

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Industrias

MBA

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) COMO VENTAJA COMPETITIVA

Manuel Reyno Momberg

MBA Magíster en Gestión Empresarial

Septiembre de 2006

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Industrias

MBA



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) COMO VENTAJA COMPETITIVA

Tesis de Grado Presentada Por:

Manuel Reyno Momberg

Como requisito para optar al grado de

MBA. Magíster en Gestión Empresarial

Director de Tesis: Dr. Teresita Arenas

Septiembre de 2006



Todo el contenido, análisis, conclusiones y
opiniones vertidas en este estudio son de mi
exclusiva responsabilidad.

Nombre.....

Firma.....

Fecha.....



ÍNDICE.

ÍNDICE.....	4
ÍNDICE DE CUADROS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	18
OBJETIVOS.....	20
1. Objetivos Generales.....	20
2. Objetivos Específicos.....	20
Capítulo 1.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
1.1. La Teoría Sobre La Responsabilidad Social De La Empresa.....	21
1.2. Concepto De Responsabilidad Social Empresarial.....	27
1.3. Elementos O Implicancias de La RSE.....	32
1.4. Alcances De La Responsabilidad Social Empresarial.....	39
1.5. Dimensiones De La Responsabilidad Social Empresarial.....	40
1.6. Niveles De La Responsabilidad Social Empresarial.....	42
1.7. Entorno De La Responsabilidad Social Empresarial.....	44
a. Entorno Interno.....	44
b. Entorno Externo.....	45

HIPÓTESIS.....	47
Capítulo 2.....	48
LA RSE EN LATINOAMÉRICA Y CHILE.....	48
2.1. Legislación y Normas de Calidad.	48
a. Legislación Al Respetto.....	48
b. Normativas.....	50
2.2. Estudio De Responsabilidad Social Empresarial En América Latina.....	53
2.3. Estudio De Responsabilidad Social Empresarial En Chile 2006.....	55

Capítulo 3.....	¡Error! Marcador no definido.
RSE UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA. ¡Error! Marcador no definido.	¡Error! Marcador no definido.
3.1. Herramientas Para La Gestión De RSE.....	¡Error! Marcador no definido.
a. Dirección Estratégica.	¡Error! Marcador no definido.
b. Gobierno Corporativo.....	¡Error! Marcador no definido.
c. Información Corporativa y Verificación.....	¡Error! Marcador no definido.
d. Certificación y Normativas.	¡Error! Marcador no definido.
e. Inversión Social.....	¡Error! Marcador no definido.
f. Indicadores Sociales.....	¡Error! Marcador no definido.
g. Marketing Social.	¡Error! Marcador no definido.
h. Marketing Con Causa.	¡Error! Marcador no definido.
i. Triple Balance Social:	¡Error! Marcador no definido.

3.2. El Refuerzo De La RSE Como Ventaja Competitiva En El Mercado.¡Error! Marcador no d	
3.2.1. La Competitividad En La Empresa.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.2. Resultados Obtenidos De La Gestión Socialmente Responsable.¡Error! Marcador no d	
a. Resultados En El Ámbito Laboral.	¡Error! Marcador no definido.
b. Resultados En El Ámbito Financiero.....	¡Error! Marcador no definido.
c. Resultados En El Ámbito Comercial.	¡Error! Marcador no definido.
d. Resultados En El Ámbito Medioambiental.	¡Error! Marcador no definido.
e. Resultados En El Ámbito Legal.....	¡Error! Marcador no definido.

3.2.3. Limitantes Para El Desarrollo De La Responsabilidad Social En La Empresa.....**¡Error! Marcador no definido.**

3.2.4. Efectos De Un Proceso Social - Responsable No Asumido Completamente Por La Empresa.**¡Error! Marcador no definido.**

3.2.5. El Desafío De La Gestión Ética.....**¡Error! Marcador no definido.**

Capítulo 4..... ¡Error! Marcador no definido.

ESTUDIO DE CAMPO AGRÍCOLA..... ¡Error! Marcador no definido.

4.1. Presiones e incentivos en Chile para la RSC en la Industria Agrícola.**¡Error! Marcador no definido.**

4.1.1. Mantención de Mercados.....**¡Error! Marcador no definido.**

4.1.2. Disminución de Costos y mejora de la Eficiencia.**¡Error! Marcador no definido.**

4.2. El Aporte De La Agricultura Al País.**¡Error! Marcador no definido.**

4.3. FODA A La Industria Exportadora de Fruta Fresca Como La Palta En El Ámbito Industrial De La Responsabilidad Social Empresarial.**¡Error! Marcador no definido.**

4.4. Antecedentes.....**¡Error! Marcador no definido.**

4.5. Cuales Fueron Los Criterios Para Seleccionar a La Empresa.**¡Error! Marcador no definido.**

4.6. Características Metodológicas.....**¡Error! Marcador no definido.**

4.6.1. Diseño De La Muestra.....**¡Error! Marcador no definido.**

4.6.2. Instrumento aplicado durante El Proceso De Investigación.**¡Error! Marcador no definido.**

4.7. La Empresa.**¡Error! Marcador no definido.**

4.8. El Principio De Ecoeficiencia.**¡Error! Marcador no definido.**

4.9. Las Acciones y Programas de Responsabilidad Social.**¡Error! Marcador no definido.**

4.10. Análisis De La Entrevista.**¡Error! Marcador no definido.**

4.11. Asociaciones Del Concepto de Responsabilidad Social en La Agrícola.**¡Error! Marcador no definido.**

4.11.1. Instalación De La Temática en Manquillahue.**¡Error! Marcador no definido.**

4.11.2. Implementación De La RSE En La Empresa.**¡Error! Marcador no definido.**

4.11.3. Acciones de Responsabilidad Social.....**¡Error! Marcador no definido.**

4.11.4. Programa de Apoyo a Las Comunidades...¡Error! Marcador no definido.

4.11.4.¿Es Rentable la Responsabilidad Social Para Agrícola Manquillahue?¡Error! Marcador no definido.

4.11.5. Sistema de Evaluación Para Las Acciones de RSE.¡Error! Marcador no definido.

4.11.6. Políticas Y Estrategias de RSE Implementadas Por La Empresa.¡Error! Marcador no definido.

4.11.7. Fortalezas Y Debilidades Para El Desarrollo De La RSE.¡Error! Marcador no definido.

4.11.8.Valorización De La Implementación.....¡Error! Marcador no definido.3

Capitulo 5..... ¡Error! Marcador no definido.

METODOLOGÍA DE APLICACIÓN..... ¡Error! Marcador no definido.

DE LA RSE..... ¡Error! Marcador no definido.

5.1. Propuestas Para Desarrollar La Responsabilidad Social Empresarial.¡Error! Marcador no definido.

5.2. Visión De La Empresa.....¡Error! Marcador no definido.

5.3. Estrategia.....¡Error! Marcador no definido.

5.4. Comunicación Interna y Externa.....¡Error! Marcador no definido.

5.5. Utilización de Herramientas de RSE.....¡Error! Marcador no definido.

5.6. Establecimiento De Redes Para la RSE.....¡Error! Marcador no definido.

Figura 5. Proceso De Implementación De La RSE.¡Error! Marcador no definido.

CONCLUSIÓN..... ¡Error! Marcador no definido.

BIBLIOGRAFÍA..... ¡Error! Marcador no definido.

PUBLICACIÓN..... ¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro 1. Grupos de Interés.....	32
Cuadro 2. Principios Básicos De La RSE.	34
Cuadro 3. Principios Básicos De La RSE.	55
Cuadro 4. Ranking Especies de Fruta Fresca en Chile.	100
Cuadro 5. Principales Especies Exportadas Temporada 2004 - 2005.¡Error! Marcador no de	
Cuadro 6. Superficies Regionales de Palto en Chile.¡Error! Marcador no definido.2	
Cuadro 7. Respuestas Proporcionadas por las Agricolas Encuestadas.	103

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Elementos o Implicancias De La RSE.....	32
Figura 2. RSE, Respuesta a un Escenario Cambiante.	40
Figura 3. RSE, Respuesta a un Escenario Cambiante.	43
Figura 4. Contexto de Escenario Cambiante.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Resultados De La RSE En La Empresa.¡Error! Marcador no definido.	
Figura 6. Organigrama Agrícola Manquillahue.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7. Proceso De Implementación De La RSE.¡Error! Marcador no definido.	

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Frecuencia con que ha conversado con amigos o familiares sobre el comportamiento social o técnico de las empresas.....	58
Gráfico 2. Aspectos que tiene más en cuenta para formarse la impresión de una empresa.....	59
Gráfico 3. Aspectos que tiene más en cuenta para formarse la impresión de una empresa.....	64
Gráfico 4. ¿Puede un consumidor influir en la manera como una empresa es socialmente responsable?.....	60
Gráfico 5. ¿Ha castigado a alguna empresa por no ser socialmente responsable?.....	60
Gráfico 6. ¿Vende más la compañía socialmente mas responsable? Fuente: MORI encuesta 2006.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 7. Áreas en que le gustaría más que las grandes compañías trabajaran para mejorar su comunidad. Fuente: MORI encuesta 2006.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 8. Actitudes en general hacia la responsabilidad social de las compañías.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 9. Beneficios percibidos tras la incorporación de RSE.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 10. Beneficios percibidos tras las prácticas sociales.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 11. Evolución Exportaciones.....	¡Error! Marcador no definido.0

RESUMEN.

La siguiente investigación se enfoca al análisis del concepto de Responsabilidad Social incorporado a la gestión empresarial. En dicho proceso se incorporan valores éticos, políticas y programas diseñados para sustentar la toma de decisiones, ampliando la visión empresarial de lo estrictamente económico a la preocupación por el impacto de estas en su entorno social y natural.

La Responsabilidad Social aparece en respuesta a los cambios económicos y sociales observados dentro del proceso de globalización, en que se visualiza un nuevo concepto de negocio, que viene a responder las exigencias que la sociedad y el mercado hacen a la empresa. Este proceso lleva a que se incorpore una serie de reglas en forma voluntaria, bajo las cuales se crea un compromiso con la comunidad y el entorno, traduciéndose estas en un nuevo paradigma el que introducido a la gestión empresarial se presenta como una fuente de ventaja competitiva por sobre las empresas que operan en el mercado.

Entonces, para explicar la ventaja que representa la Responsabilidad Social Empresarial, el análisis de su competitividad se divide en tres partes, siendo la primera introductoria a los conceptos básicos de ésta nueva herramienta de gestión, la segunda parte se enfoca a las motivaciones que mueven a la empresa a incorporar este concepto. Terminando con como se introduce a la gestión empresarial y análisis con los resultados de la incorporación de Responsabilidad Social a la Agrícola Manquillahue es una Sociedad Anónima

Cerrada, empresa familiar, y los socios son cuatro, fue fundada en 1988 dedicada a la producción de fruta fresca, especialmente paltas.

Actualmente se encuentra en una etapa de expansión del negocio de fruticultura. Sus predios e instalaciones se encuentran en el Cajón San Pedro. Gran parte de su producción se exporta a diversos lugares del mundo.

ABSTRACT.

The following investigation one focuses to the analysis of the incorporated concept of Social Responsibility to the enterprise management. In this process ethical values, political and designed programs are gotten up to sustain to the decision making, extending the enterprise vision of the strictly economic thing to the preoccupation by the impact of these in their social and natural surroundings.

The Social Responsibility it appears in answer to observed the economic and social changes within the globalization process, in which a new concept of business visualizes, that comes to respond the exigencies that the society and the market do to the company. This process takes to that a series of rules in voluntary form is gotten up, under which a commitment with the community and the surroundings is created, being translated these in a new paradigm the one that introduced to the enterprise management appears like a source of competitive advantage by on the companies that operate in the market.

Then, to explain the advantage that represents the Enterprise Social Responsibility, the analysis of their competitiveness is divided in three parts, being first introductory to the basic concepts of this one new tool of management, the second part focuses to the motivations that move to the company to incorporate this concept. Finishing with as one introduces to the enterprise management and analysis with the results of the incorporation of Social Responsibility to Manquillahue Agriculturist it is a Closed Joint-stock

company, familiar company, and the partners are four, was founded on 1988 dedicated to the production of fresh fruit, specially paltas.

At the moment one is in a stage of expansion of the fruitgrowing business. Their estates and facilities are in the Drawer San Pedro. Great part of its production is exported to diverse places of the world.

INTRODUCCIÓN.

Acontecimientos recientes han puesto en duda la solvencia del que se creía consolidado el modelo de gestión empresarial basado en la maximización del valor para el accionista, haciendo que se replanteen nuevamente las competencias y responsabilidad de las empresas. La teoría del mercado de competencia perfecta, postulada en el siglo XVIII por Adam Smith¹, según la cual el libre juego de la oferta y la demanda y la búsqueda del beneficio individual, generan automáticamente (gracias a la “mano invisible”) beneficio colectivo, ha perdido vigor tras los escándalos financieros de grandes compañías que han acarreado consecuencias muy negativas de carácter económico y social.

La implementación de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa se está extendiendo progresivamente en las empresas como consecuencia de las diferentes presiones que reciben del entorno social así como de la propia conciencia empresarial.

La gestión de la misma no debe quedarse en una mera gestión del ámbito operativo sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

¹ ADAM SMITH (1723-1790): Economista y filósofo escocés. Es el fundador de la economía política. Analiza la ley del valor y enuncia la problemática de la división de clases. Adam Smith considera el capitalismo como el estado natural de las relaciones sociales. De hecho, fundó el liberalismo económico. En su obra principal "Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones" el *laissez faire* (dejar hacer) aparece como el motor del progreso económico.

Las entidades que sepan integrar adecuadamente La Responsabilidad Social (RSE) en su estrategia y posteriormente en el nivel operativo, tienen grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les facilite un mejor posicionamiento estratégico.

Se puede pensar que la RSE debe incorporarse en la formulación de la estrategia empresarial ya que es un factor clave para el éxito y aceptación de las entidades en el futuro.

El proceso estratégico centrado en los grupos de interés (Stakeholders Strategy Process²) es un modelo de dirección estratégica que sirve para analizar la importancia de dichos grupos en la consecución de los objetivos marcados, así como los riesgos de no alcanzar éstos por la influencia de aquellos. Este proceso estratégico parte de la misión, visión y objetivos (pensamiento estratégico) enunciados desde una perspectiva social para, a continuación, formular, programar, implantar y controlar la estrategia social.

La creciente globalización y la participación de Chile en el comercio internacional motivará, a mediano plazo, la incorporación (le prácticas RSE en las empresas nacionales, que deseen expandir su mercado hacia países donde el tema de responsabilidad social tiene mayor importancia.

En base a estos se señalan las siguientes preguntas que iniciarán el análisis, desarrollándose para dar respuesta a los objetivos de la investigación:

² La definición clásica de stakeholder apunta que “un stakeholder” en una organización es (por definición) cualquier grupo o individuo que puede afectar a la consecución de los objetivos de la organización, o que puede ser afectado por dicha consecución (Freeman, 1984, p. 54)

- ¿La Responsabilidad Social como política representa una ventaja competitiva?
- ¿La aplicación de políticas de responsabilidad social en las empresas mejora el rendimiento de éstas?
- ¿Las políticas de RSE mejorarán los factores motivacionales y el nivel productivo de los trabajadores?
- ¿El mercado hace diferencia con las empresas que practican RSE?
- ¿RSE, estrategia de Marketing o política de vida empresarial?

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

El objetivo principal de esta tesis es plantear el utilizar la Responsabilidad Social Corporativa de una manera estratégica y como una método de creación de valor y que ésta no solo sea un aporte al entorno para que la organización logre ser percibida de mejor manera. Para poder entender este proceso se presenta la información necesaria para comprender lo que es la RSE y como puede ser llevada esta a las bases estratégicas de la empresa. De esta manera se plante la importancia y la creación de valor a través de la RSE y como elementos pueden ser analizados y considerados de una manera cualitativa y cuantitativa.

Esto permitirá poder efectuar un análisis de la creciente importancia de la RSE tanto en nuestro país como en el mundo y como esto se mezcla con el tema de crecimiento sustentable.

Entender que las acciones de RSE, desde el punto de vista de la percepción representan un valor agregado intangible. Sin embargo las organizaciones carecen del entendimiento necesario para implementar la RSE como un elemento que acompañe a la estrategia general de la empresa.

Hay que desmitificar que lo correcto es afirmar que sé esta siendo socialmente responsable al destinar fondos a actividades sociales muy lejos de resolver las necesidades inmediatas del entorno o de las personas que trabajan al interior

de la empresa, cuando el verdadero objetivo es el mejoramiento de la imagen de o un mero capricho del directorio.

La responsabilidad social sé esta transformando, de manera creciente, en una variable competitiva de reconocimiento mundial. Un factor de éxito en los negocios, que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad.

La conducción socialmente responsable de una empresa, genera decisiones de negocios mejor informadas, construye fidelidad, enriquece la imagen corporativa y de marca, y contribuye, en forma cuantitativa, a la rentabilidad corporativa de largo plazo.

Cada vez más, los clientes y la sociedad en general esperan, e incluso exigen, que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y aumento de la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país.

Las empresas deben reconocer que las políticas y prácticas corporativas socialmente responsables, constituyen un imperativo comercial, y que las empresas líderes transforman esto en una ventaja competitiva.

La gestión de la misma no debe quedarse en una mera gestión del ámbito operativo sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

OBJETIVOS.

1. Objetivos Generales.

- a. Analizar la transformación de la responsabilidad social en una variable competitiva de reconocimiento mundial. Un factor de éxito en los negocios, que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad.
- b. Razonar que la conducción socialmente responsable de una empresa, genera decisiones de negocios mejor informadas, construye fidelidad, enriquece la imagen corporativa y de marca, y contribuye, en forma cuantitativa, a la rentabilidad corporativa de largo plazo.

2. Objetivos Específicos.

- a. Definir de una manera formal el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, desarrollando un marco teórico que permita comprender el concepto de RSE de una mejor manera, y de esta forma, entregar los conocimientos necesarios para la correcta comprensión del resto del trabajo.
- b. Estudiar la evolución que ha tenido tema, buscar las principales instituciones que fomentan la RSE y de esta manera identificar el escenario actual.
- c. Analizar factores que motivan y justifican la incorporación de practicas responsabilidad social en la empresa.
- d. Analizar la RSE como paradigma de gestión, su importancia como factor de competitividad y diferenciación en los mercados nacionales e

internacionales.

- e. Diseñar una metodología de aplicación de practicas de responsabilidad social, con pasos secuenciales claramente definidos.

Capítulo 1.

MARCO TEÓRICO.

1.1. La Teoría Sobre La Responsabilidad Social De La Empresa.

Hacia finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, y como consecuencia de la constatación de la creciente importancia de la empresa en el entorno socioeconómico, toma cuerpo con fuerza la doctrina relativa a la existencia de una responsabilidad social empresarial, que parte de la apreciación del trascendental papel que la empresa desempeña en el contexto social y del considerable impacto de sus actuaciones: desde la perspectiva de la sociedad, la empresa se ha convertido en un importante agente social, cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad. Este cambio de mentalidad y de expectativas genera presiones sobre la institución empresarial que reclaman la consideración de las externalidades y costos sociales generados por su actividad, ante la constatación de la insuficiencia del beneficio socioeconómica de la entidad.

De este nuevo enfoque nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia el conjunto de la sociedad, responsabilidad social entendida como una responsabilidad integral, esto es, económica y social, según la cual, la empresa, en el ejercicio de su función, ha de tomar conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno adoptando una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo. Lo que en un primer momento pudo aparecer como un movimiento intelectual e ideológico (*Friedman, 1967, p. 183; Schwartz, 1981,*

p. 203; Cuervo, 1983: *passim*; Castillo Clavero, 1990: *passim*), logra posteriormente alcanzar un alto grado de elaboración científica, de modo que cristaliza en un cuerpo teórico suficientemente amplio y consolidado.

“En el origen de la teoría sobre la responsabilidad social de la empresa se sitúa la discusión sobre cuál es la función de la empresa en la sociedad y si dicha función es meramente económica o tiene un alcance mayor. Tradicionalmente, se ha considerado que la empresa como unidad de producción cumple la función económica de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. La consideración tradicional de esta función entiende que la empresa, en el desarrollo de su actividad económico-productiva, cumple implícitamente una función social centrada en su contribución a los objetivos generales de la política económica, como metas expresivas del grado de bienestar económico y social deseable por la comunidad “(**Díez de Castro, 1982, p. 38-39**).

