



Ismael Oliva B.

Ingeniero Comercial, U. de Chile
MBA Massachusetts Institute of Technology, USA
ioliva@negocios.uchile.cl

Mabel Molina T.

Ingeniero Comercial, U. de Chile

Paula Ramos T.

Ingeniero Comercial, U. de Chile

Carla Urbina A.

Ingeniero Comercial, U. de Chile

Responsabilidad social empresarial:

En los últimos años,
las empresas son vistas
como "Ciudadanos
Corporativos"
que cuentan con derechos
y responsabilidades sociales
básicas, éticas, laborales y
medioambientales, que van
más allá de la maximización
de ganancias de corto plazo.

En los últimos años, el desarrollo y la globalización mundial han incrementado la exigencia social de un comportamiento empresario más responsable, y así, con mayor frecuencia las empresas son vistas como "Ciudadanos Corporativos" que cuentan con derechos y responsabilidades sociales básicas, éticas, laborales y medio-ambientales, que van más allá de la maximización de ganancias de corto plazo.

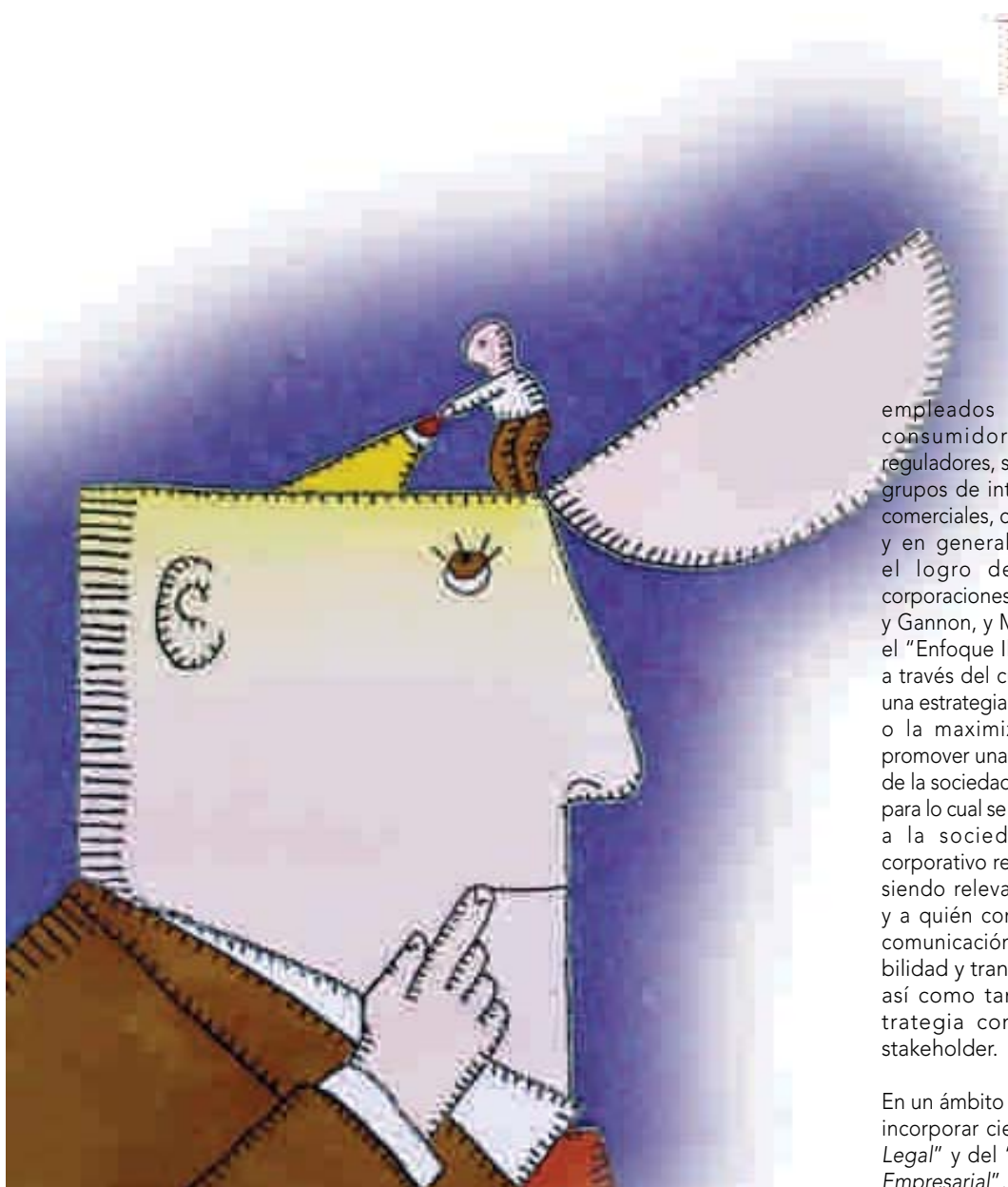
Existen dos visiones polares de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la visión Liberal y la Social, entre las cuales se encuentran principalmente cuatro enfoques intermedios que se complementan y permiten lograr un concepto integral de RSE.

