios-bajos al excluirlos del rango de aplicación de tales políticas; finalmente, este asistencialismo mínimo del modelo de bienestar adoptado decanta en una serie de problemáticas que se expresan principalmente en la existencia de meros “derechos formales” restringidos en su realización por el Estado en cuanto garantizan principalmente la cobertura de los servicios entregados, pero de manera secundaria la calidad de éstos para el sector de la población que logra tener acceso a ellos (Olmos y Silva 2010).

⁸¹ Durante el siglo XX se concretaron una serie de iniciativas legales a favor de los trabajadores chilenos desde el ámbito estatal, las que si bien predominan y se consolidan a partir de la década de los 90, tienen antecedentes de no menor impacto en las décadas previas. A modo de ejemplo tenemos las siguientes (Aldunate y Peirano 2008):

- Ley de Medicina Preventiva. Ley 6.174, 9 de febrero de 1938.
- Dirección del Trabajo. DFL 308, 6 de abril de 1960.
- Ley de Medicina Curativa. Ley 16.781, 2 de mayo de 1968.
- Ley sobre Trabajo Extraordinario. DFL 1.046, 20 de diciembre de 1977.
- Fondo Nacional de Salud FONASA. DL 2.763 capítulo III, 3 de agosto de 1979.
- Fondo Único de Prestaciones de Familia y Subsidio de Cesantía. DFL 150 Art. 20, 25 de marzo de 1982.
- Sistema de Subsidio de Cesantía. DFL 150, 25 de marzo de 1982.
- Régimen de Prestaciones y Protección de Salud. Ley 18.469, 23 de noviembre de 1985.
- Fondo Nacional de Subsidio Familiar. Ley 18.611, 23 de abril de 1987.
- Instituciones de Salud Previsional ISAPRES. Ley 18.933, 9 de marzo de 1990.
- Ley de Centrales Sindicales. Ley 19.049, 19 de febrero de 1991.
- Integración social de personas con discapacidad. Ley 19.284, 14 de enero de 1994.
- Organizaciones Sindicales y Negociación Colectiva. Ley 19.069, 30 de julio de 1991.
- Fondo para la Capacitación y Formación Sindical. Ley 19.214, 6 de mayo de 1993.
- Fondos para la Vivienda. Ley 19.281 Tit. VI, 27 de diciembre de 1993.
- Registro Nacional de Discapacidad. Ley 19.284 Título V, 14 de enero de 1994.
- Ley de Seguridad Social. Ley 19.350, 14 de noviembre de 1994.
- Ley sobre Trabajos Pesados. Ley 19.404, 21 de agosto de 1995.
- Permiso especial (a trabajadores en caso de enfermedad grave de sus hijos menores). Ley 19.505, 25 de julio de 1997.
- Ley de Seguro de Desempleo. Ley 19.728, 14 de mayo de 2001.
- Ley sobre Trabajadores Temporeros. Ley 19.988, 18 de diciembre de 2004.
- Protección a la Maternidad. DFL 1 Arts. 194 al 208, 16 de enero de 2003.
- Plan de Salud AUGE. Ley 19.966, 03 de septiembre de 2004.
- Regula Peso Máximo de Carga Humana. Ley 20.001, 5 de febrero del 2005.
- Ley de ingreso mínimo semana corrida y remuneraciones variables. Ley 20.281 y otras, 2008.

El impacto de la modernización estatal en las transformaciones de la seguridad social. El modelo actual de Estado de Bienestar chileno.

Los alcances de la seguridad social están vinculados fuertemente con el tipo de modernización impulsada por el Estado, el cual delimita el horizonte de los derechos individuales y sociales que abarca ésta. Así, cuando hablamos del derecho a la seguridad o protección social de parte del estado, nos referimos aquellos derechos llamados “de segunda generación” que tienen que ver con una serie de aspectos económicos, sociales y culturales y que están contenidos formalmente en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la ONU de 1966⁸²

La realización de estos derechos es de responsabilidad del Estado y su modelo de gestión y planificación de los recursos fiscales, por lo que se torna necesario dilucidar la racionalidad del modelo de Estado de Bienestar que garantizará tales derechos sociales; desde una mirada histórica, Wagner (1997 en MIDEPLAN 2005) lo entiende como un actor característico de la modernidad que ha logrado la estandarización de las conductas sociales y de las situaciones biográficas de los ciudadanos, en cuanto se ha constituido como un factor determinante de la ciudadanía social al generar una intervención en la estructura de oportunidades de los individuos, logrando que éstas sean socialmente compartidas y distribuidas, generando de paso un impacto en las condiciones de vida de los ciudadanos y la transmisión intergeneracional del bienestar social. Para Esping-Andersen (1993), este concepto puede ser estudiado desde al menos dos formas-tipo de perspectiva; la primera forma-tipo, aborda desde una mirada macro la reproducción de la sociedad y la economía, y pone énfasis en las similitudes entre las naciones más que en sus diferencias, siendo variables como el capitalismo o la industrialización aspectos que determinarán los distintos escenarios culturales y políticos de las diferentes regiones; así, predomina la “lógica del industrialismo”, basada en la idea de que el Estado de Bienestar surge cuando la economía industrial genera la destrucción de las instituciones sociales tradicionales y su respectiva red de apoyo o sustento, impulsando a la burocracia moderna hacia la búsqueda de una

⁸² Este pacto es parte de la Carta Internacional de Derechos Humanos, junto con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; estos acuerdos internacionales apuntan a los derechos laborales, a la salud y asistencia social, a la educación de las personas, a la vivienda digna, entre otros más, y en conjunto buscan la consecución de niveles aceptables de calidad de vida.

gestión estatal que se ha de expresar a través de una forma organizativa racional, universalista y eficaz de la sociedad y sus necesidades (Esping-Andersen 1993).