“Se trata del mismo planteamiento en que se basa el propio Estado, que utiliza a la empresa como vehículo para intervenir en el medio social, a través de la política económica y social. El intervencionismo del Estado en la economía puede ser entendido como una toma de conciencia por parte del sistema político acerca de la dimensión social del hecho económico, lo que por otra parte conlleva una fuerte carga política, pues la intervención del Estado se orienta hacia la protección de unos intereses y valores abstractos, justicia, salud, seguridad, por ejemplo” (**Bueno, Cruz y Durán, 1989, p. 54-55**), pero también muchas veces a la promoción de los intereses partidistas del eventual gobierno.

La estrechez de este planteamiento se evidencia a través de diversas consideraciones críticas a la visión tradicional de la función de la empresa, que pueden sintetizarse en (**Castillo Clavero, 1990: *passim***):

- a) “Su concepción restrictiva de la empresa, que no se corresponde con su naturaleza real, ya que los efectos de la actividad empresarial trascienden lo meramente económico” (**Sudreau, 1975, p. 171**);
- b) Su atribución exclusiva de las funciones sociales al Estado, sin considerar que otros agentes sociales puedan ser partícipes en la política social.
- c) “Su errónea visión de la evolución del medio hacia una creciente conciencia social” (**Martín López, 1981, p. 145**), donde se considera que los problemas sociales son de todos y todos deben participar en su resolución.

Las citadas consideraciones conducen hacia una nueva definición de las funciones de la empresa en el marco socioeconómico. La empresa tiene capacidad para ser un motor de cambio social, asumiendo un mayor protagonismo en la política social y una participación efectiva en la resolución de los problemas comunes; pero para ello tiene que producirse necesariamente una mayor y más estrecha colaboración entre las instituciones públicas y la empresa en la resolución de muchos de los problemas de la sociedad.

La revisión de la función social de la empresa es el origen de la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad, que se basa asimismo en la consideración de la empresa como sistema abierto. De ello se sigue la conveniencia para la empresa de adaptar sus salidas, sus outputs genéricos, a las demandas, necesidades e intereses que se manifiesten en su entorno socio-económico, por lo que la estrategia de la empresa y, en consecuencia, sus objetivos, deben venir impulsados y adaptados a las necesidades del medio, ya que de ello depende la supervivencia y la fortaleza de la posición de la empresa en un entorno competitivo.

La conceptualización de la responsabilidad social de la empresa exige una matización (**Castillo Clavero, 1986a, *passim***): hay que distinguir, de una parte, lo que es el concepto de responsabilidad social de la empresa en sentido genérico o “absoluto” y de otra el contenido de la misma que tiene un carácter contingente o relativo, dependiente del contexto.

El concepto de la responsabilidad social de la empresa ha sido poco y mal definido, puesto que se ha hecho muchas veces de forma descriptiva, aludiendo al contenido y dando lugar a definiciones que no poseen la suficiente generalidad, universalidad y permanencia. Para tratar de definir la responsabilidad social de la empresa quizá la mejor aproximación sea la semántica, y así puede decirse que “es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa” (**Castillo Clavero, 1986 b, p. 265**).

Este concepto requiere también algunas matizaciones:

- En primer lugar, la responsabilidad social de la empresa no debe ser entendida como una actividad marginal, adicional a la económica y más o menos oportunista y esporádica, sino como una nueva actitud de la empresa hacia el entorno social, actitud que debe impregnar toda la filosofía y la conducta empresarial.
- En segundo lugar, la responsabilidad social de la empresa requiere una capacidad para establecer compromisos y rendir cuentas de los mismos, por

lo que se requiere no sólo asumir declarativamente la responsabilidad social sino también y sobre todo gestionarla.

- En tercer lugar, la responsabilidad social es una obligación de la empresa hacia la sociedad, que se articula como obligaciones concretas hacia los estamentos y grupos que conforman la coalición empresarial y sus entornos específico y general.
- En cuarto término, la responsabilidad social de la empresa se orienta a promover un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida de la sociedad, es decir, aspectos cualitativos y en gran medida intangibles, lo que dificulta su medición e implementación prácticas.
- Finalmente, la responsabilidad social no remite a actuaciones individuales de los miembros de la organización, sino que debe representar una actitud institucional, de la entidad en su conjunto, donde los valores sociales deben estar impregnados en la cultura, la filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales.

Por su parte, “el contenido de la responsabilidad social de la empresa es fundamentalmente cambiante” (**Murphy, 1978, p. 19; Carroll, 1999, passim**), “ya que sus formulaciones concretas responderán a las circunstancias condicionantes de cada empresa, dando lugar a contenidos que serán contingentes, relativos y variables a tenor del tipo de empresa de que se trate, de su dimensión, sector de actividad, influencia, contexto geográfico, histórico, político y social” (**Aguirre, Castillo y Tous, 1999, p. 58**).

La determinación del contenido de la responsabilidad social, dado su carácter contingente, debe pues apoyarse en una metodología que permita establecer una relación entre las “salidas” de la empresa y las “entradas” o demandas de los interlocutores sociales, de forma que no se alcanza a realizar una distinción entre responsabilidades económicas y responsabilidades sociales, distinción bastante arbitraria y que casi siempre resulta artificial porque en esencia son aspectos indisolublemente unidos: el verdadero contenido de la responsabilidad social de la empresa está en la integración de las finalidades propias de la empresa y las de la sociedad, en la consideración de los valores sociales y en su integración en la actividad empresarial (**Castillo Clavero, 1986 a, passim**).

De esta forma, al determinar las áreas de la responsabilidad social a través de las demandas sociales, puede constatarse que los campos de interés de los distintos grupos sociales hacia la empresa son tanto de naturaleza económica, como social (no económica). Por eso entendemos la responsabilidad social como una responsabilidad integral, amplia e inseparable de la propia responsabilidad económica.

El carácter dinámico de este contenido hace que evolucione en el tiempo unido a los intereses que la sociedad considera dignos de defensa en cada momento, situando el interés en puntos distintos. Sin embargo, en general puede afirmarse que con el devenir del tiempo la responsabilidad social va progresivamente incorporando temas nuevos a su contenido, redefiniendo sus prioridades, y tomando una preocupación creciente por problemas cada vez más generales.

Así, en los años noventa la responsabilidad social se ha ido ligando a cuestiones como la ética empresarial, la teoría de los grupos de interés, el comportamiento social de la empresa y el concepto de “ciudadanía empresarial” (**Carroll, 1999, p. 292**), que denotan una visión amplia del problema. Más recientemente, temas como el comercio justo, la cooperación al desarrollo, la lucha contra la exclusión social, la promoción del voluntariado, la conciliación de la vida familiar y social, la protección de la infancia y juventud o la contribución a la sociedad del conocimiento se van incorporando como cuestiones emergentes al contenido de la responsabilidad social (**BSR, 2001: web; Comisión Europea, 2001**).

1.2. Concepto De Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés, stakeholders, son el centro de atención esencial para la gestión.

A través de la expresión de las ideas e identificación de los elementos conceptuales de la RSE, se propone una definición precisa del concepto y se establece una clara diferenciación con otros términos relacionados con la RSE, frecuentemente utilizados de manera no apropiada, como por ejemplo: acción social, reputación corporativa, ética empresarial, marketing con causa social,

sostenibilidad, entre otros.

La Responsabilidad Social Empresarial ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos. A pesar de esta diversidad conceptual, en casi todos los enfoques es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de RSE.

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea: **“La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”,** (*Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”*).

Otras definiciones de RSE son:

“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”, (*WBCSD, World Business Council for Sustainable Development*).

“La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”, (*PWBLF, Prince of Wales Business Leaders Forum*).

“La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”, (*BSR, Business for Social Responsibility*).

"La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales", (*Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.*)

"La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración", (*Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas.*)

"La RSE hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas", (*The Center for Corporate Citizenship del Boston Collage.*)

Estas definiciones permiten conformar una idea clara de lo que es la RSE. Sin embargo, hay que advertir de que la RSE es concepto dinámico y en desarrollo, por lo que es preciso caracterizarlo con algunas claves para comprender mejor su verdadera dimensión. Así, la RSE es:

- **integral**, es decir, abarca a un conjunto complejo de dimensiones de la empresa.
- **gradual**, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir.

- **proporcional**, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado.

De esta manera el entorno social, económico, jurídico e institucional condiciona la actividad de las empresas, que ven como alteraciones del mismo pueden producir modificaciones en sus cualidades esenciales, en sus objetivos y en las expectativas y demandas a cubrir de los distintos grupos de interés. Entre los rasgos del entorno que influyen con mayor intensidad en el desarrollo de la RSE se encuentran los siguientes:

- Globalización.
- Desarrollo de la sociedad civil.
- Demandas surgidas por diversos problemas sociales, económicos (como los mencionados escándalos empresariales) y medioambientales.
- Nuevas formas de organización del trabajo.
- Pérdida de peso del sector público e incremento de la influencia de las empresas.
- Protagonismo e impulso de las organizaciones supranacionales.
- El modelo de creación de valor de las organizaciones.
- La innovación tecnológica, especialmente la aparición de Internet como red universal de telecomunicaciones.

Este entorno ha llevado a grandes compañías y algunos sectores a introducir ya en sus prácticas comerciales y de gestión aspectos de la RSE como consecuencia de:

- Compromisos voluntarios y autorregulación sobre aspectos medioambientales y sociales específicos de determinados sectores como el de la energía y la industria papelera, entre otros, estableciéndose en ocasiones como mecanismos de barrera de entrada.

- Condiciones sobre certificaciones y otros aspectos impuestos por grandes corporaciones a su cadena de proveedores
- Normas y regulaciones desarrolladas por organismos públicos.

TIPOS DE GRUPOS DE INTERÉS	DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
INTERNOS	Accionistas /Propietarios	Poseen participaciones en la propiedad de la empresa: accionistas dominantes y minoritarios, individuales e institucionales. Incluye empleados accionistas. Los accionistas que buscan rentabilidad a corto plazo son considerados grupo de interés externo.
	Empleados	Realizan su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral o profesional y reciben una retribución dineraria o en especie: Directivos y no directivos .Incluye trabajadores empleados por medio de empresas intermediarias. Representación frecuente a través de sindicatos.
EXTERNOS	Clientes	Consumidores o usuarios de productos y servicios. Grupo hacia el que se orienta la explotación del negocio
	Proveedores	Aportan trabajos, productos y servicios sin pertenecer a la empresa, en ocasiones de manera exclusiva. Incluye trabajadores o profesionales que facturan sus servicios, al no estar ligados por medio de contrato laboral.
	Competidores	Empresas del mismo sector que ofrecen productos o servicios similares a los producidos por otra empresa. Alianzas de competidores
	Agentes sociales	Grupos de interés públicos que pueden influir de manera determinante en la gestión de la empresa: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, organizaciones empresariales, etc. Grupos de opinión: medios de comunicación, analistas, ONGs. Mercados de valores
	Administraciones Públicas	Poderes públicos de la Unión Europea, el Estado, las Comunidades Autónomas y las Administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades.
	Comunidad local	Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local de la empresa: Iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos.
	Sociedad y público en general	Personas, organizaciones y consumidores en general, que aún no teniendo en general una relación directa con la organización, pueden influir en ella.
	Medio ambiente y generaciones futuras	Entorno físico natural incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables, así como el patrimonio cultural y artístico. Relación con el concepto de legado de generaciones futuras

Cuadro 1. Grupos de Interés.

Así los objetivos de la RSE están vinculados a las necesidades de los grupos de interés o grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta. Estos grupos de interés equivalen a los tradicionalmente denominados en la contabilidad financiera, usuarios, en un enfoque de empresa socialmente responsable que se considera ciudadano corporativo.

Dentro de los grupos de interés podemos identificar aquellos que se encuentran dentro de la estructura de la organización, denominados internos, y los externos que no están en su estructura, pero que se relacionan con ésta desde su independencia orgánica, **figura 1**.



Figura 1. Elementos o Implicancias De La RSE.

1.3. Elementos O Implicancias de La RSE.

El objetivo básico de la RSE es suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, que satisfaga las necesidades de los grupos de interés y que genere externalidades socialmente responsables.

Para lograr estos objetivos la empresa debe partir de unos principios básicos congruentes con el concepto de RSE y las necesidades de los grupos de interés. Los propuestos por el Marco Conceptual son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

El principio de transparencia constituye la pieza básica en la que se sustenta el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones; las organizaciones poco transparentes no asumen el concepto ni los objetivos de la RSE.

El último aspecto se refiere a los elementos o implicancias de la RSE sobre la dirección y gestión de las organizaciones. En este sentido se han observado implicaciones sobre cinco áreas funcionales, gobierno corporativo, dirección estratégica, gestión y control interno, información y verificación, y certificación, además surgen otras dos facetas de la actividad de las organizaciones, inversión socialmente responsable y comunicación y reconocimiento externo **figura 1.**

El gobierno corporativo es la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas. La RSE aplicada al gobierno corporativo implica la presencia e influencia de los principios sociales y medioambientales de gestión en los órganos que ejercen dicha dirección y control de las empresas (por ejemplo, Consejos de Administración).

Los recientes escándalos financieros han mostrado la necesidad de profundizar en este aspecto desde un enfoque amplio. Las regulaciones y normativas, han centrado principalmente su interés en un solo grupo de interés, los inversores. El gobierno corporativo socialmente responsable, sin embargo, busca la satisfacción de todos los grupos de interés, mediante el establecimiento de relaciones de poder equilibradas, asociando la creación de valor económico para el accionista con el compromiso social de la actividad empresarial.

La dirección estratégica de la empresa orientada a satisfacer necesidades diversas, a veces contrapuestas, de los distintos grupos de interés, introduce factores diferenciales de innovación, que desarrollados adecuadamente con los aspectos de dirección y gestión, otorgan a la empresa ventajas competitivas duraderas, **cuadro 2.**

- **TRANSPARENCIA** Está basado en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales.
- **MATERIALIDAD** Supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSE, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos.
- **VERIFICABILIDAD** Las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa.
- **VISIÓN AMPLIA** La organización debe centrar sus objetivos de responsabilidad social empresarial en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones.
- **MEJORA CONTINUA** La RSE va ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la pervivencia de la organización.
- **NATURALEZA SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN** La RSE está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que prevalece

sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización.

Cuadro 2. Principios Básicos De La RSE.

La implementación de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial se está extendiendo progresivamente en las empresas como consecuencia de las diferentes presiones que reciben del entorno social así como de la propia conciencia empresarial.

La gestión de la misma no debe quedarse en una mera gestión a nivel operativo sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

Las entidades que sepan integrar adecuadamente la RSE en su estrategia y posteriormente en el nivel operativo, tienen grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les facilite un mejor posicionamiento estratégico.

El proceso estratégico centrado en los grupos de interés (Stakeholders Strategy Process) es un modelo de dirección estratégica que sirve para analizar la importancia de dichos grupos en la consecución de los objetivos marcados, así como los riesgos de no alcanzar éstos por la influencia de aquellos. Este proceso estratégico parte de la misión, visión y objetivos (pensamiento estratégico) enunciados desde una perspectiva social para, a continuación, formular, programar, implantar y controlar la estrategia social.

La gestión o comportamiento socialmente responsable implantará estrategias y sistemas de gestión que contemplen no sólo aspectos económicos, sino también sociales y medioambientales, que satisfagan las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La aplicación de sistemas de gestión

medioambiental (ISO 14001) y sociales (SA 8000) generalmente aceptados pueden resultar de gran ayuda para una efectiva implantación de la estrategia social.

Atendiendo a la distinción adoptada para los grupos de interés, se pueden diferenciar también comportamientos socialmente responsables de carácter interno y externo.

El control interno se encargará de medir el grado de cumplimiento de las estrategias sociales y medioambientales a través de los mecanismos de diagnóstico más objetivos y fiables posible. Por ejemplo el sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos puede ser un instrumento eficaz para el control del comportamiento social cuando se orienta a la medición de las variables de la responsabilidad social.

En la medida que el principal instrumento del principio de transparencia es la información, la organización deberá orientar parte de sus esfuerzos a proporcionar información externa relativa a su impacto económico, social y medioambiental.

El contenido y formato de presentación de la información sobre RSE puede variar sustancialmente de una empresa a otra, de ahí los problemas actuales de comparación informativa. La utilización de modelos reconocidos internacionalmente, como la guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI), aminora estos problemas de comparación, proponiendo un marco para la normalización de la información social y medioambiental.

La información elaborada debe responder a los principios básicos de la RSE,

por lo que además de promover la transparencia, materialidad y visión amplia de la empresa debe ser verificable.

La evaluación de la información por expertos independientes externos es aconsejable para alcanzar mayores cotas de fiabilidad y compromiso. De la misma forma que la auditoria financiera aporta credibilidad a las cuentas anuales de cara a sus usuarios, la verificación debe hacer lo propio con el Informe de Sostenibilidad respecto a los grupos de interés.

La certificación confirma el grado de cumplimiento de una serie de requisitos y especificaciones, una vez realizadas las correspondientes comprobaciones de acuerdo a unos sistemas y metodología específicos. Las certificaciones en materia de RSE tienen un doble objetivo; de un lado pretenden, a nivel interno, consolidar los sistemas de gestión con los que cuenta la empresa; y de otro, intentan servir de garante frente a terceros del cumplimiento de determinados comportamientos corporativos.

Aunque son numerosas las certificaciones en lo que se refiere a la relación de la compañía con un único grupo de interés, como son los casos de la calidad (ISO 9000), gestión medioambiental (ISO 14001, EMAS) o gestión de salud y seguridad en el empleo (SA 8000), no existe un grado aceptable de armonización internacional en la materia, y menos aún si se pretende certificar el sistema de gestión integral de la RSE, y no sólo aspectos parciales.

La inversión socialmente responsable es la expresión más extendida del apoyo de los mercados financieros a las buenas prácticas en RSE. Inversión socialmente responsable (ISR) es aquella que incorpora consideraciones éticas, sociales o medioambientales junto a las financieras en la toma de decisiones de

inversión, tanto por la empresa como por los agentes inversores externos.

Dos argumentos refuerzan la ISR, el primero es que permite el refuerzo de los derechos de propiedad de los inversores, que en un momento determinado pueden rechazar la financiación de actividades que consideren reprobables; el segundo es que contar con empresas socialmente responsables sería un buen indicador para los grupos de interés acerca de la calidad en la gestión y gobierno de la empresa.

El conocimiento y el grado de implantación de la RSE van a depender directamente de la divulgación y reconocimiento público otorgados a las mejores prácticas. La institucionalización de canales de comunicación de reconocida solvencia, dedicados a valorizar los mejores comportamientos socialmente responsables, se convierte en un objetivo prioritario en cualquier estrategia de impulso a la RSE.

Tras el correcto gobierno corporativo, el diseño e implantación de una estrategia social, la medición y control de las variables de gestión socialmente responsable, la elaboración de la información y su verificación, y la certificación de procesos conforme a los estándares de sostenibilidad, corresponde establecer una política de comunicación bien enfocada que traslade a la opinión pública los logros conseguidos; al mismo tiempo corresponde a esta voz pública reconocer la valía de dichos esfuerzos por los cauces más apropiados. Uno de estos cauces, que permite a su vez la mejora de la reputación e imagen de las empresas, es la organización de Premios de prestigio que destaquen comportamientos socialmente responsables en cualquiera de sus ámbitos.

1.4. Alcances De La Responsabilidad Social Empresarial.

En este escenario cambiante, donde aparece la responsabilidad Social empresarial como factor de equilibrio, se pueden visualizar los siguientes alcances como concepto en el desarrollo de las actividades empresariales:

- ***Alcance social y de desarrollo:*** Desde este punto de vista la RSE se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa a ésta, cumpliendo con el sentido del deber y considerando en esto a los grupos más vulnerables.
- ***Alcance solidario e igualitario:*** En esta noción la empresa se reconoce como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas, en este sentido es que se reconoce la existencia implícita de derechos y deberes, por parte de las empresas y la sociedad.
- ***Alcance de autorreferencia:*** Esta noción considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores, sin que hayan responsabilidades de otro tipo hacia la comunidad externa, enfocándose solo al mercado y visualizando a la empresa como generadora de ganancias.
- ***Alcance ético sistémico:*** Se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus stakeholders o grupos de interés de manera permanente, de ahí el carácter sistemático de esta noción, por considerar las acciones socialmente responsables como permanente en el tiempo.
- ***Alcance ético y de valores:*** Ésta noción parte a raíz de lo expuesto en los

puntos anteriores, considerando la RSE como reflejo de la empresa o las personas que están a cargo de éstas, destacando el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa.

En la **figura 2** se hace relación al surgimiento de la responsabilidad social tras los cambios en el escenario mundial y nacional, en que la incorporación de este concepto y de acuerdo a sus alcances en la sociedad se vean reflejadas sus acciones en la comunidad externa e interna, a la vez que ésta toma una mayor conciencia en lo social y en su participación en la aplicación por parte de las empresas.