La "Posición Liberal", defendida principalmente por Milton Friedman, apoyándose en la teoría de "la mano invisible" de Adam Smith, manifiesta que existe sólo una responsabilidad social de la empresa que es usar sus recursos y energías en las actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, siempre y cuando se esfuerce por una libre y abierta competencia, sin engaños ni fraudes.

La "Posición Social", en cambio, se fundamenta en una naturaleza de la empresa mucho más amplia, que incorpora la relación de la organización con diversos grupos e instituciones que integran el contexto social. En este ámbito, Archie Carroll señala que el actuar de las empresas se enmarca dentro de cuatro categorías progresivas de RSE relativas a lo económico, legal, ético y discrecional, considerando que un desempeño eficiente y regido por los marcos legales y valóricos existentes, conducirán a la generación de riqueza y con ello al desarrollo del país, lo que da lugar, en una orientación superior, a acciones filantrópicas en pos de ayuda de la sociedad. Así, estas categorías permiten delinear el marco de expectativas que la comunidad y sociedad en general tiene de las organizaciones.

El "Enfoque de los Stakeholders", es el primero que surge entre estas dos visiones polares, y explica que las responsabilidades de la empresa no sólo se limitan a los accionistas, sino que involucra un grupo más amplio denominado "stakeholders", en el cual se encuentran todos aquellos que impactan en las actividades de la empresa, tales como socios y accionistas,

una mirada integral



empleados y sindicatos, clientes y consumidores, gobierno y entes reguladores, sociedad, líderes de opinión, grupos de interés público, asociaciones comerciales, competidores y proveedores, y en general todos los que permiten el logro de los objetivos de las corporaciones. Por otro lado, Aram, Arlow y Gannon, y Mescon y Tilson, desarrollan el "Enfoque Iluminado del Self Interest", a través del cual plantean a la RSE como una estrategia que ayuda a alcanzar el éxito o la maximización de beneficios, al promover una respuesta positiva por parte de la sociedad a cambio de tales prácticas, para lo cual se hace necesario dar a conocer a la sociedad el comportamiento corporativo responsable de las empresas, siendo relevante considerar qué, cómo y a quién comunicar, buscando así una comunicación efectiva en que la credibilidad y transparencia resultan básicas, así como también una adecuada estrategia comunicacional para cada stakeholder.

En un ámbito complementario, es posible incorporar ciertos matices del "Enfoque Legal" y del "Enfoque de la Ciudadanía Empresarial", viéndolos como elementos



La RSE, herramienta estratégica que ayuda a la consecución del objetivo corporativo de maximización de beneficios, incorporando en sus consideraciones, a todos los grupos de interés.

reguladores de las actividades empresariales tanto en un marco legal como en uno de bienestar social.

Reuniendo los aspectos anteriores de las posiciones y enfoques citados, podemos aglutinar tales perspectivas en un enfoque integrado, en el que señalamos a la RSE como una herramienta estratégica que ayuda a la consecución del objetivo corporativo de maximización de beneficios, incorporando en sus consideraciones no sólo a los accionistas, sino a todos los grupos de interés, que darán las bases y la posibilidad de la existencia de la empresa en el largo plazo, al actuar en un mercado competitivo. Sin embargo, para que las acciones realizadas logren los propósitos buscados, será necesario que las entidades encuentren la manera de comunicar su actuar responsable a los stakeholders de manera efectiva, y se preocupen de realizar sus distintas actividades e iniciativas dentro del marco legal correspondiente.

Internacionalmente, en el último tiempo se han creado diversas instituciones que promueven, miden y regulan el comportamiento responsable de empresas tanto públicas como privadas, para lo cual incluso se han diseñado indicadores tales como el Ftse4Good y el Dow Jones Sustainability, que permiten evaluar el buen comportamiento corporativo en materia medioambiental, social, económica y de sustentabilidad; fomentando así que las organizaciones integren sus funciones internas y externas de manera simultánea.