La segunda forma-tipo se basa en la perspectiva institucional. Su eje radica en la idea de que cualquier intento de aislar la economía de las instituciones sociales y políticas –como deseaban los economistas liberales- destruiría la sociedad humana, por lo que la democracia –entendida como la voluntad de la mayoría- debía intervenir para satisfacer las demandas sociales, favoreciendo la distribución social al compensar activamente la debilidad, vacíos o riesgos que deja el mercado en su funcionamiento (Esping-Andersen 1993). El punto de encuentro entre estos enfoques apunta hacia una definición más amplia de Estado de Bienestar que es entendida funcionalmente como *“una responsabilidad estatal para asegurar unos mínimos básicos de protección social para sus ciudadanos”* (Esping-Andersen 1993:38); tal definición, por supuesto, se desliga de cualquier compromiso ideológico referente al rol del Estado y del Mercado en esta tarea, o del tipo de acción social que se observa desde las clases sociales en el marco de la estratificación social⁸³.

Al pensar en las características del caso chileno, la distinción realizada por Therborn es bastante útil ya que complementa lo anterior al tomar el modelo de Estado de Bienestar basado en la diferenciación de Titmuss entre Estados Residuales y Estados Institucionales o Universales. En el primero el Estado asume su responsabilidad cuando ni la familia ni el mercado logran cumplir exitosamente con las necesidades sociales, por lo que procura hacerse cargo de los sectores más vulnerables de la sociedad a través de una focalización restringida⁸⁴; en el caso del segundo - opuesto al primer modelo- es de carácter universalista y se dirige por tanto hacia toda la población, generando un compromiso institucionalizado –por tanto, estable- de protección social que ofrece prestaciones de forma independiente al mercado, operando en base al principio de necesidad, y redireccionando el énfasis dado al gasto público estatal para poder impulsar programas sociales universales que buscan realizar los “derechos de ciudadanía” mencionados

⁸³ Por su lado, Costante (2005) afirma que el Estado de Bienestar comprende al menos dos elementos: a) la obligación explícita del aparato estatal de entregar asistencia y apoyo a los ciudadanos que tienen necesidades y riesgos específicos característicos de la sociedad mercantil, reconociendo de paso pretensiones legales de los ciudadanos, y b) el reconocimiento formal del rol que juegan los sindicatos tanto en la negociación colectiva como en la creación y desarrollo de las políticas públicas que les atañen.

⁸⁴ Al pensar en la idea de cómo el modelo de bienestar busca nivelar las desigualdades sociales en un contexto de malestar social donde sólo algunos califican para ser asistidos, es necesario tomar en cuenta que *“la focalización restringida reproduce un modelo de inclusión controlado, dejando en el mercado -como agente de disciplina por excelencia- la única posibilidad de inclusión robusta. Asimismo, la focalización restringida es aún más destructiva que el corporativismo a efectos de construir un modelo de ciudadanía social universal”* (Filgueiras 2013:3).

anteriormente en alusión a los de segunda generación (Therborn en Esping-Andersen 1993; Olmos y Silva 2010).

Para el funcionamiento del primer modelo –el Estado Residual- se contempla que los privados deban asumir un rol colaborativo fundamental para la consecución de los objetivos trazados desde las políticas públicas de seguridad social, esto porque toman la responsabilidad de entregar aquellos bienes públicos que el Estado no logra ofrecer de manera satisfactoria; esto último –la entrega en la práctica al mercado de la implementación de importantes funciones públicas en mayor o menor grado- es coherente con la idea de Estado de Bienestar marginalista o liberal-residual⁸⁵ que constituiría el modelo adoptado por el Estado chileno, en cuanto los límites predeterminados para el reconocimiento de los derechos sociales están claramente definidos por la capacidad del mercado para satisfacer bienes y servicios públicos (Esping-Andersen 1993; Olmos y Silva 2010). Este fenómeno no es extraño en cuanto la división de la seguridad social (y el bienestar social en general en el caso chileno) entre lo público y lo privado genera el contexto adecuado para la desmercantilización que menciona Esping-Andersen (1993) y su nexos con la estratificación generada en este tipo de Estado de Bienestar.

⁸⁵ En opinión de Olmos y Silva (2010), desde una perspectiva analítica es posible afirmar que el tipo de desarrollo que ha impulsado el Estado chileno a partir del retorno a la democracia se podría corresponder a una suerte de “Matriz Neoliberal Corregida” que reproduce un modelo de “Estado Residual” en cuanto al alcance y desarrollo de las políticas de bienestar social.