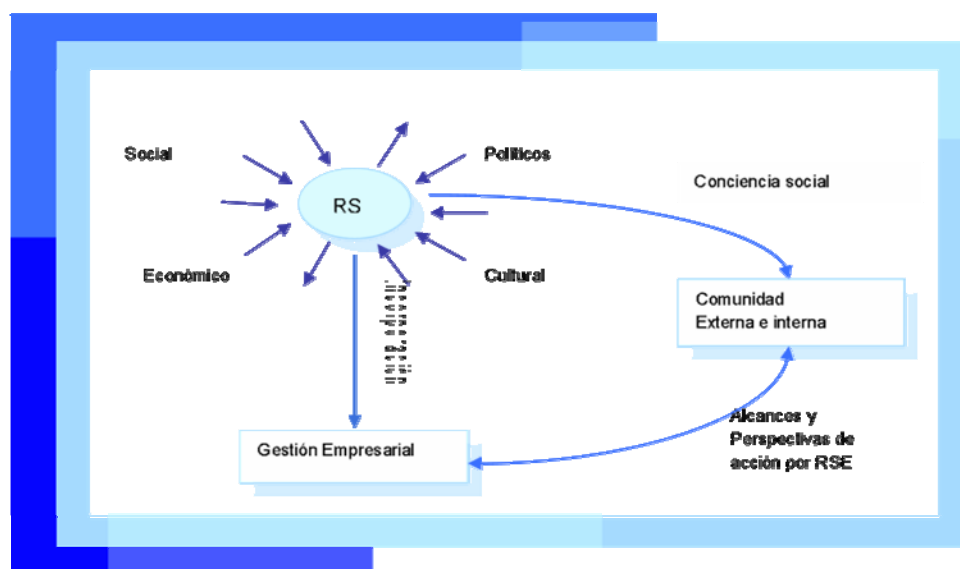


Figura 2. RSE, respuesta a un escenario cambiante.

Fuente: Elaboración propia.

1.5. Dimensiones De La Responsabilidad Social Empresarial.

La incorporación de RSE en las prácticas empresariales y los alcances que ésta tiene en el desarrollo de sus actividades, hace que se quiera especificar el

enfoque o la participación de las partes involucradas en la relación o interacción empresa sociedad, por lo que se identifican las dimensiones de acción y los niveles que alcanza esta relación.

- **Dimensión ética o moral:** Esta dimensión alude a la responsabilidad de la empresa por sus acciones y como influyen estas en la sociedad, comprometiéndose a responder y asegurar el bienestar social. Se puede observar entonces que dentro de ésta, la moral es el ámbito que adquiere nuevas dimensiones, en que los cambios que enfrenta la empresa debe abarcar la relación del “de qué se es responsable” y “ante quién se responde”, esto a la vez delimitado por el contexto en que se desarrollen las actividades de la empresa, trabajando ahora por desarrollar un proceso de toma de decisiones bajo valores, con plena conciencia de los efectos que pudieren tener para las personas y su entorno dichas decisiones, enfocándose a la visión de alcanzar tanto el desarrollo económico como sustentable para la empresa.

Dentro del ámbito operacional de ésta dimensión es que se desarrollan dos niveles el Contextual y Global, esto, porque las acciones empresariales afectan tanto a la sociedad completa como a un entorno social limitado cercano a la empresa.

- **Dimensión de demandas de la sociedad:** Esta dimensión involucra una percepción más práctica de la Responsabilidad Social, en que la sociedad que comprende el entorno de las empresas pide el cumplimiento de sus demandas y el que ésta asuma la responsabilidad en sus decisiones y acciones. Es en este sentido, que se amplía la dimensión de la ética a los aspectos más prácticos, encargándose de responder o satisfacer las necesidades y demandas sociales y no a los problemas del entorno en

general.

1.6. Niveles De La Responsabilidad Social Empresarial.

En la sociedad la RSE se manifiesta en diferentes ámbitos, ésta puede ser expresada en acciones públicas o privadas de cada individuo, el desarrollo de las familias y grupos sociales, organizaciones civiles e instituciones políticas, en el Estado y en sus políticas públicas. Por lo que, la empresa ve manifestada sus responsabilidades y de acuerdo a los alcances que tenga en el escenario o mercado en que se desarrolle en:

- **Responsabilidad básica o global:** Esta responsabilidad proviene del simple hecho de la existencia de la empresa en la sociedad y el cumplimiento de normativas y acciones que aseguren el bienestar de ésta. De esta manera, las empresas se encargan de las consecuencias de sus acciones en su entorno, medioambiente y en las personas, haciéndose cargo y asumiendo responsabilidades en los efectos que causen por el desarrollo de sus operaciones.
- **Responsabilidad institucional o de las organizaciones:** En este sentido las responsabilidades parten por las empresas y la relación que sostienen con todos aquellos que se ven involucrados en sus acciones y actividades en forma directa. Por lo que frente a ésta responsabilidad la empresa deberá acceder y estar dispuesta a dar cuenta de sus acciones a su entorno inmediato, como es su comunidad interna, proveedores y accionistas. Respondiendo a la vez las demandas que estos realicen, y a informar en cuanto al por qué de sus acciones.

- **Responsabilidad societal o contextual:** Este tipo de responsabilidad consiste en la conciencia por parte de la empresa de mejorar o conservar el medio en que se encuentra, esto porque al mantener el bienestar de éste se está contribuyendo también a la continuidad de su desarrollo, por lo que esta responsabilidad se enfoca a alcanzar y mantener el desarrollo sostenible de la empresa.

En la **figura 3** se rescata la relación entre las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial y los niveles que alcanza.

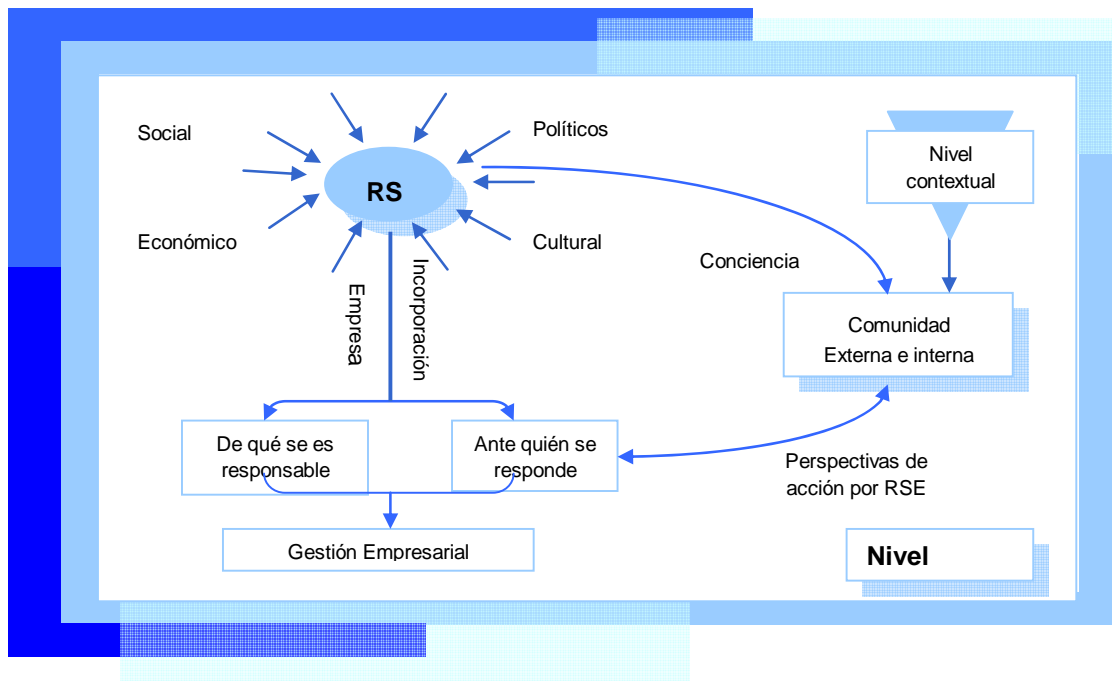


Figura 3. RSE, respuesta a un escenario cambiante.

Fuente: Elaboración propia.

1.7. Entorno De La Responsabilidad Social Empresarial.

En el contexto global de las acciones empresariales y bajo la identificación de las dimensiones de desarrollo de la responsabilidad social, las empresas fundamentan su actuación en el compromiso de mantener la coherencia de sus acciones tanto dentro como fuera de ella, entregando a la vez transparencia y certidumbre en sus relaciones. La influencia de la RSE en su entorno se puede apreciar a continuación:

a. Entorno Interno.

Este entorno considera como grupos de interés a los directivos, al general de los empleados, accionistas o dueños de las empresas, involucrando también el escenario en que se desarrollan las actividades de la empresa, como es el proceso productivo o la toma de decisiones.

En las acciones que la empresa realiza dentro de este escenario interno y considerando el grupo de interés que lo conforma, manifiesta una serie de compromisos, como por ejemplo los de mantener la seguridad en el trabajo o disponibilidad de información para sus dueños y accionistas. En este entorno se puede reconocer:

- **La Comunidad Interna:** Que comprende empelados, dueños y accionistas, para los cuales la Responsabilidad Social va a actuar proporcionando una mejor calidad de vida, un entorno seguro y más atractivo para desarrollar sus funciones entre otros beneficios.

- **Conducta Empresarial:** Se refiere a la manifestación de los principios y valores que mueven a la empresa, bajo los cuales desarrolla sus funciones, una gestión y acción ética que es expuesta para un mejor entendimiento de los grupos de interés que conforman este entorno empresarial y un reflejo positivo hacia la comunidad externa.
- **Relación con los recursos naturales:** En éste sentido se puede hacer referencia a la responsabilidad con que la empresa debe desarrollar sus procesos, de manera de lograr la eficiencia en el manejo de los recursos, esto para reducir los efectos nocivos en la comunidad y el medio ambiente.

b. Entorno Externo.

El desarrollo de las actividades empresariales se mantiene también por grupos externos a la empresa, pudiéndose mencionar: Los socios comerciales, proveedores, clientes, interlocutores públicos, la comunidad local, las autoridades y Organizaciones de la sociedad Civil. En el ámbito ambiental la relación se fomenta en el trabajo por el cuidado y preservación de éste. Algunas de las relaciones que se pueden mencionar son:

- **Relación con los Proveedores:** Las empresas incorporan en sus acciones criterios de responsabilidad social para elegir a sus proveedores, ya que consideran el cumplimiento por parte de éstos, de acciones sociales y medioambientales. Esto para mantener la coherencia de sus prácticas y las de sus socios comerciales.
- **Relación con los Clientes:** La relación con los clientes se ve reflejada en el

trabajo por parte de las empresas en satisfacer las necesidades de éstos. A la vez los clientes exigen un buen trato y el cumplimiento de sus expectativas así como el respeto por el medio ambiente. Esto llevará a mantener buenas relaciones y la confianza en la empresa.

- **Relación con los Competidores:** La relación que se establece entre empresas competidoras al trabajar en conjunto puede producir un mayor impacto en sus prácticas de RSE que si trabajaran individualmente.
- **Organizaciones no gubernamentales (ONG):** “Entidades o estructuras jurídicas orientadas al bien común, sin fines de lucro, y cuyo soporte financiero se basa en aportes y donaciones efectuados por distintos actores (personas físicas o jurídicas) de la sociedad civil”, (**Ignacio González García 2003, Responsabilidad Social Empresarial [en línea buenos Aires, Argentina Abril de 2003, www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf, p. 60).**

HIPÓTESIS.

- Una empresa que desarrolla la responsabilidad social es capaz de utilizarla acompañando a la estrategia general de la empresa permitiéndole sobrevivir en un medio global.
- Utilizar la responsabilidad social conlleva a la obtención de ventajas competitivas sustentables en el tiempo, que permiten a la empresa participar de este nuevo contexto económico de manera exitosa.

Se puede pensar que la RSE debe incorporarse en la formulación de la estrategia empresarial ya que es un factor clave para el éxito y aceptación de las entidades en el futuro.

Hoy en día, las empresas, mas allá de generar riquezas para los propietarios, buscan ser “buenos ciudadanos corporativos” **(Termino utilizado en la actualidad, donde la empresa la utiliza no solo como una condición ética, sino como un imperativo para el éxito de sus negocios en el largo plazo. Boletín N° 50, Acción RSE)**, es decir, buscan comportarse de buena forma, ser capaz de adelantarse a las necesidades de la sociedad y sus habitantes; y generar soluciones que contribuyan a una sustentabilidad futura.

Todo esto basado en un cambio de comportamiento de los clientes en el ámbito

de preferencias, un cambio en la percepción de inversionistas y de los negocios en los que sé esta dispuesto a participar.

Capítulo 2.

LA RSE EN LATINOAMÉRICA Y CHILE.

2.1. Legislación y Normas de Calidad.

a. Legislación Al Respecto.

En Chile no existe actualmente legislación explícita que rijan las actividades socialmente responsables; aún así, encontramos dentro del marco legislativo nacional, leyes que aportan beneficios tributarios y que rigen con respecto de las donaciones que realizan las empresas a instituciones educativas y sin fines de lucro.

Definido por el Código Civil, artículo 1.386 como el acto por el cual una persona transfiere gratuita e irrevocablemente una parte de sus bienes a otra, que la acepta.

▪ Ley Nº 18.985.

La ley sobre donaciones con fines culturales (Nº 18.985), más conocida como la "Ley Valdés", beneficia a aquellas empresas que deseen donar a universidades e institutos profesionales estatales y particulares, entre otros, proyectos, planes o programas de actividades específicas culturales o artísticas, durante un tiempo determinado (no superior a dos años). Los donantes sólo pueden ser aquellos contribuyentes de Impuesto a la renta de primera categoría e impuesto global complementario, excluyendo a las empresas del Estado o, en que éste último, tenga una participación superior

al 50% del capital. Las retribuciones tributarias por este tipo de donación, corresponde a un crédito equivalente al 50% de las donaciones en contra de sus impuestos, ya sean de primera categoría o global complementario.

Esta retribución sólo podrá ser deducida en el caso de que la donación se encuentre incluida en la base impositiva del mismo año; además, el beneficiario deberá entregar un certificado donde avale la donación, en a lo menos tres ejemplares.

La ley sobre las normas generales a las donaciones a entidades sociales y otros organismos (Nº 19.885), determina que el 50% de las donaciones en dinero que efectúen los contribuyentes del impuesto de primera categoría (excluyendo empresas del estado, o en la que éste o sus instituciones participen), podrá ser deducido como crédito contra el impuesto de primera categoría que afecte a las rentas del ejercicio en que se efectuó la donación. Los donantes deberán informar al Servicio de Impuestos Internos, el monto de las donaciones y la identidad del mismo. Esta normativa va dirigida a financiar proyectos o programas de corporaciones o fundaciones, cuyo objetivo sea el establecido en sus estatutos que la regulan en su actividad real, proveer directamente servicios a personas de escasos recursos o discapacitados, entre otros. Dentro del financiamiento que se realizará, hasta un 5% de ellos puede ser destinado a proyectos de desarrollo institucional, tales como capacitación de voluntarios, mejoramiento de procesos de capacitación, entre otros.

▪ **Ley Nº 19.247.**

La ley de donaciones con fines educacionales (Nº 19.247), tiene como fin los proyectos educacionales que tengan como objetivo la formación y desarrollo de los alumnos, permitiendo mejorar o mantener la calidad de educación que se imparte en uno o más establecimientos; este proyecto no puede

tener una duración superior a cuatro años, y sólo se podrá iniciar una vez comprometido todo su financiamiento.

Los beneficiarios corresponden a establecimientos educacionales administrados directamente por las Municipalidades o por sus corporaciones, establecimientos de educación media técnico – profesional. Los donantes, son aquellos contribuyentes de primera categoría, excluidas las empresas del Estado y aquellas en que éste, sus organismos o empresas y municipalidades, tengan una participación o interés superior al 50% del capital. La retribución tributaria obtenida por los donantes, es de un crédito en contra del impuesto de primera categoría del 50% de las donaciones efectivamente pagadas.

b. Normativas.

Dentro de la normativa, encontramos las normas ISO³, donde se busca producir acuerdos internacionales industriales y comerciales, estandarizando procesos, actividades, entre otra variedad de factores, conciliando los intereses de usuarios, fabricantes, comunidades científicas y gobiernos. Estas normas abarcan todos los campos con excepción de la normalización en tecnología eléctrica y en electrónica, ya que de ésta última se encarga la Comisión Electrotecnia Internacional (IEC).

Con respecto a las normas ISO, la SA 8.000⁴ corresponde a las condiciones de trabajo, y la ISO 14.000 sobre gestión ambiental. Estas normas no están directamente relacionadas con la RSE, pero si podemos vincularlas en alguna medida.

³ International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización), es una organización internacional no gubernamental, compuesta por representantes de los Organismos de Normalización nacionales.

⁴ El SA 8000 es equiparable a la norma de calidad ISO, donde el lugar de trabajo debe ser administrado de manera tal que estén garantizados los derechos humanos básicos y que la gerencia está preparada para asumir la responsabilidad por ello.

La SA 8.000 la podemos relacionar con las actividades responsables que realiza la empresa internamente con sus empleados, mientras que la ISO 14.000 se puede vincular mediante prácticas responsables hacia la comunidad y medio ambiente. Cabe destacar, que la certificación mediante ISO no es obligatoria, y para la empresa que desee certificarse en ella, ésta sólo dura un período de 3 años. Es por esto, y gracias a la continua investigación y desarrollo de los organismos internacionales encargados de las normas ISO, hoy en día se encuentra en desarrollo la ISO 26.000, dedicada a las prácticas socialmente responsables, ya que se ha considerado y evaluado su importancia a nivel mundial.

▪ **ISO 26.000.**

Actualmente se encuentra en desarrollo en Brasil, la ISO 26.000, concebida en el año 2002, esperando concretarla el año 2008.

Esta normativa espera certificar y regular aquellas prácticas socialmente responsables, pero enfocadas a tres grandes aristas: seguridad laboral, prevención de riesgos laborales y medio ambiente.

Al igual que las otras normas ISO, ésta será de carácter voluntario, aunque no se emitirá certificado alguno que lo acredite. Aún así, sus impulsores están confiados en la importancia y relevancia de esta normativa, por lo que creen que se convertirá en el nuevo estándar del mundo de los negocios, donde en un futuro próximo, el mercado exija una certificación, o al menos un papel que indique que la empresa está en proceso, al igual que las otras normas ISO.

Aún así, y a pesar de que recién se están creando los lineamientos de esta normativa, ya crecen los detractores a este proceso, fundamentándose en la falta de coordinación de los más de 40 países involucrados, ya que existen países pertenecientes a Europa y América que son mucho más exigentes en cuanto a las políticas medioambientales y sociales, que otros que están en pleno desarrollo.

Pero esos no son todos los puntos en contra, el hecho de que el concepto de RSE sea tan subjetivo, el concretarlo, hace que existan muchas diferencias en la determinación de él.

Además, existen varios críticos que afirman que al plantear una definición una definición como lo es la RSE, sobre exigiría a las empresas privadas con prácticas sociales, estableciéndole metas, que en su inicio, pueden ser del Estado. Se fundan en el hecho de que la RSE no se puede, ni debe considerarse, como sustituto de políticas gubernamentales, es decir, quitarle peso al Estado en dicha materia.

Para muchas otras empresas, el hecho de formalizar el concepto de RSE, y más aún, normalizarlo mediante una certificación ISO, hace que se pierda el concepto filantrópico que trae desde sus comienzos.

En relación a Chile, por el hecho de ser un país exportador, el certificarse mediante esta nueva normativa le significará beneficios, ya que reflejará la seriedad y transparencia de nuestras empresas, sobretodo para el mercado europeo y estadounidense, donde los consumidores son exigentes y

preocupados sobre el tema.

Guillermo García (***Representante de la Confederación de la Producción y del Comercio CPC, Comentario realizado en el marco de lanzamiento del informe Sustentable de Codelco***) afirma: "Chile decidió jugar en las grandes ligas, por lo tanto, es imperativo adecuarnos a estas regulaciones...", poniendo énfasis en el hecho de que el concepto de RSE en Chile, aún es complejo y no integrado del todo. "Este tipo de conceptos complican al sector empresarial porque son un poco etéreos, intangibles muchas veces, que tienen múltiples definiciones. Pasan desde la filantropía hasta concepciones de derechos humanos, sistemas de gestión y diversidad, lo que hace tremendamente complejo ponerse de acuerdo en lo que una sociedad entiende por responsabilidad social.

Desde el punto de vista empresarial, nos interesa una pauta mínima, o sea, cómo nosotros respondemos a esta exigencia o a estas expectativas de la comunidad", aclaró.