En nuestro país, es posible observar la existencia de instituciones de apoyo para la promoción y fomento de las orientaciones socialmente responsables, y en particular, en la industria de la minería encontramos el caso de "Fundación Minera Escondida", que desde 1996 ayuda a desarrollar caminos innovadores de RSE

que reflejen la voluntad corporativa de la minera, cuyo propósito es "realizar aportes reconocidos como significativos en las áreas de educación, salud y desarrollo social, con énfasis en la juventud, y principalmente en la Segunda Región"; buscando así contribuir en la construcción de un legado valorado por la comunidad de su entorno al desarrollar un concepto práctico de minería sustentable que se proyecte más allá de la vida útil de la propia minera.

Áreas temáticas y de impacto de la Responsabilidad Social Empresarial

La búsqueda de los objetivos corporativos ha llevado a definir un campo de acción de las prácticas sociales, enfocando estas iniciativas dentro de cinco áreas temáticas de RSE, las cuales corresponden a "Ética Empresarial", "Marketing Responsable", "Calidad de Vida Laboral", "Medioambiente" y "Compromiso con la Comunidad".

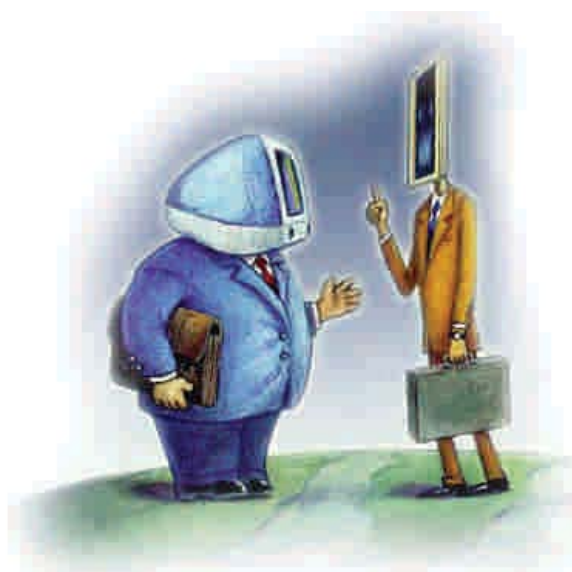
La primera de ellas busca la integración de distintos valores en las políticas, prácticas y decisiones de las corporaciones, las cuales, deben comportarse respetando la legalidad del sistema en el que están insertas y también de acuerdo a sus leyes y regulaciones internas. Al mantener este perfil interno, las empresas serán capaces de actuar de manera transparente y creíble frente a la comunidad, y así podrán efectuar un "Marketing Responsable", a través de actividades como publicidad y relaciones públicas, prácticas de venta y otras, que relacionan a las empresas con sus consumidores y stakeholders.

En el proceso decisional interno, también resultan relevantes otros aspectos, tales como, las políticas de recursos humanos que las corporaciones aplican a sus empleados, buscando mejorar la "Calidad

de Vida Laboral". En el caso de Minera Escondida, esto se ve reflejado en sus Políticas de Seguridad y Salud, a través de las cuales se orientan a promover la calidad de vida de los empleados de la minera, identificando, evaluando y manejando los riesgos asociados a los mismos.

Las consideraciones "Medioambientales", por su parte, se han convertido en un valor medular en todos los niveles operacionales de las empresas, y su cuidado ofrece beneficios tanto a la sociedad como a las corporaciones. Este aspecto es considerado esencial para aquellas organizaciones que trabajan con recursos naturales no renovables, y a modo de ejemplo, citamos a Minera Escondida, quien se compromete a mantener una gestión preventiva respecto al cuidado del ambiente, impulsando y promoviendo proyectos de investigación medioambiental, que constituyen aportes al conocimiento científico y entregan herramientas para la preservación de la flora y fauna terrestre y marina de la Segunda Región de Chile; proyectos que se complementan con otros relativos al uso de la energía, conservación del agua, emisiones de aire y manejo de desechos.

En una consideración externa, relacionada a la interacción con los grupos de interés, algunas empresas asumen su "Compromiso con la Comunidad" dirigiendo recursos privados con el fin de aportar en la mejora de las condiciones de vida de la comunidad en la que desempeñan sus actividades. Un claro ejemplo de esto es lo que ocurre en Minera Escondida, donde el liderazgo en materias de RSE se canaliza fuertemente hacia la orientación a la comunidad, debido a que al interior de la empresa se mantiene una fuerte creencia de que las relaciones serán más duraderas y estables en la medida que se genere valor para todas las partes involucradas. Es así como dentro de su programa de RSE, Minera Escondida ha adoptado la política de invertir anualmente



al menos el 1% de sus utilidades antes de intereses e impuestos para apoyar iniciativas comunitarias.