2.2. Estudio De Responsabilidad Social Empresarial En América Latina.

Por encargo de Fundación Telefónica, en 2005 la consultora chilena Tironi Asociados realizó un estudio que sirvió para conocer el nivel de conciencia que se da respecto de la RSE en cinco países latinoamericanos: Argentina, Brasil, Chile, México y Perú. El resultado fue una radiografía que muestra un panorama muy diverso, en el cual Brasil lleva lejos la delantera en cuanto a ostentar un modelo equilibrado. Presentó un alto profesionalismo y un buen desarrollo de programas, un tercer sector fuerte que sabe aliarse con las empresas (win-

win), existencia de alianzas entre actores públicos, privados, académicos y la sociedad civil, además de alta presencia territorial.

No es de extrañar el liderazgo brasileño en el tema, puesto que el Instituto Ethos, hoy principal referente en la región, se creó en 1998 en ese país y actualmente ya tiene más de 7.000 empresas asociadas que suman el 30% del PIB brasileño.

El panorama de Argentina es resumido en el informe como "clientelismo del tercer sector". Es decir, que existe una alta participación de la sociedad civil, con las ONGs como protagonistas (median el accionar social de las empresas y capitalizan el retorno y la visibilidad de los programas). A su vez, existe presión ciudadana hacia la RSE en las empresas, por que hay rechazo a los programas asistenciales y exigencia de políticas de mediano y largo plazo.

En México se da un modelo "paternalista", enfocado en la asistencia. Es implementado sólo por las empresas más grandes, frecuentemente en alianzas con el Estado y con alto impacto comunicacional. Respecto de la RSE en Perú, los consultores dicen que se encuentra en "estado germinal": hay un desarrollo emergente, con escaso voluntariado corporativo. En general, las acciones tienen relación con el patrimonio histórico.

Respecto de Chile, la conclusión es que estamos en una etapa de "marketing social". Los expertos dicen que mientras se produce un triunfo de los consumidores sobre los ciudadanos, los esfuerzos de las empresas en este sentido tienen que ver con fines comunicacionales, que todavía hay baja descentralización en las acciones, mucha visibilidad de trabajo en el ámbito artístico-cultural y una escasez de voluntariado corporativo.



Cuadro 3. Principios Básicos De La RSE.

2.3. Estudio De Responsabilidad Social Empresarial En Chile 2006⁵.

En Chile se realizó el primer estudio de RSE por Mori Internacional⁶ en conjunto con Acción Empresarial. El estudio de Mori sobre "Responsabilidad Social Empresarial", mide la percepción y valoración de los consumidores chilenos frente a la conducta socialmente responsable de las empresas.

El concepto de RSE es conocido y exigido ya por numerosos consumidores en el mundo. Sin embargo, no se sabía si en nuestro país era un valor apreciado.

⁵ Desde 2001, la consultora MORI Chile viene realizando anualmente el estudio Monitor de Responsabilidad Corporativa, una medición que se aplica también en otros 27 países. La encuesta 2006 se efectuó en enero, con una muestra cara a cara de 1.200 casos y un margen de error del 3%. El universo de la muestra es la población de 18 años y más, residente en 29 ciudades de mas de 40.000 habitantes desde la región I a la X.

⁶ MORI Internacional es la compañía de investigación de mercado más grande en el Reino Unido la cual realiza estudios a nivel mundial.

Muchas de las empresas nacionales e internacionales que operan en Chile buscan, por ejemplo, producir de manera más limpia, mejorar la calidad de vida de sus trabajadores o contribuir al desarrollo de las comunidades; pero no se sabía en que medida estos esfuerzos eran observados y valorados por la opinión pública.

Como principal resultado se obtuvo que los consumidores privilegian las prácticas socialmente responsables como principal factor por el cual se forman la imagen de una empresa (48%), desglosado de la siguiente forma: un 26% valora la "responsabilidad mostrada por la empresa hacia la sociedad en su conjunto"; un 13% las "prácticas laborales y la ética empresarial", y un 9% el "impacto ambiental" provocado por la actividad de la compañía.

El ex - presidente de la CPC, Ricardo Ariztía, afirmó que los resultados de esta encuesta constituyen "una señal para el sector privado nacional, ya que demuestran que la RSE es un tema en la mente de los chilenos". Añadió que las cifras antes mencionadas muestran nichos no atacados por las compañías, aun cuando tienen una notoria importancia para la opinión pública.

"Se nos presenta una oportunidad que no está suficientemente aprovechada y que, en la actualidad, es una variable competitiva de gran importancia en los mercados".

Javier Cox, presidente de Acción Empresarial, explicó que esta investigación sitúa a nuestro país "mostrando a las empresas e inversionistas los aspectos más valorados por el mercado nacional y, de esta forma, nos pone al día en los aspectos más modernos de evaluación de imagen corporativa y competencia empresarial". Agregó que la RSE "se ha transformado en una variable

importante para los consumidores, inversionistas, accionistas, fondos de inversión internacionales y las propias empresas".

Desde 2001, la consultora MORI Chile viene realizando anualmente el estudio Monitor de Responsabilidad Corporativa, una medición que se aplica también al en otros 27 países. La encuesta 2006 se efectuó en enero, con una muestra cara a cara de 1.200 casos y un margen de error del 3%. El universo de la muestra es la población de 18 años y más, residente en 29 ciudades de más de 40.000 habitantes de la región I a la X.

Se desprende de sus resultados que los consumidores cada vez asignan mas importancia a la RSE en sus decisiones de compra e, incluso, están dispuestos a premiar o castigar a una empresa en base a la opinión que tengan de ella. Mantienen si su escepticismo respecto a las intenciones de fondo de las empresas, asignándole todavía mucha más importancia a razones de reputación e imagen que a la voluntad de aportar genuinamente a la sociedad.

La opinión pública está observando a las empresas respecto de este tema. Las acciones que desarrollen las empresas en este campo se valoran y se transforman en una variable competitiva real.

- Un 48% de los consumidores encuestados, menciona las prácticas empresariales responsables como principal factor, a la hora de formarse una impresión de una compañía (un 26% valora la "responsabilidad demostrada por la empresa hacia la sociedad en su conjunto"; un 13% destaca las "prácticas laborales y la ética empresarial", y un 9% privilegia el "impacto ambiental").
- El 41 % de los consumidores se forma la imagen de una empresa a partir de su "calidad y reputación".

- El 37% ha considerado castigarlas o efectivamente las ha castigado, por una conducta irresponsable.
- El 74% considera que las empresas son totalmente responsables de no dañar el medio ambiente. El 65% cree que los dirigentes de las grandes empresas.
- El 72% exige un estándar ético más alto a las grandes empresas que a las pequeñas.
- Un 60% no duda en quejarse a las empresas por productos o servicios que ellos consuman.

A continuación se presentan algunos gráficos que nos muestran los datos más relevantes obtenidos en la investigación:

Gráfico 1. Frecuencia con que ha conversado con amigos o familiares sobre el comportamiento social o técnico de las empresas.

Fuente: MORI encuesta 2006.

Gráfico 2. Aspectos que tiene más en cuenta para formarse la impresión de una empresa.
Fuente: MORI encuesta 2006.

Gráfico 3. Aspectos que tiene más en cuenta para formarse la impresión de una empresa.
Fuente: MORI encuesta 2006.

Gráfico 4. ¿Puede un consumidor influir en la manera como una empresa es socialmente responsable?.

Fuente: MORI encuesta 2006.

Gráfico 5 ¿Ha castigado a alguna empresa por no ser socialmente responsable?.

Fuente: MORI encuesta 2006.

Gráfico 6. ¿Vende más la compañía socialmente mas responsable?.

Fuente: MORI encuesta 2006.

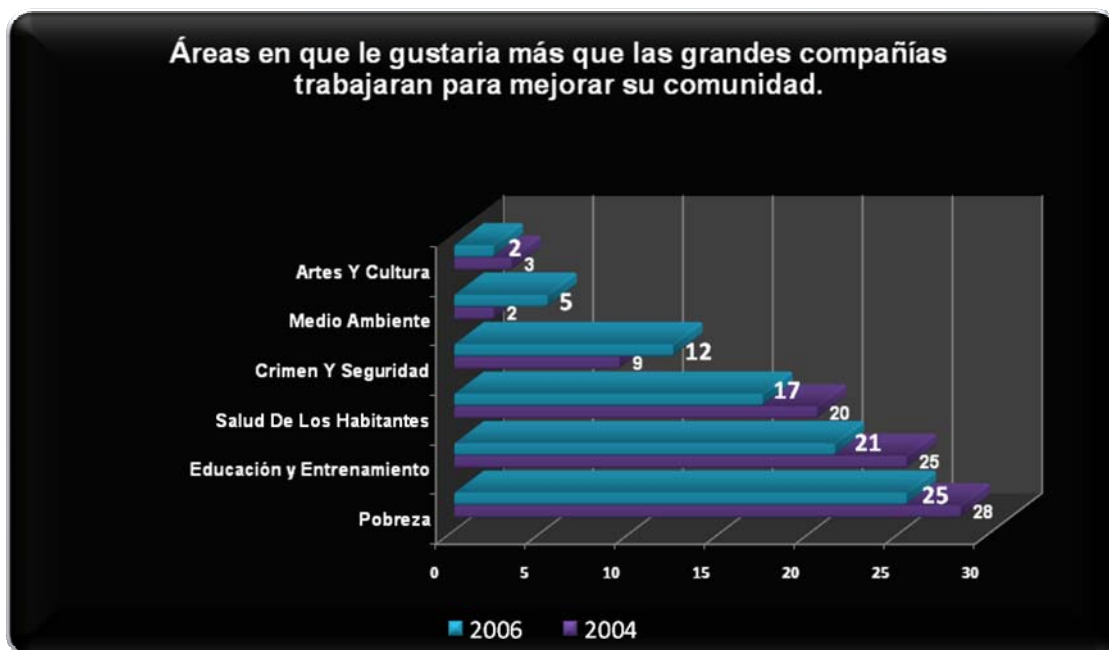


Gráfico 7. Áreas en que le gustaría más que las grandes compañías trabajaran para mejorar su comunidad.

Fuente: MORI encuesta 2006.

Yo creo que la mayoría de las compañías que intentan ser socialmente responsables lo hacen principalmente para mejorar su imagen, no porque realmente quieran contribuir positivamente.

Yo creo que la mayoría de las compañías apoyan generosamente a las instituciones de caridad locales y a los proyectos comunitarios.

Las empresas e industrias están trabajando ahora muy arduamente para asegurar que tengamos un medio ambiente limpio.

Gráfico 8. Actitudes en general hacia la responsabilidad social de las compañías.

Fuente: MORI encuesta 2006.

Capítulo 3.

RSE UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA.

3.1. Herramientas Para La Gestión De RSE.

La empresa puede echar mano de algunas herramientas para gestionar la responsabilidad social y facilitar su inserción e integración en los distintos procesos que involucra sus operaciones, por lo que se pueden mencionar:

a. Dirección Estratégica.

Ésta se transforma en una herramienta para la responsabilidad social porque es a través de su desarrollo que el concepto se arraiga a la gestión de la empresa, ésta innovación en la gestión se enfoca a conseguir que la empresa aborde entonces, la responsabilidad social basándose en el pensamiento estratégico: visión, misión y objetivos, facilitando así el análisis del entorno (interno y externo) y proponer los programas y acciones adecuados para satisfacer las demandas detectadas.

b. Gobierno Corporativo.

Se refiere a la organización de las empresas, cómo son dirigidas y controladas al incorporar la RSE en sus acciones, ampliando éstas al ámbito social y medioambiental. Teniendo como finalidad éste gobierno el satisfacer a todos los grupos de interés, trabajando en la generación tanto de ganancias económicas como de valor, para éstos, la empresa y su entorno.

c. Información Corporativa y Verificación.

Dentro de la transparencia que debe mantener la empresa, debe trabajar en proporcionar información externa relativa a su impacto económico, social y medioambiental, que sea completamente verificable y accesible por quienes la soliciten.

d. Certificación y Normativas.

Estas tienen un doble propósito, primero pretende a nivel interno consolidar el sistema de gestión con que cuenta la empresa y segundo, el que esta sirva como garantía para terceros en el cumplimiento del comportamiento corporativo, pudiéndose identificar y conceptuar aspectos que integran la RSE, por ejemplo:

- ***Certificaciones sobre calidad ISO 9.000:*** Conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad, El conjunto de normas ISO 9000 se basa en ocho principios de gestión de la calidad, los cuales son Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para al gestión, Organización enfocada al cliente, mejora continua, enfoque basado en los hechos para la toma de decisión y relaciones beneficiosas con el proveedor.
- ***The Global Compact:*** Principios y valores compartidos por parte de las empresas que han hecho pública su declaración de apoyo a los principios que mueven éste pacto, en que se trabaja por dar un rostro humano al mercado mundial, promoviendo la construcción de pilares sociales y ambientales, mediante un liderazgo empresarial creativo y comprometido con el ámbito de los derechos humanos, de las normas laborales y del medioambiente.

- *Gestión salud y seguridad en el empleo SA 8.000*: Es una norma universal dirigida a aquellas empresas que buscan garantizar los derechos básicos de los trabajadores, principios éticos y sociales. tiene nueve áreas claves, como son el no emplear a menores de edad, no realizar trabajo forzado, Aseguramiento de las condiciones de salud y seguridad, Ausencia de discriminación y acoso, Libertad de asociación y derecho a convenios colectivos, apropiada cantidad de horas de trabajo, Retribución justa, Implementación de Sistema de Gestión de la RSE, Ausencia de castigos corporales, abusos verbales o coerción.
- *Certificación sobre Gestión ambiental ISO 14.000*: Esta norma internacional especifica un proceso para controlar y mejorar el rendimiento ambiental de la empresa, consiste en requisitos generales, política medioambiental, planeación implementación, operación, revisión y acción correctiva y revisión administrativa, enfocada al compromiso de la protección al medioambiente.
- *Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE*: Establece recomendaciones que garanticen que las actividades de empresas multinacionales no se contrapongan con las políticas públicas del país en que estén instaladas, fomentando la confianza entre la empresa y sociedad, potenciando la contribución de sus inversiones al desarrollo sostenible. Los gobiernos que han suscripto estas Directrices se han comprometido a fomentar contribuciones positivas al progreso económico, medioambiental y social, complementando las medidas privadas encaminadas a poner en práctica una conducta empresarial responsable.
- *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*: Esta normativa promueve el cambio de visión hacia el desarrollo sustentable, a

través de la eco eficiencia, la innovación y la RSE. En que se intenta unir los negocios con la sociedad por el trabajo desarrollado para su entendimiento y la conducta responsable.

- Certificación sobre Responsabilidad Social ISO 26.000: Se está trabajando en la formulación de una normativa internacional para la RSE, que en el proceso se ha identificado como ISO 26.000, la cual incluirá aspectos como el respeto por el medioambiente, derechos humanos y calidad de vida de los trabajadores. Esta norma tiene como plazo para comenzar a regir a partir del 2008.

e. Inversión Social.

Constituye un enfoque integral de la interacción entre sociedad y empresa, donde la aplicación de ésta se orienta a satisfacer las necesidades prioritarias de la comunidad, contribuyendo a su desarrollo, eliminando el enfoque caritativo para destacar uno que está más ligado a la sustentabilidad y el desarrollo de proyectos.

“Es una filosofía de inversión que mezcla objetivos éticos, con medioambientales y sociales con objetivos puramente financieros. Generalmente se usan criterios positivos de carácter cualitativo: grado de compromiso y participación de la empresa en la comunidad, su relación con los empleados, grado de compromiso medio ambiental, calidad de productos y servicios, entre otros” (*Julieta Padin [s.a] AMBA. Responsabilidad social empresarial, Terminología RSE [en línea] [http:// www.ambanet.org / rseglosario. asp](http://www.ambanet.org/rseglosario.asp)*).

f. Indicadores Sociales.

Se utilizan por la empresa para establecer parámetros, correspondiendo a unidades de medida e índices de comportamiento que se pueden cuantificar en la empresa y que pueden ser expresados a través de unidades monetarias,

físicas o relacionales, las cuales dan cuenta de las acciones en el ámbito social.

g. Marketing Social.

“Es un proceso en el cual una empresa adopta sus decisiones de marketing con un triple objetivo: interés empresarial, satisfacción del consumidor y el bienestar a largo plazo de éste y de la sociedad en su conjunto. Son acciones que desarrolla la empresa para lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social y que favorece al mismo tiempo la posición o la imagen de la empresa en los mercados” (**Ignacio González García 2003, Responsabilidad Social Empresarial [en línea buenos Aires, Argentina Abril de 2003, [http:// www.ideared.org/ doc/ RSE una vision integral.pdf](http://www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf), p. 60.)**)

h. Marketing Con Causa.

“El marketing de relaciones hace referencia a una concepción no tradicional de la organización, cuyo objetivo es el establecimiento, mantenimiento y fortalecimiento irrevocable de las relaciones y vínculos con los grupos de interés, el entorno y cualquier otro tipo de socio, a fin de asegurar mediante el mutuo intercambio y cumplimiento de cada promesa, la consecución simultánea de la mayor cantidad posible de objetivos. Son pilares que materializan esta relación: la confianza, la solidaridad, la mutualidad y un mayor grado de compromiso.” (**Ignacio González García 2003, Responsabilidad Social Empresarial [en línea buenos Aires, Argentina Abril de 2003 [www.ideared.org/doc/RSE una vision integral.pdf](http://www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf), p. 25.)**)

i. Triple Balance Social:

Corresponde a un conjunto de políticas que le permite a las empresas la evaluación tanto cuantitativa como cualitativa del cumplimiento de las políticas y prácticas de la RSE. Esto, en término de activos y pasivos sociales, en que la

evaluación se produce dentro de un período determinando por la empresa y frente a metas de desempeño que previamente se definieron y fueron aceptadas.

Esta herramienta comprende el equilibrio y la acción combinada del trabajo realizado en el área económica, social y medio ambiental, generalmente son desarrolladas memorias para la difusión de las prácticas empresariales y sus resultados.

La empresa en el trabajo por desarrollar sus operaciones eficientemente y bajo al perspectiva social, es que toma herramientas de gestión enfocados a conseguir el equilibrio entre esta y la comunidad. En la **figura 4** se muestra la relación entre los distintos factores de acción de responsabilidad social y su coordinación para el alcance de un desarrollo sustentable.

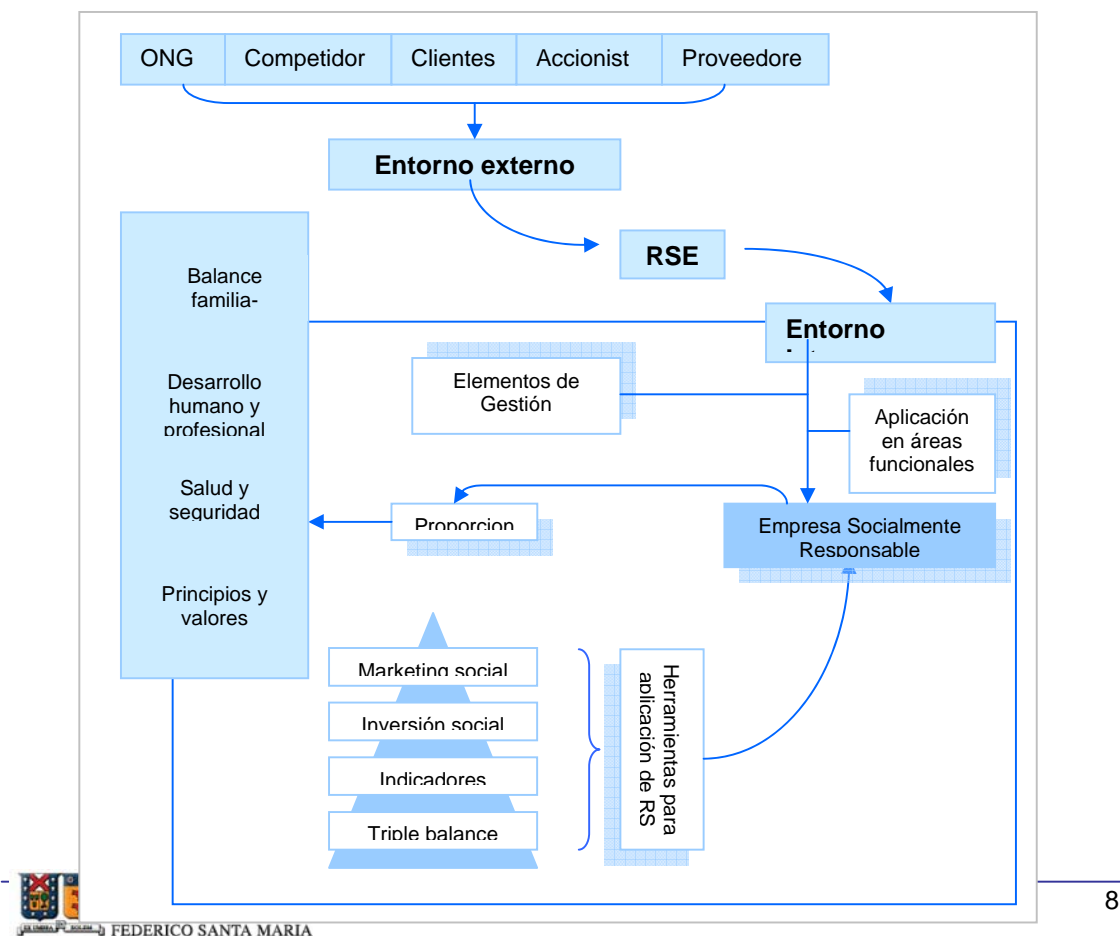


Figura 4. Contexto de Escenario Cambiante.