En la práctica, estos sectores definidos de RSE impactan a las áreas estratégicas de las firmas, tales como Marketing, Finanzas, Operaciones y RRHH, generando diversos beneficios que se complementan y que confluyen al logro de los objetivos y de una mejor posición competitiva empresarial.

Se ha observado que en el **Área de Marketing** los efectivos programas éticos, así como también una sólida imagen corporativa ética, conducen a un mejoramiento de las ventas, fortalecimiento de la imagen y de la reputación, pues los consumidores castigan a las empresas que no sostienen estándares éticos de alto nivel. Asimismo, la orientación a la comunidad ayuda a edificar una reputación firme y positiva fortaleciendo la imagen de la empresa, y contribuyendo a la diferenciación de la compañía respecto a sus competidores, lo que permite estimular la lealtad y preferencia de sus consumidores. Por otra parte, un compromiso de Marketing Responsable que cuente con prácticas comerciales positivas y transparentes, permiten construir lealtad, confianza y tolerancia en tiempos difíciles.

En el **Área de Finanzas**, a través de las prácticas de RSE, es posible mejorar el desempeño financiero por medio de cuatro de las orientaciones de la RSE, que corresponden al desarrollo de efectivos programas de ética, orientaciones en materia medioambiental, con la comunidad y con respecto a la vida laboral. Se ha observado que aquellas compañías que se adhieren a un código ético de conducta y lo hacen público, logran un desempeño tres veces mayor a aquellas que no lo hacen, siendo mucho más valoradas por sus accionistas. Adicionalmente, la aplicación de programas de ética brindan mejores

En la práctica, los RSE impactan a las áreas estratégicas de las firmas, tales como Marketing, Finanzas, Operaciones y RRHH, generando diversos beneficios que se complementan y que confluyen al logro de los objetivos y de una mejor posición competitiva empresarial.

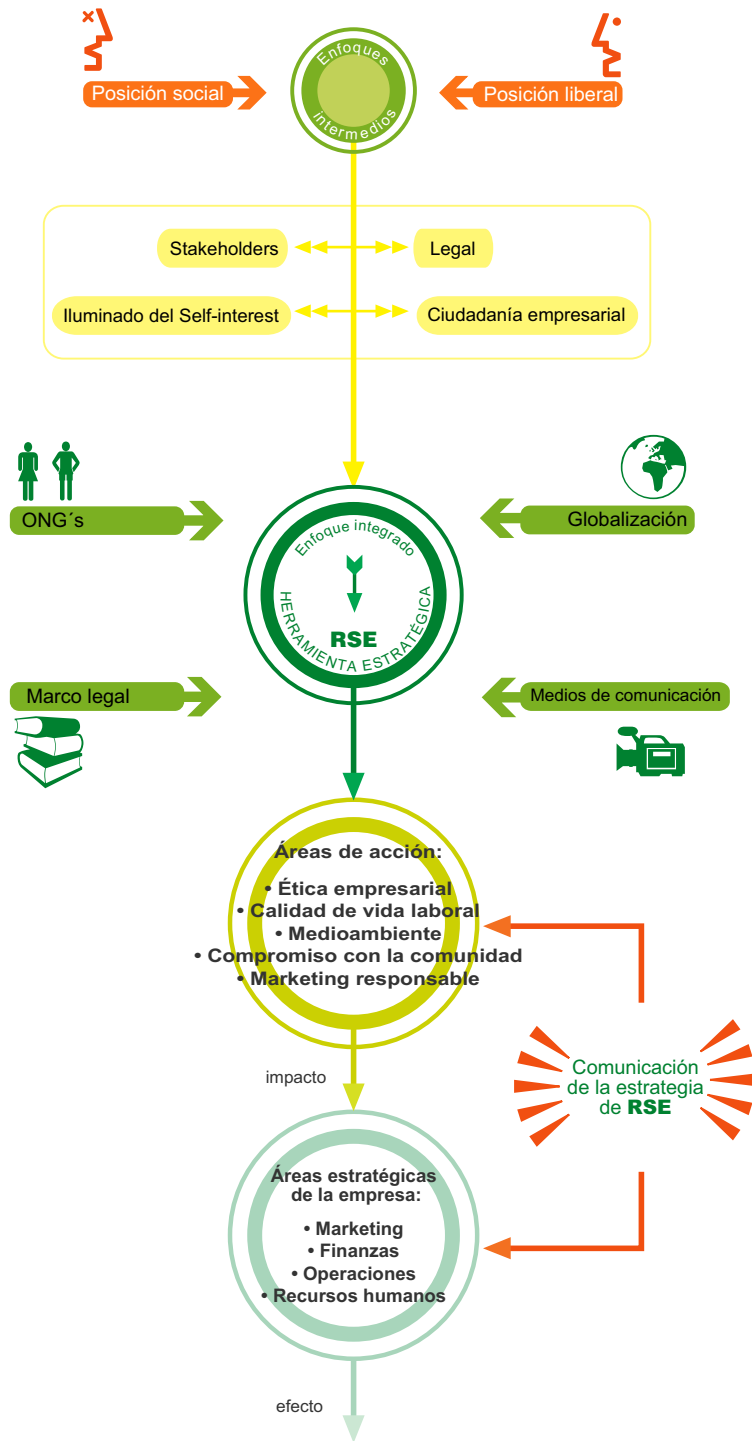
posibilidades de acceso a capitales y de forma más eficiente, lo cual es respaldado por el Social Investment Forum. Por otra parte, las iniciativas respecto a la vida laboral, en innovación y mayor libertad a los empleados para asumir riesgos y tomar decisiones, promueven un mejor desempeño de la empresa, experimentando significativos aumentos en la productividad, eficiencia, ventas y beneficios; así como también potenciales ahorros de costos de contratación y entrenamiento, mediante la retención de empleados y disminución de la rotación laboral. Asimismo, se ha observado que las empresas que mantienen acciones balanceadas entre empleados y accionistas, alcanzan una tasa de crecimiento cuatro veces mayor y una tasa de empleo ocho veces mayor que aquellas enfocadas solamente en los accionistas.