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa una vez que asume en su gestión los parámetros de Responsabilidad Social puede apreciar el impacto de sus decisiones en la sociedad y su entorno. En éste sentido, si bien la Responsabilidad Social se desarrolla en la empresa por el incentivo a mejorar como entidad y ser parte de la sociedad como un ciudadano corporativo, también su introducción a los procesos significa el estar abordando y trabajando una ventaja por sobre las otras empresas de su industria, reportándole así resultados económicos.

Por lo que, en el largo plazo la obtención de resultados cuantitativos y cualitativos para la empresa, dependerán en gran parte de la gestión que ésta ejecute y su intervención en la sociedad, realizando su actividad con el propósito de convencer tanto a su comunidad como el mercado de los beneficios y el valor que su gestión aporta. Esta gestión, desde el punto de vista de la competitividad se sustentara entonces en el valor que entrega:

- La diferenciación como empresa, al desarrollar un proceso de gestión distinto, innovador y acorde con la evolución de un mercado globalizado.
- El reconocimiento que los consumidores le otorgan a la empresa, al desarrollar ésta en el mercado una Reputación corporativa positiva.
- El reconocimiento de la empresa por su respeto y trabajo bajo la legislación laboral, a fin de respetar los derechos de sus trabajadores.
- La percepción de que los productos o servicios entregados por las empresas responsables son acompañados de un valor agregado, por los beneficios y actividades que la empresa realiza en bien de su comunidad y entorno.

- El mejoramiento y alcance de eficiencia en los procesos productivos otorgado por la gestión responsable, contribuyendo a la reducción de costos y mejor calidad de productos o servicios.
- El ingreso a nuevos mercados por trabajar bajo normativas y estándares mundiales, acorde con sus requerimientos, ya sea en el ámbito laboral, medioambiental y de la sociedad en que se desarrollan los procesos.
- El respeto por el medio ambiente, garantizando la sostenibilidad y el trabajar eficientemente con los recursos naturales.
- El cumplir con las normativas tributarias, sin evasión para alcanzar la credibilidad del sistema económico.
- La confianza otorgada por los distintos grupos de interés o stakeholders de la empresa.

Gracias a estos aspectos y el desarrollo sistemático de la gestión responsable, es que la empresa podrá alcanzar y mantener su ventaja, convirtiéndose en una entidad atractiva tanto para consumidores, accionistas y por su buena reputación también para nuevos mercados. Es en este sentido, que la empresa debe poner énfasis en como aborda el mercado, actuando de forma activa en el y dando a conocer las características de los productos o servicios que pone a disposición de los consumidores bajo los procesos socialmente responsables.

3.2. El Refuerzo De La RSE Como Ventaja Competitiva En El Mercado.

El mercado global es un escenario que esta en constante cambio, el cual exige un trabajo con empresas y economías que estén dispuestas a abordar ésta nueva visión de negocio socialmente responsable, es en éste, que las empresas deben trabajar activamente en responder ante sus demandas, además, de tener la capacidad de ser proactivas, percibiendo la necesidad de trabajar bajo parámetros distintivos, para alcanzar la ventaja competitiva que forma parte del incentivo y objetivos de integrar la RS a la gestión, por ejemplo en este sentido se puede mencionar el *Informe sobre la gestión ética de las empresas (Fundación Prohumana 2004, Responsabilidad social Empresarial: Informe sobre Gestión Ética de las empresas de Sofofa, Noviembre y diciembre de 2004. [en línea] Santiago, Chile http://www.prohumana.cl/minisitios/seminariors/download/Informe_gestion_etica_resumen.pdf, p. 9.)*, realizado en Chile en el 2004, donde el 88% de los encuestados reconoce que las empresas son más competitivas si gestionan éticamente sus negocios.

Es entonces que la empresa debe reforzar sus procesos y su llegada al mercado, trabajando en la imagen y posicionamiento como empresa responsable, para alcanzar valoración en éste, por lo que una de las principales tareas para reforzar su ventaja competitiva es el dar a conocer a sus clientes y consumidores las acciones que realizan, así como el valor de sus productos o servicios.

3.2.1. La Competitividad En La Empresa.

La empresa aborda la responsabilidad social como herramienta para su

diferenciación por sobre los competidores, es por esto que la competitividad en la empresa se trabaja desde una perspectiva en que se refuerza la:

- **Competitividad Interna** al trabajar por alcanzar el máximo rendimiento de los recursos con que cuenta en sus operaciones (personal, material, capital, etc.), bajo una gestión y políticas responsables por los efectos que estos traen sobre la sociedad y su entorno.
- **Competitividad Externa** al cumplir con parámetros estándares nacionales e internacionales y las exigencias desprendidas del escenario en que se desarrollan, alcanzando en el mercado la diferenciación, reconocimiento y posicionamiento como empresa responsable.

El trabajar por el alcance de la competitividad externa e interna se enfoca principalmente al elemento diferenciador en el mercado, en su forma de hacer las cosas y el querer ser considerada como una empresa innovadora, trabajando desde esa perspectiva a cautivar los consumidores, en que las acciones responsables le permitirán a éstos discriminar por sobre las demás empresas de la industria. Enfocando su preferencia hacia los productos y servicios de la empresa responsable, por el valor que entregan estos más allá de sus características básicas y de las necesidades que cubren, logrando un valor agregado y que el consumidor quiera contribuir de forma indirecta a las causas que sostiene la empresa responsable. Esto llevará al reconocimiento de la marca y la preferencia de la organización como premio a la conducta empresarial en el desarrollo de sus operaciones, por lo que, el potenciar la imagen de la empresa y dar a conocer sus actividades realizadas de forma integra y bajo valores, viene a convertirse en parte de su estrategia diferenciadora, la que le permitiría a la empresa cobrar un precio más alto, vender una mayor cantidad de productos a un precio determinado o bien

obtener beneficios equivalentes, como por ejemplo una mayor lealtad de los clientes, diferenciación de marca, acceso a capitales, entre otros.

Las herramientas con que cuenta la RSE y su aplicación a la gestión empresarial, entregarían entonces los siguientes resultados para la organización, quedando expuestos los beneficios por los cuales se considera la RSE como una ventaja para las empresas.

3.2.2. Resultados Obtenidos De La Gestión Socialmente Responsable.

La empresa y su renovado sistema de gestión, el cual se enfoca para que sus distintas áreas incorporen y asuman una nueva actitud en la toma de decisiones y el desarrollo de sus procesos, reconoce una serie de beneficios que potencian la ventaja por sobre sus competidores. En Chile y de acuerdo a una encuesta publicada en el *Informativo de la Industria* (***Informativo De La Industria Sofofa 2003. Ejecutivos chilenos ven altos beneficios en responsabilidad social empresarial. [en línea] Chile, septiembre de 2003, <http://www.sofofa.cl/Mailing/ResponsabilidadSocial/BoletinRSE13.pdf>, p. 1***). Se rescata que los principales beneficios de la incorporación de la RSE a la empresa es un mayor compromiso y productividad de los trabajadores, rentabilidad a largo plazo y una mejor imagen corporativa y reputación, **gráfico 9**.

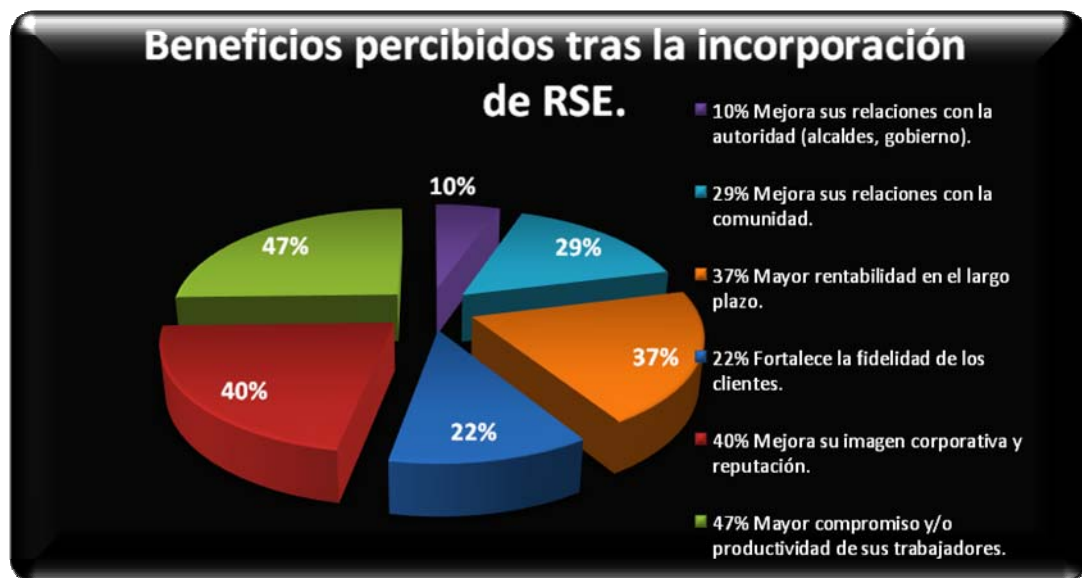


Gráfico 9. Beneficios percibidos tras la incorporación de RSE.

Fuente: Informativo de la industria, Sofofa 2003.

Tales beneficios vienen en respuesta a la concepción de negocio que va más allá de lo estrictamente económico y los recursos destinados al desarrollo de actividades distintas a los procesos productivos y de comercialización, por lo que más allá de gasto para la empresa estos recursos son vistos como inversión, satisfaciendo con los resultados las expectativas de accionistas y propietarios. Estos entonces, incentivan aún más ésta acción socialmente responsable en la gestión empresarial, ya que se percibe que la RSE “aumenta el atractivo de la empresa en el mercado, siendo un factor clave en un entorno altamente competitivo e influyendo directamente en la sustentabilidad de los negocios” (**Gonzalo García, Marcelo Kunz, Lorenzo Dubois 2003. Responsabilidad Social Empresarial: Una inversión rentable. [en línea], <http://www.sofofa.cl/mantenedor/detalle.asp?p=12&s=1201&n=10284>**). Los resultados pueden identificarse en externos e internos a la empresa, así como

tangibles e intangibles, en que se hace más fácil de cuantificar los de tipo tangible, siendo considerados estos beneficios en los ámbitos laboral, comercial, legal, financiero y ambiental.

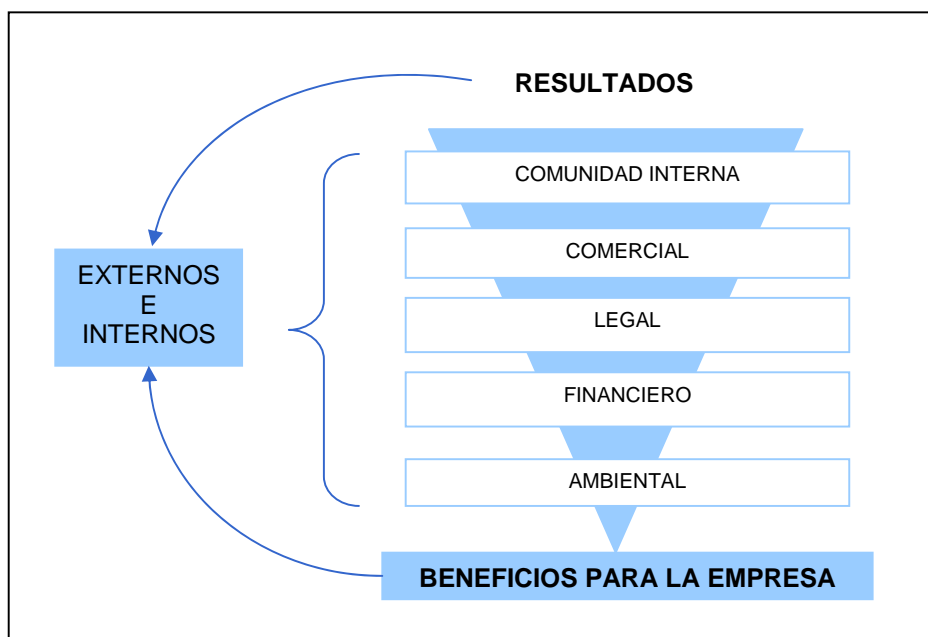


Figura 5. Resultados De La RSE En La Empresa.

Fuente: Elaboración propia

Pudiéndose identificar más detalladamente estos beneficios en:

Beneficios tangibles	Beneficios intangibles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de costos operativos ▪ Mejora de la productividad ▪ Crecimiento del ingreso ▪ Acceso a mercados y capitales ▪ Gestión de recursos humanos ▪ Mejora del proceso ambiental ▪ Acceso a financiación más económica ▪ Contribución al crecimiento económico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoración de la imagen institucional y de marca ▪ Mayor lealtad del consumidor ▪ Mayor capacidad de atraer y retener talentos ▪ Capacidad de adaptación ▪ Mejora relaciones con la autoridad ▪ Longevidad y disminución de conflictos ▪ Posicionamiento y diferenciación de marca

Siguiendo con la encuesta publicada en el *Informativo de la industria (SOFOFA) 2003*, se pueden apreciar el reconocimiento que los ejecutivos chilenos hacen de estos beneficios en forma más detallada en el **gráfico 10**.

Gráfico 10. Beneficios percibidos tras las prácticas sociales.

Fuente: Informativo de la industria, Sofofa 2003

a. Resultados En El Ámbito Laboral.

Los programas dirigidos a la comunidad interna conllevan a una mayor concentración y menor presión por cumplimiento de metas, por la percepción de valor y consideración de los empleados, estos intervienen en hábitos, conductas y su comportamiento dentro de la empresa, pudiéndose apreciar resultados como:

- ***Reducción del ausentismo y atraso laboral.***

Esto repercute en la disminución de costos para la empresa, porque se evita el pago por trabajo no realizado y por servicio no prestado a la empresa.

- ***Aumento de la motivación en el desarrollo de tareas.***

Se traduce en una mejor disposición hacia el que hacer diario, repercutiendo en una mayor productividad, con un sistema de empresa más eficiente y favorable para la calidad y la competitividad. Siendo factor motivador el aumento del sentido de pertenencia (integra y estimula al personal), por el reconocimiento a las labores realizadas por el trabajador, remuneración justa e incentivos, participación en algunas decisiones, etc. Por lo que se puede ver aumentada la creatividad en la empresa, aumenta la comunicación y la motivación para realizar el trabajo.

- ***Alcance de un compromiso más allá de las recompensas.***

El trabajo se realiza más allá de una motivación financiera, en respuesta a la preocupación demostrada por la empresa hacia los empleados, tal motivación se traduce en una reducción de errores y mejora de la calidad en los productos y servicios, en que disminuyen las perdidas de materia prima, de clientes y aquellos que originan costos por repetición de procesos.

- ***Captación y retención de talentos.***

Por lo atractivo de desarrollarse dentro de una empresa que se ve comprometida con sus trabajadores, se produciría por un lado una menor rotación de personal por lo que se ahorran o disminuyen los costos de reclutamiento y de entrenamiento. Y por otro lado una atracción de profesionales bien calificados para ingresar en una empresa valorada por lo que hace por y para su comunidad externa e interna.

Por tanto la empresa mejoraría las condiciones de trabajo, reduciría los gastos y evitaría pérdidas, además de orientarse y servir con mayor eficiencia al cliente. Por la confianza se reducen las posibilidades de conflicto y focos de resistencia que afectan la productividad, llevando a la obtención de metas propuestas por la organización. Pudiéndose mencionar una encuesta realizada a 150 ejecutivos dirigida por la *Whirlpool Foundation, Working Mother Magazine y Family Newsbrief* en 1997 (**COMUNIDAR. Responsabilidad social Empresaria, La empresa responsable [en línea] Argentina, <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad.htm>**), la que encontró una relación directa entre los programas y distintas iniciativas del área laboral con el resultado de obtener importantes beneficios tales como reducción del ausentismo y rotación, mayor satisfacción de los empleados y los consumidores, reducción de costos de salud, etc.

Se puede mencionar también el reconocimiento público para las empresas por su esfuerzo y preocupación al entregar buenas condiciones de trabajo y un lugar grato, de respeto y estímulo para los empleados, en el caso de Chile el reconocimiento internacional lo realizada *Great Place to Work (Mejores empresas para trabajar en Chile 2004 [en línea] Chile, 2005 www.greatplacetowork.cl/best/list-cl.htm*), que para el 2004 las primeras 10 empresas premiadas fueron: 3M, Transbank, Coca Cola, Merck Sharp & Dohme, Typack, VTR, Banco Security, AFP Summa Bansander, Procter & Gamble, Hewlett Packard. Este reconocimiento busca ilustrar prácticas únicas o mejores que hagan de la empresa un lugar sobresaliente de trabajo.

b. Resultados En El Ámbito Financiero.

En este ámbito se puede apreciar que tras la incorporación de RSE se produce un mejoramiento del desempeño financiero, ya que influye directamente en las operaciones de la empresa, potenciando y trabajando aspectos no considerados antes de la integración de este concepto, este aspecto puede ser apreciado en un estudio realizado por la *Universidad de Paul en 1999* (**ACCIÓN RSE. Ética responsable [s.a.] [en línea] Santiago, Chile http://www.accionrse.cl / home/ doc_etica.html**), del cual se desprendía que las empresas que hacían compromiso explícito de seguir códigos de éticos lograban ser valorados por sus accionistas más del doble que las compañías que no lo hacían, por otro lado el índice del *Dow Jones Sustainability Group* (**ACCIÓN RSE. Beneficios para el Negocio [s.a.] [en línea] Santiago, Chile <http://www.accionrse.cl/home/beneficios.html>**), muestra que las empresas que se desarrollan sustentablemente bajo las líneas del equilibrio entre lo ambiental, económico y social, además del aspecto ético superan otras compañías en el mercado de valores. Este mejoramiento crea valor, el cual es percibido en el mercado como un valor agregado a productos y servicios, repercutiendo en el aumento de ventas e ingresos anuales a modo de recompensa por parte de la sociedad, en este sentido se aprecian los siguientes beneficios:

- **Atrae inversiones y permite un mayor acceso a capitales.**

La empresa se ve beneficiada en este sentido por el reconocimiento de su labor en la comunidad empresarial y financiera. Éstos se ven atraídos a participar de organizaciones y proyectos que son valorados por parte de la sociedad y el mercado en que operan, integrando de esta manera lo social y ambiental a su comportamiento y toma de decisiones, considerando que en

el largo plazo también serán partícipes de los beneficios que reporta la gestión responsable.

Un ejemplo de esto, es la correlación positiva entre RSE y el éxito financiero que se puede apreciar según lo expuesto en el *Seminario Internacional, RSE ¿hacer o parecer? (PROhumana, PNUD 2001. Seminario Responsabilidad Social Empresarial: ¿hacer o parecer? Octubre de 2001 [en línea]. Santiago, Chile, <http://www.pnud.cl/pdf/rse.pdf>, p. 53)* en que se menciona los resultados del Índice Social Domini (ISD) de la institución estadounidense KLD Research and Analytics que desde su aparición en el mercado (1990) a tenido la mayor parte del tiempo un desempeño mejor que el Índice Standard & Poor 500, con una ganancia de IDS promedio anual de 14,57% comparado con el S&P que fue de 13,47%. Entonces hay que remarcar la importancia de trabajar con RSE, ya que en el futuro los criterios de fondos de inversión social responsables ISR solo estarían destinando o enfocando sus capitales a empresas que actúen bajo criterios sociales y medioambientales.

- **Reducción de costos operativos.**

Se experimenta una reducción de costos operativos porque al querer actuar bajo parámetros sociales y medioambientales, cuidando de que las decisiones y operaciones de la empresa no perjudiquen ni repercutan en su comunidad y entorno.

Por lo que los programas desarrollados permitirían un aumento en la productividad y eficiencia de sus procesos, como el ahorro de materiales, tiempo, disminución de riesgos y accidentes laborales.

Un ejemplo de reducción de costos se puede apreciar en las empresas que resuelven y mejoran sus problemas medioambientales, pudiendo también

obtener incluso hasta ingresos por venta de desechos o programas de reciclaje.