En materia medioambiental, existen numerosos casos que demuestran que compañías con altos niveles de récords medioambientales alcanzan un nivel

superior en su performance financiera (ROI, ROE u otro), tal como se ha ejemplificado -de acuerdo al grupo de sustentabilidad del Dow Jones- en los casos en que las corporaciones se enfocan hacia el "triple bottom line", dejando fuera de competencia a otros participantes de su mercado no enfocados en ese trío de variables (sustentabilidad económica, medioambiental y ética); lo que se justifica porque estas orientaciones ayudan a reducir significativamente los costos, gastos e improductividad.

Un último beneficio percibido en materia financiera gracias a las actividades socialmente responsables, dice relación con la capacidad para atraer nuevos inversionistas, lo que se promueve tanto por el compromiso con la comunidad, como por las iniciativas de marketing responsable. En Estados Unidos, entre 1997 y 1999 se experimentó un crecimiento de un 82% de inversión en fondos reconocidos como socialmente responsables, lo cual se justifica por

La RSE vista como una herramienta de gestión empresarial, constituye una actitud estratégica, que mejora la competitividad de la empresa y genera indudables beneficios para la comunidad.



AUMENTA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

la relación que existe entre la reputación y el éxito financiero de las compañías, que incentivan y atraen nuevos inversionistas.

En el **Área de Operaciones** también es posible apreciar ventajas obtenidas a partir de la aplicación de políticas socialmente responsables. Muchas empresas a través de su compromiso con el medio ambiente han fomentado innovaciones en sus

procesos y operaciones internas así como también con sus proveedores, para proteger el entorno, situación que en diversos casos ha aumentado la eficiencia o ha llevado a elaborar productos completamente nuevos, como los biodegradables o aquellos reciclables; iniciativas que han contribuido en muchos casos a potenciar el rendimiento de los trabajadores, reduciendo los errores y defectos operacionales, a la vez que incluso se pueden



reducir costos cuando se potencia el uso eficiente de los recursos y la energía.

Otro de los ámbitos estratégicos de las empresas que se benefician de la aplicación de la RSE es el **Área de Recursos Humanos**, donde los principales puntos a favor se refieren al fortalecimiento de la lealtad, el compromiso y confianza de los trabajadores; mejora en la habilidad para atraer y retener a los mejores talentos; reducción

logren estar a la vanguardia en estas prácticas, serán líderes en el futuro y trazarán los lineamientos adecuados para una buena gestión de RSE que les permita ser competitivas en el largo plazo.