- ***Mejora percepción de riesgo.***

Por el desarrollo de programas responsables y la mejora en la gestión empresarial, se puede visualizar en el mercado empresas sólidas, con planes estratégicos que van a favor de la comunidad, en donde se conjuga el bienestar y las políticas internas de desarrollo, haciendo de la empresa un lugar grato y seguro para el desempeño de funciones, con un refuerzo en los aspectos éticos y de negocios transparentes en que se sustenta la empresa socialmente responsable. Esta visión de empresa y el reflejo de sus acciones en el mercado permitirán que en el sistema financiero tengan una mejor evaluación de riesgo en cuanto a créditos, lo que le permitirá a las empresas tener un mayor y mejor acceso a estos, intereses y montos.

c. Resultados En El Ámbito Comercial.

En el ámbito comercial los esfuerzos y las estrategias de comunicación que ponga en práctica la empresa, para transmitir sus acciones socialmente responsables al consumidor, traen como resultado el reconocimiento de la sociedad y el mercado. En que la dedicación y los esfuerzos de la empresa por contribuir al desarrollo, se traduce en una reputación corporativa positiva, posicionamiento y diferenciación de marca, destacándose principalmente los valores y el comportamiento ético con que identificarán los consumidores con la empresa y lograrán una fidelización en su consumo.

- **Reputación corporativa positiva.**

Ésta hace alcance a los resultados de una imagen empresarial positiva, cuando trabaja conceptos como valores e integridad en sus operaciones, creando un compromiso con los distintos Grupos de Interés (GI) de cumplir con normativas, regulaciones y respetar tanto las personas como el medio en que operan, de ésta forma se estaría cumpliendo con dichos compromisos potenciando la confianza de éstos GI y del mercado en que operan. Por tanto la reputación de la empresa vendría a ser el reconocimiento del comportamiento corporativo por el cumplimiento de los compromisos, trayendo para la empresa un aumento en el valor de la marca, atracción de capital humano, liderazgo empresarial, atracción de inversiones, nuevos socios y aumento del valor bursátil.

Es tal la importancia de la RSE dentro de la imagen de una empresa, que este es uno de los criterios que considera la encuesta para determinar anualmente las empresas más admiradas, conjuntamente con la solidez financiera y la calidad en la administración, realizada por la *Revista Fortune* (**COMUNIDAR. Responsabilidad social Empresaria, La empresa responsable [en línea] Argentina, <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad.htm>**). Entonces en este sentido se puede mencionar resultados como el informe realizado por *Aspen Institute* (**COMUNIDAR. Responsabilidad social Empresaria, La empresa responsable [en línea] Argentina, <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad.htm>**) en 1999 en los EEUU. El cual reflejaba que los consumidores gastaban aproximadamente 110 billones de dólares en productos que identificaban como socialmente responsables o ambientalmente progresivos.

- **Fidelización de los consumidores.**

La atracción que los consumidores sienten hacia las empresas que se presentan como socialmente responsables, lleva a que cada vez haya una mayor preferencia por sus productos, esto porque se produce una identificación con los valores y los programas desarrollados por éstas.

El compromiso que se crea entonces es de forma voluntaria hacia estas empresas, en que el consumidor se ve participe de este aporte en forma indirecta, pudiéndose mencionar una investigación realizada por *Market & Opinión Research Internacional (UNIVERSIA BUSINESS REVIEW, ACTUALIDAD ECONÓMICA. Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. [en línea], <http://www.universia.es/ubr/pdfs/UBR0012005014.pdf>, p. 17)*, en la cual se señalaba que de los consumidores europeos, el 70% indicaba que el compromiso de una empresa con la responsabilidad social es importante cuando compran un producto o servicio. En el país, de acuerdo al *Estudio Internacional MORI (Los chilenos opinan: Responsabilidad Social de las empresas 2002. Análisis de la encuesta MORI sobre responsabilidad corporativa. [en línea] Santiago de Chile, Abril del 2002, http://www.pnud.cl/pdf/libro_RS.pdf, p. 11)*, el 70% de los consumidores nacionales están consientes de las practicas y el comportamiento social o ético de las empresas, y han conversado con amigos o familiares sobre estos aspectos, por lo que se puede denotar entonces la importancia de un desarrollo responsable de las actividades empresariales, para mantener y fidelizar estos consumidores, ya que perciben el valor agregado del producto o servicio que están adquiriendo.

Por otro lado volviendo al escenario europeo, “un factor importante en la decisión de compra para un 89% de los ciudadanos europeos, y especialmente para los españoles: uno de cada tres estaría dispuesto a pagar un sobreprecio por productos que respeten criterios sociales y medioambientales” (**COMUNIDAR. Responsabilidad social Empresaria, El gasto social de la empresa [en línea] Argentina, <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad3.htm>**), en Estados Unidos un estudio realizado en 1997 por Walter Research (**ACCIÓN RSE. Marketing Responsable [s.a.] [en línea] Santiago, Chile, <http://www.accionrse.cl/home/doc/mark.html>**) entregó que el 76% de los consumidores frente al mismo precio y calidad, en su elección se inclina por la marca o la compañía asociada a una buena causa.

▪ **Posicionamiento y diferenciación de marca.**

A raíz de sus prácticas socialmente responsables las empresas son consideradas y mencionadas constantemente en los medios, por las acciones que realizan en beneficio de la sociedad y su entorno, siendo reconocidas y recomendadas a los inversionistas y a los clientes.

Ambos participantes llevan a la empresa a la diferenciación en el mercado, en este sentido y rescatando los resultados expuestos en el *Estudio Internacional MORI 2000* (**ACCIÓN RSE. Estudio MORI [s.a.] [en línea] Santiago, Chile, http://www.accionrse.cl/home/invest_mori.html**), donde queda expuesto que de un 48% de los encuestados las practicas empresariales responsables son un principal factor a la hora de formarse la impresión de una compañía, por otro lado un 41% de los consumidores se forma la imagen de una empresa a partir de su calidad y reputación.

Por lo que de esto se desprende al visión de que el cliente en un futuro podrá castigar la marca y los productos de aquellas empresas que no actúen bajo parámetros sociales y responsables, reflejándose este aspecto en la percepción de los ejecutivos y empresarios encuestados en el *Informativo de la Industria (Fundación Prohumana 2004, Responsabilidad social Empresarial: Informe sobre Gestión Ética de las empresas de Sofofa, Noviembre y diciembre de 2004. [en línea] Santiago, Chile, http://www.prohumana.cl/minisitios/seminariors/download/Informe_gestion_etica_resumen.pdf, p. 11)*, un 88,5% cree que en un mercado global con impacto local de los consumidores, estos demandarían mayores prácticas de responsabilidad social por parte de las empresas.

▪ **Acceso a nuevos mercados.**

El escenario económico actual está marcado por la apertura de fronteras y el acceso a nuevos mercados gracias a los acuerdos comerciales como los TLC, los cuales traen una gran cantidad de beneficios como por ejemplo, la eliminación de restricciones arancelarias o el simple hecho de tener acceso a mercados más competitivos y atractivos para la inversión y el comercio. Sin duda que estos aspectos benefician a las empresas y por ende a largo plazo al país por el aporte al crecimiento económico, pero no hay que dejar de considerar que, por ejemplo, en el caso del mercado europeo, un mercado plenamente desarrollado el cual resulta muy atractivo para el comercio, las exigencias que realizan en cuanto a calidad, respeto al medioambiente y las personas en los procesos productivos son mucho mayores, por la conciencia social y el querer alcanzar el crecimiento económico bajo un desarrollo sustentable.

Es ahí donde entra la empresa socialmente responsable, que al actuar bajo parámetros éticos y cumplir con normativas y certificaciones estándares internacionales tendrá una mayor facilidad para entrar y operar en estos mercados más exigentes, en el caso de Chile, que a firmado TLC con EE.UU. y UE, la percepción que se tiene y que ha sido recogida en el *Informe sobre la gestión ética de las empresas (Fundación Prohumana 2004, Responsabilidad social Empresarial: Informe sobre Gestión Ética de las empresas de Sofofa, Noviembre y diciembre de 2004. [en línea] Santiago, Chile, [http:// www.prohumana.cl/minisitios /seminarios/download/ Informe gestion etica resumen. pdf](http://www.prohumana.cl/minisitios/seminarios/download/Informe_gestion_etica_resumen.pdf), p. 11)* en que el 89,1% de los empresarios y ejecutivos encuestados han señalado que estos acuerdos hará cambiar la conducta de las empresas y sus prácticas al tener que trabajar por cumplir con las exigencias en certificaciones y normas de responsabilidad social en lo que respecta a derechos humanos, medioambiente y ámbito laboral, por las cuales más son exigidas por estos mercados.

d. Resultados En El Ámbito Medioambiental.

El que las empresas, ya sean que trabajen directamente en actividades que repercutan en efectos al medioambiente o indirectamente ocupando sus recursos, experimentarán beneficios de trabajar bajo valores y en una actitud de respeto tanto al medio como las personas, como: el aumento del rendimiento económico, reducción de costos de producción a través de control de desechos y eficiencia en el uso de sus recursos, una mejor calidad e innovación tanto en productos como en servicios y un aumento en la reputación e imagen de marca por llevar sus procesos de forma consiente con los efectos e impacto que puede producir en el medio, por ejemplo, “Dow Chemical Co. y la Nacional Resource

Defense Council, establecieron una alianza con el objetivo de reducir la producción de 26 químicos tóxicos a sólo uno.

Por esta razón han logrado ahorrar 5,4 millones al año, y como beneficio adicional la calidad de sus productos.” (**COMUNIDAR. Responsabilidad social Empresaria, La empresa responsable [en línea] Argentina, <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad.htm>**).

e. Resultados En El Ámbito Legal.

La RSE vienen a conciliar las actividades de las empresas y la legislación que regula dichas actividades, esto porque cambia la visión de lo impuesto a lo voluntariamente cumplido, por lo que la presión por cumplir dichas reglas disminuyen ya que deja de ser algo ajeno al diario actuar de las empresas, la fiscalización disminuye gracias a la transparencia de los procesos y el énfasis en querer cumplir con las estipulaciones legales, ya sea en normativas con los empleados, consumidores y medioambiente. Los beneficios en este aspecto entonces se identifican como el que la empresa sea identificada como transparente, con conductas éticas y evitando costos por conceptos de multas por infringir o no respetar la legislación y normativas, pasando a llevar a empleados, consumidores y el entorno.

3.2.3. Limitantes Para El Desarrollo De La Responsabilidad Social En La Empresa.

Principalmente la Responsabilidad Social se aborda por iniciativa de los empresarios, con carácter voluntario y siguiendo las tendencias que a nivel mundial se suscitan, con la voluntad clara de querer contribuir al desarrollo de la comunidad y el entorno en que operan. Sin duda esta es la mejor manera de abordar la RSE en la gestión, pero el proceso de cambio no es fácil por lo que

también se pueden reconocer ciertas limitaciones al desarrollo de este concepto, como pueden ser:

- Cuando la RSE se enfoca desde una perspectiva más bien reactiva y no proactiva, en que las empresas reaccionan ante los hechos sin ser capaces de visualizar los cambios que ocurren en el escenario global y las necesidades que este presenta. No teniendo la capacidad de cambiar sus esquemas y reconocer que el evolucionar no es un problema, que el tener que adaptar sus procesos y trabajar bajo nuevos parámetros no es una complicación para la empresa, sino que al contrario, traerá beneficios tanto personales como económicos para la organización.
- Los costos que para la empresa implica la RSE constituye una limitante, en ciertos casos, identificándose estos principalmente para las PYMEs que no cuentan con recursos suficientes como para invertir programas o implementar políticas de acción responsable, reflejándose este aspecto también en la falta de recursos para campañas que difundan sus actividades y den a conocer su labor responsable, aunque en este sentido no hay que dejar de mencionar que hay acciones responsables que no implican costo alguno para la empresa, siguiendo la idea, el que la RSE se arraigue como modelo de gestión llevaría a tomar buenas decisiones sin perjudicar su entorno ni sociedad, esa acción estaría dentro de un marco social.
- No arraigarlas en la gestión empresarial y que el directivo empresarial no sea capaz de tomar una decisión que involucre los aspectos que engloba la Responsabilidad Social, enmarcando en esta decisión los aspectos que involucran lo económico, social, ambiental.

- La falta de conocimiento de conceptos y métodos, aspecto que se torna importante si para las empresas el ser Responsables socialmente significa realizar acciones y cooperaciones aisladas, más identificadas con la filantropía que con la RSE y sus programas de desarrollo sistemático.

3.2.4. Efectos De Un Proceso Social - Responsable No Asumido Completamente Por La Empresa.

Dentro de los resultados que presenta la responsabilidad social en la gestión empresarial, no se distinguen desventajas de este proceso, ya que con ello se beneficia tanto la empresa como la comunidad en que desarrolla sus actividades. Por lo que en lo estrictamente formal no son identificadas. Ahora, de esto se pueden percibir los efectos negativos de un proceso socialmente responsable no asumido completamente por la empresa, en que, el no cumplir con los programas, políticas, acciones establecidas y comportamiento ético, repercutiría en los efectos contrarios a los que se persiguen tras la incorporación de este concepto a la gestión empresarial. En este sentido los resultados afectarían a la imagen de la empresa, su reputación en el mercado y puede causar efectos como los mencionados por el estudio realizado en Chile por *MORI Internacional 2000* (**ACCIÓN RSE. Marketing Responsable [s.a.] [en línea] Santiago, Chile, http://www.accionrse.cl/home/doc_mark.html**), del cual se desprendía que un 37% de los consumidores ha castigado o decidido castigar a las empresas por sus acciones poco responsables, conllevando entonces la reducción de ventas, las pérdidas para éstas y falta de credibilidad.

3.2.5. El Desafío De La Gestión Ética.

Un aspecto importante a considerar y que sin duda es uno de los pilares para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial son las personas, en cuya gestión está la toma de decisiones para la empresa y la importancia atribuida al concepto dentro de los procesos. Por lo que en este sentido, es importante el destacar la importancia de formar a ejecutivos que gestionen bajo parámetros éticos y de valores, pero yendo aún más lejos, como es el entregarles estos conceptos como un negocio sin dejar de lado los aspectos sociales, sino que, tomando en consideración que al hablar de RSE se abordan términos como beneficios, disminución de costos, rentabilidad, disminución o eliminación de riesgos y reputación, entre otros. Por lo que el desafío está en agregarle un valor a estos términos, un valor social y de preocupación por el impacto de la gestión empresarial, inculcar entonces a los nuevos profesionales que salen al mercado esta nueva forma de gestionar y de conseguir resultados, considerando el bienestar más haya de la empresa.

Esta nueva mentalidad y su desarrollo en el escenario económico llevará a que la RSE se afiance en los negocios de una empresa, comunidad, ciudad, región y de un país, por lo que más pronto sea asumido este concepto en la mentalidad del estudiante como futuro empresario y hombre de negocios, con mayor facilidad podrá aplicar estos conceptos a su gestión y contribuir con la creación de ventajas para su empresa y en el largo plazo a las del país, logrando reconocimiento y los resultados que se han desarrollado en este análisis. En este sentido en el país se esta desarrollando un proyecto a nivel universitario llamado *Responsabilidad Social Universitaria*, que busca la formación de profesionales con valores, actitudes y conductas que favorezcan el ejercicio de la Responsabilidad Social.

Capítulo 4.

ESTUDIO DE CAMPO AGRÍCOLA.

4.1. Presiones e incentivos en Chile para la RSC en la Industria Agrícola.

La Industria Agrícola Exportadora ha sido incentivada a establecer prácticas de responsabilidad social empresarial, en tres ejes principales: la responsabilidad con los consumidores, la responsabilidad con los empleados y la responsabilidad con el medioambiente.

4.1.1. Mantención de Mercados.

El mundo globalizado trabaja hacia el concepto llamado Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que tiene en su eje mayor el fin de transmitir una preocupación por la sostenibilidad del negocio agrícola. Es de cuidado en las BPA la sostenibilidad ambiental, económica y social de la producción y procesamiento de alimentos originados en la explotación agrícola.

El desarrollo de las BPA ha movilizadas a distintos stakeholders: gobiernos, industrias de alimentos, agricultores y consumidores, que tratan de alcanzar objetivos concretos de seguridad alimentaria, la calidad de los alimentos, la eficiencia de la producción, los medios de vida y los beneficios para el medio ambiente a medio y largo plazo.

Las buenas prácticas agrícolas están enfocadas en un accionar de tres de los cuatro actores principales de una relación corporativa, en este modelo no están incorporados los actores de la Sociedad Civil, el acuerdo de BPA es firmado por gobierno, entidades reguladoras, actores privados y representantes gremiales del sector económico; sin embargo no hay un actuar de la sociedad civil, ONG's, representantes de los trabajadores, comunidades rurales, etc.

Las normativas y exigencias en supermercados (EUREP, diversos en USA), el encadenamiento productivo con los proveedores (exigencia de HACCP, BRC, ISO 9.000, 14.000 y 18.000).

En cuanto al actuar de la industria, no están incorporados en las BPA elementos importantes y claves de la RSE como son: ética, transparencia, relaciones con los empleados, relaciones con proveedores.

- **EUREP-GAP:** EUREP (Grupo de Trabajo de Minoristas Europeos, o Euro-Retailer Produce Working Group) establece un marco para el desarrollo mundial de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA o GAP), para cultivos hortofrutícolas.

El marco EUREP define el nivel base/mínimo requerido por los Minoristas líderes en Europa, basado en el principio de Producción Integrada (PI o ICM). Esta es una filosofía que reconoce la necesidad de producir de una manera económicamente viable, minimizando el impacto ambiental.

- **CHILE GAP:** Chile ha propuesto un Chile GAP el cual incluye los

requerimientos de Eurep-Gap y de Buenas Prácticas Agrícolas en los distintos supermercados en Estados Unidos.

- **BRC:** El estándar BRC es aplicable a toda la industria de Alimentos y Bebidas, y establece requisitos para los sistemas de gestión de calidad e inocuidad alimentaria en las instalaciones, equipos y procesos de elaboración. El estándar BRC requiere la adopción del sistema HACCP, mantener un sistema documentado de Gestión de Calidad, implementar la infraestructura según las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y contar con un sistema de control de producto, proceso y personal.

En el año 1990, con la introducción del Acta de Inocuidad Alimentaria en UK, los minoristas o supermercados Ingleses se vieron en la necesidad de ejercer la diligencia debida, es decir, tomar todas las precauciones razonables, para evitar fallas en el desarrollo, proceso, distribución, publicidad y ventas de productos alimenticios a sus consumidores. Este hecho se vio particularmente impulsado por la existencia de Marcas Propias en la industria minorista de UK, la cual supera el 50% de las ventas.

A mediados de los noventa, y debido a razones técnico - económicas, surgió la necesidad de reemplazar en cierta medida a los equipos técnicos de los supermercados, que velaban por el cumplimiento de los requerimientos establecidos en las instalaciones de sus proveedores, por un sistema basado en inspecciones realizadas por terceras partes. Comenzó entonces el desarrollo de estándares propios de los supermercados, ante lo cual surgió la necesidad de contar con organismos de acreditación que homologaran los requerimientos entre los diferentes supermercados. Es así como se inició el desarrollo del protocolo del British Retail Consortium o BRC, en un trabajo conjunto entre supermercados, organismos de acreditación y otros

integrantes de la industria de alimentos. Actualmente, la certificación del protocolo BRC es realizada por empresas certificadoras acreditadas ante organismos acreditadores, miembros del IAF (International Accreditation Forum).

El cumplimiento de los requerimientos del protocolo BRC le permite a la empresa optar a dos niveles de certificación, nivel básico o fundacional y nivel superior. Grandes cadenas de Supermercados Europeos como Albert Heijn, Asda, Safeway, Sainsbury, Tesco, Waitrose, entre otras, exigen que su proveedor de alimentos y bebidas cuenten con una certificación de tercera parte del estándar BRC para poder incorporarlo como proveedor.

- **Rainforest Alliance:** La Rainforest Alliance es una organización sin fines de lucro, que funciona como Secretaría de la Sustainable Agricultural Network (SAN) en Estados Unidos. La certificación de predios agrícolas se ha centrado en centro América y bosques de Sudamérica, en cultivos como café, bananos, flores, piñas, cacao, cítricos y follajes. De las 88.000 há. Certificadas, un 84% son cultivos de bananos y un 23% cultivos de café. Estos cultivos son comercializados con el sello Rainforest Alliance.

Los países con mayor superficie certificada son Costa Rica (27.000 há), Panamá (13.500 há), Ecuador (13.200 há.), Guatemala (12.000 há). Chile no cultiva ninguna de las especies que Rainforest certifica.

- **Certificación Primuslabs:** La empresa Norteamericana certifica los siguientes procesos:

Las Buenas Prácticas de Agricultura son guías de consulta establecidas para asegurar un entorno de trabajo limpio y seguro para todos los empleados, mientras se elimina el potencial de contaminación en los productos alimenticios.

HACCP es un sistema de principios establecido para asegurar que la producción de los productos alimenticios estén exentos de riesgos de contaminación incluyendo riesgos químicos, físicos, y microbiológicos.

Las Buenas Prácticas de Manufactura son regulaciones publicadas por la Administración de Alimentos y Drogas (FDA) para proveer los criterios de conformidad con el Acta Federal sobre alimentos, drogas y cosméticos (FD&C ACT), requiriendo que todos los alimentos de consumo humano estén libres de toda adulteración.

4.1.2. Disminución de Costos y Mejora de la Eficiencia.

La disminución en el uso de recursos naturales renovables y no renovables, la racionalización de la producción, y la incorporación de nuevas tecnologías de producción han sido reportadas como los principales beneficios de la ecoeficiencia.

4.2. El Aporte De La Agricultura Al País.

“Juntando información de la Matriz Insumo-Producto Chile 2002 con varias otras fuentes de información se calculó la contribución a la economía chilena de la agricultura más sus encadenamientos directos con el sector manufacturero en torno al año 2002. En base a estos encadenamientos parciales –porque no toman en cuenta transporte, comercio, servicios financieros, servicios aduaneros, educación, capacitación, innovación e información especializados, la contribución directa del sector agrícola al PIB pasaba de 4.4% a 15.1% del PIB total, su contribución al empleo pasaba de 14.8% a 22.1% del empleo total y su contribución a las exportaciones pasaba de 4.8% a 19.9% de las exportaciones totales. Los multiplicadores respectivos eran, por lo tanto, 3.4, 1.5

y 4.1. El empleo creado por la agricultura más sus encadenamientos directos con el sector manufacturero llega a representar más del 40% del empleo total regional en cuatro regiones.

A su vez, en promedio, el empleo manufacturero regional depende en cerca de 60% de los encadenamientos directos con la agricultura y en seis regiones por entre 75% y 90%. La PYME agroalimentaria tiene un peso fuerte en ello, pero la Región Metropolitana y la gran empresa tienen un efecto centrípeto que no parecen favorecer a los encadenamientos en las regiones. Por ello pensamos que es necesario hacer esfuerzos deliberados y de magnitud para potenciar los encadenamientos de la agricultura con el resto de la economía, en particular con respecto a las cadenas productivas con fuerte presencia en las regiones” ***(Los encadenamientos de la agricultura chilena - acercamiento a una medición -, Martine Dirven Unidad de Desarrollo Agrícola CEPAL, 2002).***

4.3. FODA A La Industria Exportadora de Fruta Fresca Como La Palta En El Ámbito Industrial De La Responsabilidad Social Empresarial.

FORTALEZAS.

- Sólida y reconocida estructura gremial, tanto de los productores (FEDEFruta) como de los exportadores (ASOEX).
- Reconocimiento y credibilidad en los mercados compradores de fruta fresca en los países desarrollados.
- Programa de Buenas Prácticas Agrícolas suscrito por el sector público - Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura, Corporación de Fomento Productivo (CORFO), Comisión Nacional de Medio Ambiente (CONAMA), Consejo Nacional de Producción Limpia - y por el sector privado - Federación de Productores de Fruta (Fedefruta), Asociación de Exportadores (ASOEX) y Empresas del sector.

- Sólida y reconocida entidad reguladora y normalizadora del estado fitosanitario del País. SAG.

- Industria que tradicionalmente ejecuta buenas prácticas y es proactiva a las exigencias del mercado.
- Experiencia en exportación, la fruta fresca llega actualmente a 70 países en el mundo.
- El tamaño de la industria, 1.889.157 toneladas de fruta fresca, la consolidan entre los líderes del rubro a nivel mundial. Actualmente Chile es líder de exportaciones del hemisferio sur, sobrepasando a sus principales competidores Nueva Zelandia, Sud África y Australia, representando un 48,5% del total exportado desde el hemisferio sur.
- Los líderes gremiales y empresariales están alineados con las temáticas de Responsabilidad Social Empresarial.
- Chile ha suscrito 12 acuerdos bilaterales, negociando con ello de manera preferencial con 36 países que en conjunto significan el 88% del comercio mundial.
- La fruta chilena es reconocida por estudios realizados por la GAO (United States General Accounting Office) como segura y producto de procesos que aseguran la inocuidad de ella, enfocado en los estándares de los pesticidas y las leyes y reglamentos sanitarios Chilenos.

Oportunidades.

- Distinguir la fruta fresca chilena con un sello de calidad de RSE.
- Apertura de nuevos mercados.
- Mantención de mercados altamente exigentes, donde el consumidor tiene la información y la educación para forzar decisiones, donde los consumidores son celosos de su tiempo y conocen las opciones de precio y calidad para un producto.

Debilidades.

- Gran atomización y dispersión geográfica y cultural del sector productor de fruta fresca.
- Dificultad para difundir la información entre los 7.000 productores de fruta fresca.
- Falta capacidad para procesamiento y análisis de información recopilada.
- Desalineamiento práctico entre entidades públicas y privadas.
- Resistencia a cambios en las Pyme's.
- La entidad de gobierno encargada del resguardo de la inocuidad y residualidad de los alimentos (Servicio de Salud e ISP), ha sido mal evaluada por estudios realizados por EEUU.

Amenazas.

- Aumento de las exigencias en RSE desde países desarrollados, por ejemplo, prácticas de empresas europeas alineadas con las directrices de Responsabilidad Social Empresarial de la Comunidad Europea (Libro Verde de la Comisión Europea. 02-07-2002).
- Rápido avance de países competidores, como Nueva Zelanda, Sudáfrica y Australia.
- Chile adhiere, después de la firma del TLC con EEUU, a mas de 20 acuerdos internacionales destinados a proteger el medioambiente y a asegurar el desarrollo sustentable. Junto con ello Chile aumenta sus compromisos para promover los derechos de los trabajadores.

4.4. Antecedentes.

La industria frutícola de Chile es líder en la exportación de fruta fresca dentro del hemisferio sur, siendo el tercer sector más importante de la economía nacional **gráfico 11**.



Gráfico 11. Evolución Exportaciones.

Fuente: Índices FAO (2003).

También se la considera una de las áreas más importantes para el desarrollo de nuestro país, al generar una fuente importante de empleos e inversiones.

La industria de fruta fresca chilena se caracteriza por tener más de 7.800 productores, 250.000 hectáreas de cultivo y 518 empresas exportadoras, que envían más de 75 especies de fruta a más de 100 países en todo el mundo.

Según las últimas cifras entregadas por los índices FAO de las Naciones Unidas, Chile representa el 49% de las exportaciones de fruta fresca del hemisferio sur, considerando los siguientes productos: uvas, manzanas, kiwis, paltas, ciruelas,

duraznos y peras. Esto coloca a Chile como el líder en exportaciones del hemisferio sur **cuadro 4**.

Ranking de Especies de Fruta Fresca en Chile.

Especies	H. SUR	MUNDO
Uvas de Mesa	Nº1	Nº1
Manzanas	Nº1	Nº4
Ciruelas	Nº1	Nº1
Duraznos / Nectarines	Nº1	Nº5
Peras	Nº1	Nº6
Kiwis	Nº2	Nº2
Paltas	Nº1	Nº2
Arándanos	Nº1	Nº5
Frambuesas	Nº1	Nº3

Cuadro 4. Ranking especies de fruta fresca en Chile.

Fuente: Índices FAO (2002).

El valle costero de Quillota posee un clima excepcional para productos subtropicales, como las paltas. Actualmente, el 65% de la producción de paltas chilenas se cultiva en Quillota.

Actualmente, la industria chilena de fruta fresca exporta más de 75 especies distintas a más de 100 países en todo el mundo; una clara muestra de la diversificación y la adaptación a las demandas del mercado que caracterizan a esta industria.

Dicho empuje a las exportaciones por parte de la industria ha llevado a Chile a estar entre los mayores exportadores de fruta fresca, tanto a nivel mundial como del hemisferio sur, dentro de varias categorías de productos que incluyen uva de mesa y ciruela **cuadro 5**.

Principales Especies Exportadas Temporada 2004-2005.

Especies	%
Uvas de Mesa	35.2%
Manzanas	29.2%
Paltas	6.7%
Kiwis	6.2%
Peras	5.4%
Ciruelas	4.5%
Damascos	5.6%
Duraznos	2.7%
Limonos	1.7%
Otros	4.9%

Cuadro. Principales especies exportadas temporada 2004-2005.

Fuente: Índices FAO (2002).

El desarrollo de estas plantaciones se observa en el **cuadro 6**, donde se puede apreciar que: la mayor zona productora es la V Región, principalmente en los valles de Quillota La Cruz y La Ligua Cabillo. Estas zonas que se caracterizan por tener un clima libre de heladas y ser regadas con aguas de buena calidad provenientes de los ríos Aconcagua, Petorca y Ligua, también se destacan por tener una gran cantidad de plantaciones tanto en cerros como en planos.

Superficies Regionales de Palto en Chile.

Región	Años					
	1979/80		1989/90		2000/01	
	há	%	há	%	há	%
Quinta	3.600	56.5	4.700	56.9	12.880	60.8
Area	940	14.8	1.928	23.3	4.770	22.4
Metropolitana						
Sexta	1.510	23.7	1.003	12.5	2.055	9.7

Cuarta	150	2.4	460	5.6	1.385	6.5
Otras	165	2.6	144	1.7	130	0.6
Total	6.364	100	8.265	100	21.220	100

Cuadro 6. Superficies regionales de palto en Chile.
Fuente: Índices FAO (2003).

4.5. Cuales Fueron Los Criterios Para Seleccionar a La Empresa.

Para poder efectuar la decisión de la muestra se busco una zona acotada que permitiera poder encontrar un numero limitado de empresas es por esta razón que se decidió el cajón San Pedro, en el desarrollan actividad 5 empresas de las cuales se determino elegir una.

Los criterios definidos para la elección de la empresa participante en este estudio fueron los siguientes:

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

- Que con sus acciones estén renovando campos tradicionales de la inversión social de las empresas: educación, familia, salud, pobreza, infancia, microempresarios, etc.

Agrícola	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7
Manquillahue	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
San Pedro	😊	😞	😊	😊	😊	😞	😞
Mehuín	😊	😞	😊	😊	😞	😞	😞
Salamanca	😞	😞	😊	😞	😊	😞	😞
San Esteban	😞	😞	😊	😞	😞	😞	😞

Cuadro 7. Respuestas proporcionadas por las agrícolas encuestadas.

- 😊 Respuesta favorable.
😞 Respuesta desfavorable.

Preguntas.

1. Conocen el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.
2. Tienen algún plan de desarrollo o han aplicado algo del concepto.
3. Existe un manejo Medio Ambiental.
4. Saben que parte del manejo Medio Ambiental es una de las áreas de desarrollo de la RSE.
5. Tienen beneficios los trabajadores como capacitación.
Saben que esto es parte de la RSE.
6. Tienen trabajo con el entorno.
Saben que esto es parte de la RSE.
7. Conocen la certificación BPA.

4.6. Características Metodológicas.

El estudio se realizó en la Agrícola Manquillahue en tres etapas, se eligió esta luego de las preguntas que quedaron expuestas en la **figura 7**.

Estas etapas son las siguientes:

- **Etapa 1:** Recopilación de la información secundaria de las empresas seleccionadas, realizar una sistematización de esta y analizar la información sobre Responsabilidad Social.
- **Etapa 2:** Aplicación de entrevista semi estructurada a un mínimo de personas al interior de la empresa y realizar un análisis de marco de las entrevistas semi estructurada realizada.
- **Etapa 3:** Análisis, sistematización y redacción del estudio de caso.

Cabe señalar que la empresa acogió favorablemente la solicitud para ser considerada como un caso donde se indagaría sobre el tema de la responsabilidad social y cómo ésta lo estaba implementando. Una vez seleccionada la empresa se tomó contacto con un(a) ejecutivo(a) a quien se le explicaba verbalmente los objetivos y requerimientos del estudio. Posteriormente, se formalizaba de manera escrita complementado con información anexa.

4.6.1. Diseño De La Muestra.

- a) Director de empresa.

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

4.6.2. Instrumento aplicado durante El Proceso De Investigación.

El dispositivo técnico utilizado para la realización del estudio, en la segunda etapa, fue la entrevista semi estructurada.

4.7. La Empresa.

Agrícola Manquillahue es una Sociedad Anónima Cerrada, es una empresa familiar, y los socios son cuatro, fue fundada en 1988 dedicada a la producción de fruta fresca, especialmente paltas. Actualmente se encuentra en una etapa de expansión del negocio de fruticultura. Sus predios e instalaciones se encuentran en el Cajón San Pedro. Gran parte de su producción se exporta a diversos lugares del mundo.

La decisión de la formación de la empresa es como se explica mas adelante las buenas perspectivas que presentaban el mercado de la Palta Hass.

La empresa posee un huerto de Palta Hass de 20 hectáreas de superficie con posibilidad de crecer en otras 10, con un manejo productivo convencional y producciones normales al marco de plantación proyectado (6 metros entre hilera y 3 metros sobre hilera, con 560 plantas por hectárea).

La empresa se encuentra organizada de la siguiente manera:

- Los dueños de la empresa son los cuatro socios de la empresa, todos tienen participación en la administración ya que por ser una empresa familiar las decisiones son conversadas y tomadas luego de un consenso.
- El contador es una persona externa a la familia lo que permite un mejor control. Este se encarga de los pagos de IVA las remuneraciones.
- El agrónomo es una persona externa que efectúa una revisión del predio una vez a la semana, si fuese necesario por algún motivo este puede ser llamado para que revise el cultivo en cualquier momento.
- El asesor tributario contable es uno de los dueños y participa en el control del contador externo, este asesor permite también configurar la sociedad de tal manera que puedan producirse reinversiones y tener mejores beneficios tributarios.
- El jefe administrativo es uno de los dueños quien tiene una mayor participación ya que en él recaen las obligaciones de fiscalización, producción y ventas.
- El capataz es el que está en contacto con los trabajadores y los jornaleros que deben ser contratados para las cosechas, las podas, fumigaciones y el mantenimiento de los árboles para tener una buena cosecha.

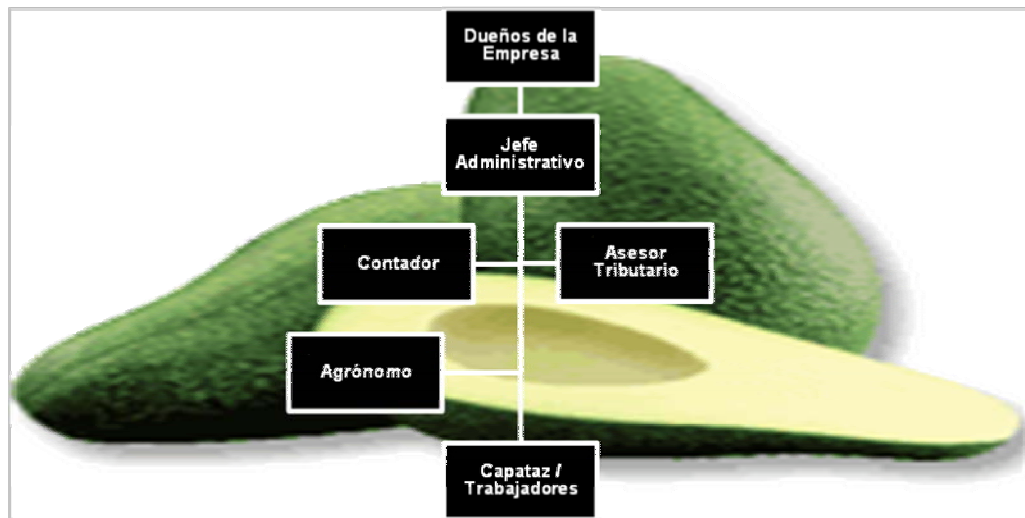


Figura 5. Organigrama Agrícola Manquillahue.

4.8. El Principio De Ecoeficiencia.

Agrícola Manquillahue basa su accionar en los principios de la Ecoeficiencia buscando lograr una adecuada relación entre los resultados económicos, la protección al medio ambiente y las personas así como el compromiso social con la comunidad donde está inserta.

En este contexto ha alcanzado una posición de liderazgo en la aplicación de las técnicas más modernas respecto a plantaciones. El mejoramiento genético a la plantación, podas y raleos, para obtener frutos de mejor calibre y calidad.

4.9. Las Acciones y Programas de Responsabilidad Social.

a. Misión.

"Generar y administrar los predios, asegurando el abastecimiento oportuno,

equilibrado y en la calidad que re-quieran los packing, maximizando la rentabilidad, en un ambiente de desarrollo sustentable".

b. Certificación BPA.

Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) son un conjunto de actividades que buscan producir bienes agrícolas en forma amigable con el medio ambiente, teniendo consideración tanto con la salud de los trabajadores como de las personas que los consumen.

c. Objetivos de BPA.

Promover un manejo ambiental responsable socialmente beneficiosos y económicamente viable.

d. Objetivos de la certificación en Manquillahue.

"Responder oportunamente a las exigencias de mercado que podrían demandar en el corto y mediano plazo las grandes economías como Europa y EEUU"

e. El Papel De La Ayuda de Manquillahue.

Las acciones de Responsabilidad Social no son algo nuevo, sin embargo, en el último tiempo se han empeñado por asumir un rol cada vez más activo en lo que se refiere a su compromiso social.

Para la agrícola RSE es un elemento tan importante como el desarrollo económico y el cuidado de los recursos naturales. Un ejemplo que ofrecen los entrevistados para poder contrastar este argumento es la creación de áreas de ayuda a la comunidad.

Esto es el resultado de la reflexión y la visión de los dueños acerca de la necesidad de poner en práctica los principios del desarrollo sostenible.

- **Rescate De Las Tradiciones Campesinas.**

Este Proyecto es producto de una relación antigua que existe entre la Agrícola una escuela de la zona. La directora de esta escuela le planteó a la empresa la necesidad de realizar talleres tendientes a recuperar, fortalecer y proyectar aspectos de la cultura del valle central y a la vez introducir dentro de estas tradiciones elementos productivos que permitieran mejorar las perspectivas de desarrollo de dicha comunidad.

- **Aventura de verano: "vivamos sin incendios forestales".**

Este proyecto es un campamento escolar organizado por la escuela anteriormente mencionada.

Son talleres orientados al desarrollo de actitudes y herramientas para una actitud reflexiva en la prevención de incendios forestales.

- **Taller de Responsabilidad Social.**

Al interior de la Agrícola se detectó una debilidad en el tema de RSE dentro del proyecto de desarrollo sustentable, por esto se organizó un taller de Responsabilidad Social ejecutado por Fundación PROhumana en enero del 2003 para elaborar un plan de acción en esta área.

4.10. Análisis De La Entrevista.

El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Agrícola Manquillahue es permeado por distintas vertientes. Llama la atención, que la utilización del concepto aparece bastante homogéneo en todas las entrevistas, sin embargo, respecto a sus contenidos, se observa más heterogeneidad no

ajustándose a una línea o corriente determinada.

El concepto de Responsabilidad Social en Manquillahue se construye a partir de cuatro grandes líneas de reflexión:

- **Proviene De Países Desarrollados:** Una primera aproximación sobre este concepto es aquel planteamiento que señala que la Responsabilidad Social de la empresa, tiene sus orígenes en países desarrollados, es decir, allí donde han sido satisfechas la mayoría de las necesidades básicas de la población. En este contexto -se agrega- es más fácil iniciar una discusión acerca de temas de este tipo. Diferente es el caso de aquellos países donde esas necesidades básicas no están resueltas. Aquí, plantear temas de esta envergadura se hace más difícil.

"esto partió en los países más desarrollados y donde está bastante más arraigado, pero lentamente las cosas también llegan a Chile y yo creo que nosotros nos hemos ido metiendo lentamente en esta nueva definición de los roles o del rol que tiene hoy la empresa"

El origen externo del concepto de Responsabilidad Social ha obligado a la empresa a realizar un proceso de permeabilización sobre el tema. Este proceso debe nacer desde la dirección de la empresa, ya que desde ahí se poseen las referencias y experiencia apropiada para lograr un acercamiento al tema, especialmente para lograr coherencia con la realidad en la que la empresa se encuentra inserta.

- **Nuevo Rol De La Empresa En La Sociedad:** Esta idea aparece como la principal línea argumental en todos los entrevistados de la empresa Manquillahue

Se señala que el concepto RSE nace debido al cambio del rol que asume la empresa en la sociedad como resultado de los cambios suscitados en el ámbito mundial.