Es así, como los elementos precedentes en conjunto con un enfoque integrado de RSE, conducen a la construcción de un escenario en el cual ya no la vemos como un concepto estático, exacto y definido, sino como uno

Específicamente, la utilización de las prácticas socialmente responsables conllevan a mejorar diversos elementos que forman parte de la cadena de valor, tanto en sus actividades primarias como en las de apoyo, situación que ayuda a generar nuevos recursos y capacidades en las empresas y así consecuentemente fortalecer la estrategia corporativa, lo que finalmente, conducirá a la mejora de la posición competitiva en el largo plazo.

La RSE se ha vuelto un requisito para la competencia en el corto plazo, y como una herramienta que permite la permanencia y sustentabilidad para la empresa en el largo plazo.

del ausentismo y mejora de la reputación, desarrollo en las capacidades de los empleados; e incremento en la moral, compromiso y desempeño de los trabajadores. Una encuesta efectuada en Estados Unidos en el año 2000, señaló que existe una correlación positiva entre altos estándares éticos, lealtad y comportamiento laboral, indicando que los empleados que se sienten insertos en un contexto ético resultan ser seis veces más leales que quienes no lo sienten.

Las iniciativas que se realizan en la comunidad influyen en forma directa en la percepción que los empleados tienen de las empresas en las que se desempeñan, lo cual al fomentarse tiende a incrementar la moral, compromiso, retención y desempeño de los trabajadores, permitiendo el desarrollo de diversas capacidades de ellos, que permiten en definitiva, un crecimiento integral tanto de las compañías como de sus empleados.

Por estas razones, todos los antecedentes presentados conducen a que hoy en día las compañías se muestran mucho más comprometidas y responsables frente al tema social que hace una década atrás, motivación que subyace al interés privado de las organizaciones, más que exclusivamente al bienestar social, pues existe evidencia empírica que señala que el comportamiento ético y responsable se ha convertido en un factor de relevancia en la generación de beneficios corporativos. Por lo tanto, aquellas instituciones que

dinámico y variable, que se ve afectado por las diversas intervenciones y expectativas sociales; y entendemos que la RSE estará apoyada y definida por un contexto histórico, por cuanto en la medida que la sociedad cambie y evolucione, veremos modificaciones en el concepto descrito y en los requerimientos exigidos.

En el entorno en que hoy se desempeñan las empresas, podemos visualizar una extensión del concepto de RSE, al ser considerada como un elemento estratégico para el logro de los objetivos empresariales, que puede constituirse en una herramienta que mejore el nivel de competitividad de las empresas.

Así, la RSE vista como una *herramienta de gestión empresarial*, constituye una actitud estratégica, que tal como señaló en 1999, Enterprise Knowledge Network (SEKN), mejora la competitividad de la empresa y genera indudables beneficios para la comunidad, pues es un enfoque que se centra en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente, siendo una estrategia integral que aumenta el valor agregado y mejora la posición competitiva de la empresa. En este contexto, resulta relevante considerar dos factores claves que permiten transformar a la RSE en una herramienta que ayuda a las empresas a mantenerse competitivas dentro de su industria y frente a sus consumidores y comunidad, los cuales corresponden a dónde enfocar y cómo realizar las iniciativas socialmente responsables.

En este sentido, será importante analizar aquellas áreas en las que converge la creación de valor social y económico, manejando factores condicionantes (trabajadores capacitados, calidad científica y tecnológica, transparencia y eficiencia de los procesos, utilización eficiente de los recursos naturales, y otros), con el fin de alcanzar las metas comunes de las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor, relativas a eficiencia, calidad, innovación y satisfacción del cliente.

En consecuencia, involucrar socialmente a la empresa (entendiendo la relación entre la RSE y el contexto competitivo para identificar dónde enfocar sus acciones sociales, y a la vez orientarse respecto a cómo actuar de manera socialmente responsable), es actualmente un imperativo estratégico y comercial, no sólo por el rol social que debe cumplir, sino como una herramienta que si bien no logra constituir una ventaja competitiva en sí, permite fomentar la competitividad, siendo visto como un activo estratégico de importancia que es percibido como un elemento significativo para trabajadores, consumidores y grupos de interés de las empresas.

Finalmente, vemos que la RSE se ha vuelto más allá del compromiso voluntario hacia la sociedad, un requisito para la competencia en el corto plazo, y como una herramienta de acciones inherentes que permite la permanencia y sustentabilidad para la empresa en el largo plazo. **E&A**