Se agrega además que esta responsabilidad tiene que ver con la adopción del libre mercado y la salida del Estado de temas sociales. De esta manera, la empresa no puede seguir en un nicho de productor y proveedor de empleos, si no que deberá hacerse cargo de otros temas que tienen que ver con su relación con el medio ambiente y con la comunidad donde se encuentra inserta, así como con sus trabajadores.

"el rol de generador de riqueza por un lado y dar empleo, que eran los dos grandes papeles de la empresa, los últimos años ha empezado a ser-insuficiente se considera que la empresa tiene algo más que decir en la sociedad, algo más que aportar, más que trabajo y generar riquezas, y que tiene un papel más activo en la sociedad dado la influencia que va teniendo".

La RSE aparece como el nicho donde la empresa, el sector privado, comienza a hacerse cargo de asuntos más "públicos", cómo se reestructura su rol, otorgándole un papel más dinámico y proactivo en su relación con la comunidad donde se encuentra inserta.

- **Mas Allá Del Desarrollo Sustentable:** Otra reflexión que aparece en torno a cómo se comprende el concepto de Responsabilidad Social en Manquillahue, tiene que ver con que el tema va más allá del desarrollo sustentable. Esta argumentación tienen que ver con una fuerte política de desarrollo sustentable que implementa la empresa, por lo tanto el concepto está muy

internalizado en la empresa. Así la Responsabilidad Social, se comprende a partir de aquel concepto, sin embargo se evalúa como un avance en el tema del rol de la empresa en la sociedad y su sana inserción en las comunidades.

"si uno se sujeta a los principios del desarrollo sustentable, hay un elemento del desarrollo sustentable que tiene para mi gusto una importancia similar a la productividad o similar al medio ambiente. Siempre yo he leído que esos tres elementos no están ahí por casualidad sino porque efectivamente no hay una eficiencia económica o un buen resultado económico, en ese sentido la responsabilidad social es dar un paso adelante"

La Responsabilidad Social en este sentido, parece recoger de manera más enfática los aspectos sociales de la relación empresa, medio ambiente, comunidad. Por esta razón es apreciada como un avance.

- **Desarrollo De La Comunidad:** Por último, aparece un aspecto interesante y que se encuentra muy presente en los discursos de los trabajadores de base de la Agrícola Manquillahue y, tienen que ver con comprender el concepto de RSE como la opción que realiza la empresa de desarrollar el lugar en donde está inserta. Para algunos, una demostración de lo anterior es la alta contratación de personas de la localidad además de la generación de espacios de capacitación y acciones que otorga beneficios a las familias.

"dándole oportunidad a la gente de trabajo y apoyando en algunas cosas que se ha podido. Lo principal es la fuente laboral que se le ha dado a la gente, esa prioridad, o sea, le ha dado prioridad a la zona para sacar gente, no se ha traído gente de afuera, de empresas de servicio de afuera para que vengan a trabajar. Acá, se ha dado la oportunidad a la gente y esa es una buena manera para estar en contacto con la comunidad"

Si bien esta forma de comprender el concepto se vincula más con la

Responsabilidad Social Interna, aparece fuertemente asociado al desarrollo de la comunidad adyacente.

4.11. Asociaciones Del Concepto de Responsabilidad Social en La Agrícola.

En la Agrícola se asume, que la Responsabilidad de la empresa surge en un contexto donde predomina el modelo de libre mercado. No se comprendería el surgimiento de la temática en otro contexto, por ejemplo donde el motor del desarrollo fuera impulsado por el Estado.

Desde esta premisa, no se encuentra el concepto asociado a tendencias políticas o religiosas. Se señala que es un asunto transversal que implica y permea diversos ámbitos, pero básicamente surge con el abrazo del modelo económico, la internacionalización de la economía mundial, el nuevo rol de la empresa. En definitiva, la asociación del concepto tienen una raíz profundamente económica.

"si hablamos de responsabilidad social por lo que estoy entendiendo, estamos pensando en una empresa tradicional, una empresa privada, por lo tanto estamos hablando de un esquema en el cual el sector privado es el motor del desarrollo, así lo estoy entendiendo, me costaría pensar en hablar de responsabilidad social en un esquema que a lo mejor ya no existe, en el cual el rol productivo es del Estado"

También se encuentra una asociación con el desarrollo económico, donde se señala que si este no va asociado a desarrollo social el modelo se hace

insostenible. De este modo, la Responsabilidad Social estaría asociada a la permanencia de la empresa y del modelo económico que la genera.

4.11.1. Instalación De La Temática en Manquillahue.

La entrada de la Responsabilidad Social como un tema al interior de la Agrícola está directamente relacionado con la preocupación sobre el tema. En este contexto, se encuentran las asociaciones a políticas externas o provenientes de países desarrollados.

De este modo, Manquillahue se encuentra fuertemente influida por la comprensión e instalación del concepto desde el desarrollo sustentable, especialmente desde la realización del taller sobre Responsabilidad Social impartido en Enero del año 2003. Se puede apreciar que esa experiencia aclaró y ayudó a internalizar el concepto dentro de la compañía.

4.11.2. Implementación De La RSE En La Empresa.

El tema de la RSE se encuentra en un lugar importante dentro de la agenda de la empresa. Se señala que queda bastante por avanzar, sin embargo si se realizara un estudio comparativo de la situación actual en relación a diez años atrás se evidenciaría un avance sustantivo en el tema.

"no es fácil darle un lugar, pero pongámoslo más en blanco y negro, probablemente diez años atrás era cero, y hoy día en una escala de 1 a 10

puede que estemos en 4 o 5, hemos pasado de nada o muy cercano a nada, a lentamente ir avanzando en el tema y estar generando, nosotros como Manquillahue, especialmente ahora que hemos entrado en el tema de certificaciones de productos. "

Un aspecto donde los entrevistados observan esta importancia de la temática en la agenda de la empresa es con las certificaciones mundiales a las cuales se somete la empresa. En este caso BPA incorpora elementos sociales mucho mas fuertes que las certificaciones ISO 14000 y ISO 14001. Certificaciones que no poseen ningún tipo de obligatoriedad para Chile.

Otro aspecto que se menciona bastante cuanto se intenta ejemplificar la importancia del tema en la agenda de la empresa, tiene que ver con la figura del dueño.

"pero Manquillahue tiene una particularidad que a mi modo de ver la diferencia del resto de las empresas en Chile no se si de todas pero de muchas, el cual es que los propietarios, son personas que tiene una preocupación especial por el tema de desarrollo sustentable".

4.11.3. Acciones de Responsabilidad Social.

Las acciones de RSE, internalizadas por las personas entrevistadas, tienen que ver con acciones externas que lleva a cabo la empresa, es decir con el ámbito de la Responsabilidad Social Externa.

Esto puede deberse al nuevo ímpetu con que se ha desarrollado esta área. Al respecto se pueden distinguir, en las respuestas ofrecidas, cuatro grandes acciones de responsabilidad social de la empresa.

- **Certificación BPA:** La certificación BPA da cuenta del momento cuando la empresa comienza relevar de manera importante los temas relacionados con la comunidad externa, así como un cambio que se gestaba en la empresa respecto de las relaciones que establecía con ella.

Se señaló que de tener un rol bastante reactivo a las peticiones que les hacían se decidió adoptar un rol proactivo sobre las comunidades y su relación con la empresa.

La certificación BPA aparece en los discursos como la acción que da el punto de partida para un nuevo énfasis en la responsabilidad social de Manquillahue.

"el hecho que nosotros hubiésemos certificado BPA es un tema relevante en términos que en BPA aflora el tema social de manera muy importante, tal vez lo que diferencia el BPA de una preocupación ambiental tradicional o sistema de gestión tradicional es la incorporación de un elemento social de manera fuerte"

- **Programa de Apoyo a Las Comunidades:** El programa de apoyo a las comunidades surge como una manera estratégica de asumir una nueva relación con las comunidades adyacentes. Para esto se asesoró por profesionales externos para identificar las comunidades más próximas a la empresa las cuales, se veían influidas.

El resultado de este diagnóstico dio origen a la elaboración de un Plan de Apoyo para la comunidades por parte de la empresa. El objetivo es entregar aportes en el ámbito de la gestión y de recursos humanos a las comunidades adyacentes a los predios.

"nos definimos como colaboradores del desarrollo de las comunidades en tanto ofrecemos recursos humanos que ellas no tienen, especialmente en el tema de la gestión".

- **Proyecto De Capacitación:** Se capacito a los empleados de la Agrícola.

Las capacitaciones hacia la comunidad es en diversas áreas que les permitan diversificar la oferta y acceder a nuevos puestos de trabajo buscando entregar cursos de oficios que no se encuentren copados en el sector.

Para los trabajadores se percibe como programas que se relacionan con la labor agrícola y son pensados para ser entregados a personas y empresas que presten servicios, es decir, se extienden también a los contratistas con los cuales opera la empresa.

Este proyecto es altamente valorado por la empresa y es señalado como una de las acciones mas relevantes según las personas entrevistadas.

- **Programa De Apoyo A La Forestación Campesina:** En el proceso de reforestación así, como de inserción en la comunidad, Manquillahue se encuentra desarrollando un programa en conjunto con la municipalidad en el que dona árboles, para ser plantados en predios cercanos a los de la empresa por agricultores que cuentan con pequeños predios y que, a través de esta cosecha, podrían volver sustentable su tierra en el mismo ámbito de la empresa.

Dentro del sector donde se ubica la empresa se encuentran predios que, debido a la erosión del terreno, se vuelven inviables para la agricultura, por lo que una opción es darle algún tipo de aprovechamiento económico, en este caso la forestación. Entonces, la Agrícola dona los árboles a la municipalidad y esta se encarga de administrar su entrega en los distintos pequeños agricultores que postulan a este programa. En esto, la comunidad tiene una participación muy activa, pues debe conseguir recursos económicos y humanos para ir a buscar las plantas así como su posterior plantación. Manquillahue entrega además capacitación a través de voluntarios de la empresa para aquellas personas que participan en este programa, especialmente durante este período de siembra.

4.11.4. ¿Es Rentable la Responsabilidad Social Para Agrícola Manquillahue?

Según las personas entrevistadas, la Responsabilidad Social es percibida como altamente rentable para la empresa desde dos ámbitos:

- **Interno:** La capacitación genera habilidades en las personas aumentando el valor agregado de los productos y de las empresas. De este modo, el trabajador mejora y se siente más comprometido con la empresa lo cual es rentable desde el punto de vista de la mejora del clima interno de la empresa y fidelización del trabajador.

"generar acciones de capacitación y generar mayor habilidad en /a gente permite aumentar el valor agregado del producto y de las empresas, entonces de todas maneras yo creo va en beneficio, yo creo que esta pasando de verse como un costo a una inversión"

- **Externo:** Una buena relación con las comunidades adyacentes a los predios resulta fundamental en términos netamente económicos. Las pérdidas que producen por personas de comunidades descontentas con una empresa como esta tienen negativos resultados para todos y, se ve directamente reflejados en la rentabilidad de la empresa. De este modo, la RSE, es una inversión sumamente rentable.

4.11.5. Sistema de Evaluación Para Las Acciones de RSE.

Los sistemas de evaluación que utiliza la Agrícola para sus programas de RSE están basados en fijas metas y plazos con los cuales se puede ir evaluando el cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos y logros esperados.

"hay ciertas metas que hay, que ir cumpliendo durante ese periodo, entonces ahí un poco va evaluando y se pone estas metas y estas mini evaluaciones y uno tiene que ir las cumpliendo para seguir desarrollando el proyecto"

4.11.6. Políticas Y Estrategias de RSE Implementadas Por La Empresa.

La estrategia en la implementación de la RSE en la empresa se da a través de dos ámbitos, que tienen que ver también con la diferencia que existe entre políticas de RSE interna y políticas de RSE externa.

Las políticas de RSE internas se estructuran bajo el alero del programa de ecoeficiencia, este programa contempla la organización de la empresa vista integralmente a través del concepto de ecoeficiencia el cual busca regular las prácticas de la empresa en temas sobre todo medioambientales.

Por otro lado, en el ámbito externo, se puede observar que la estrategia de la empresa va ligada directamente con su entorno que determina sus acciones.

4.11.7. Fortalezas Y Debilidades Para El Desarrollo De La RSE.

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

- ***Respecto a las fortalezas se indican las siguientes:***

El involucramiento de las personas de la comunidad y de la empresa en un proyecto común.

Una de las principales fortalezas percibidas y, que ha sido ya nombrada durante el desarrollo de este caso, tienen que ver con el involucramiento de la empresa y de la comunidad en un proyecto común el cual genera empatía y cercanía entre ellos, lo cual se considera rentable y exitoso para la empresa.

También en el ámbito netamente interno, las fortalezas están asociadas a crear una relación distinta entre los integrantes de la empresa, lo que contribuye a generar un clima interno favorable para el desarrollo de habilidades.

"como también estamos capacitando a operarios que están trabajando en /a

empresa uno esta viendo al jefe que les hace clase, entonces se forma también otra relación, eso también genera mejor ambiente y un mayor gusto de ir a trabajar"

▪ **Apoyo de un grupo con sensibilidad social:**

Se señala que el apoyo e incentivo que se da a estos proyectos resulta fundamental para su éxito. En el caso de Manquillahue, se señala, al existir un amplio apoyo, esto es percibido como una fortaleza en su política de RSE.

Se plantea especialmente el tema de los voluntariados, donde el trabajador debe ausentarse de su trabajo para cumplir una labor voluntaria fuera de la empresa y que en es incentivado y apoyado.

▪ **Respecto a las debilidades, las personas entrevistadas señalan las siguientes:**

Un aspecto que se señala como debilidad es la escasez de incentivos tributarios, al ser estos limitados solo a los ámbitos de educación y cultura. En este sentido se señala la importancia de ampliar los incentivos tributarios a otros temas relevantes para la sociedad.

"yo creo que se pueden mejorar o ampliar el espectro porque me parece que actualmente están solamente lo que son culturales y educacionales, se debería ampliar no sólo al tema deportivo o sanó a mayores instancias donde pudieran aportar los empresarios".

▪ **Y imagen de proveedor de servicios social:**

Por último se señala que en la lógica de la relación paternalista que

antiguamente establecían las empresas con sus comunidades, estas tienden a ver a la empresa como el proveedor de todas aquellas cosas que les hace falta y que actualmente el Estado no se hace cargo.

"una de las cosas es que en muchos casos la comunidad te ve como el proveedor, entonces hay que cambiarles el "switch", no somos los que vamos a venir a regalar cosas aquí, queremos ayudarlos"

4.11.8. Valorización De La Implementación.

Acciones que no generan costo alguno y repercuten en ganancias.

- Tener una política de uso racional de los recursos que evite el derroche, minimiza los problemas de basura e impacto ambiental.
- No genera costo crear cultura del reciclaje, merma el impacto ambiental y retorna inversión por la venta de esos desechos para otro sistema productivo.
- No genera costo respetar el espacio público, permite apoyo de su vecindario y repercute en que ellos mismos serán sus aliados y vigilantes.
- Participar con la junta de vecinos o la acción comunal en los temas y acciones de interés del sector o comunidad a la que se pertenece.
- Ser solidario con sus vecinos.
- Apoyar establecimientos comerciales de su vecindario o empresas del sector creando un vínculo más favorable.
- Servir a las entidades educativas, policiales y diferentes grupos comunitarios en la medida que sea posible.
- Contratar limitados físicos o personas excluidas laboralmente, que en el caso de ciertas empresas puedan desempeñar una función. Ejemplo: discapacitados auditivos para trabajos de manufactura, alguna invalidez, personas con ciertas deformaciones y limitaciones pero que estén en capacidad de prestar un servicio en el cual su limitación no sea un

impedimento.

- Regalar a su comunidad o a ciertos grupos algunos desechos no útiles que van a la basura: Recortes de material y similares. Regalar a la comunidad o grupos utensilios, muebles y equipos de no uso en vez de embodegarlos y ocupar espacios inútilmente.
- Cumpliendo normas establecidas de protección a los menores de edad.

Acciones de costos mínimos y con retorno de utilidades.

- Crear sistemas de aislamiento de la contaminación del ruido, de la generación de olores que creen molestia y similares a los vecinos del sector.
- Encargarse de algunas zonas verdes de la comunidad.
- Apoyar los sistemas de seguridad de la comunidad.
- Apoyar actividades de servicio comunitario del sector, ancianos, escuelas, parques, deportes y otros, en la medida de sus capacidades.
- Mejorar procesos productivos no contaminantes.
- Mejorar calidad en el tratamiento aséptico de productos de consumo.

Acciones de costos con retorno de utilidades.

- Crear sistemas de tratamiento de aguas residuales y de otras formas para la protección del medio ambiente.
- Patrocinar, promover e involucrarse directamente en campañas cívicas, sociales, ambientales, educativas y de beneficio a la comunidad.
- Patrocinar eventos comunales, de organismos cívicos, de voluntariados y similares.
- Invertir en investigaciones sociales, en la capacitación integral de nuestros empleados (entiéndase integral lo personal, lo social y lo profesional o laboral), empezando por los directivos a quienes les debemos fortalecer mucho en el tema de la Responsabilidad social y los estilos de dirección y mando con ética.

Capítulo 5.

METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE LA RSE.

5.1. Propuestas Para Desarrollar La Responsabilidad Social Empresarial.

Las siguientes propuestas son el resultado de reflexiones efectuadas en el marco del estudio realizado a las empresas que permitieron llevar a cabo dicho estudio.

Se aprecia un número de áreas en las cuales es preciso entregar pistas sobre algunas necesidades detectadas a través de las conversaciones con personas vinculadas a dichas empresas. Por otra parte, es posible señalar que las siguientes propuestas persiguen propiciar el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile:

5.2. Visión De La Empresa.

- Las empresas debe incluir en su visión empresarial el compromiso con la responsabilidad social en su dimensión interna y externa.
- Identificar los principales desafíos que enfrenta la em-presa en relación con la investigación y práctica de la responsabilidad social empresarial.
- Incorporar en el Plan de Negocios la Responsabilidad Social como un aspecto integrado a toda la gestión del negocio y no sólo como una actividad ligada.

5.3. Estrategia.

- Profundizar el concepto de Responsabilidad Social detectando necesidades y oportunidades dentro de un marco de sentidos comunes compartidos por todos los miembros de la empresa.
- La empresa debe detectar qué áreas, temas, metodologías, sistemas de evaluación y monitoreo contribuirán a su estrategia de responsabilidad social empresarial.
- La estrategia de RSE que acuñe la empresa debe ser clara y definida obedeciendo a un Plan Estratégico donde converjan diferentes miradas internas y ex-ternas a la empresa.
- Definir estrategias de Responsabilidad Social y los valores asociados de la empresa y vincularlos con la estrategia organizacional.

5.4. Comunicación Interna y Externa.

- La empresa debe integrar la Responsabilidad Social a su estrategia de comunicación corporativa.
- Se deben identificar los objetivos y metas que la empresa se propone en el ámbito de la Responsabilidad Social.
- Propiciar el compromiso de la alta dirección, ejecutivos, proveedores y empleados/trabajadores en las acciones que define la empresa en su plan de Responsabilidad Social Empresarial.
- Es preciso identificar nuevas formas de comunicación interna dependiendo del perfil de la empresa como del acceso que tienen sus miembros a diferentes fuentes de información (boletín, correo electrónico, tablero de anuncios, cartas corporativas, entre otros mecanismos).
- La comunicación externa debe desarrollarse estableciendo alianzas con organizaciones sin fines de lucro u ONG's, medios de comunicación comunitarios así como los medios de comunicación masivo.
- La empresa deberá ofrecer una transparencia en la información sobre los resultados de las actividades de Responsabilidad Social.

5.5. Utilización de Herramientas de RSE.

- Las empresas para legitimar su responsabilidad social empresarial precisan actualizar las herramientas que disponen para difundir sus prácticas y resultados en el ámbito de Responsabilidad Social.

- Para el diseño de sus estrategias de marketing las empresas deberían asociarse a una causa social la cual debe verse reflejada en todo el accionar de la empresa y no sólo quedar reducida a una campaña específica. El marketing con causa es la herramienta que las empresas están incorporando en su plan estratégico.
- Se recomienda realizar triple balance (social, ecológico y económico) como una herramienta que permita validar la Responsabilidad Social y su plan de negocios.
- Es preciso que las empresas avancen en la implementación de fondos éticos como una modalidad que brinda a la empresa un nuevo instrumento de inversión social.
- Se requieren indicadores de Responsabilidad Social, sin embargo, éstos deben ser socializados y legitimados por otros actores de la sociedad para ser útiles a las empresas.

5.6. Establecimiento De Redes Para la RSE.

- La Responsabilidad Social requiere del establecimiento de confianzas mutuas entre la empresa, su comunidad interna y externa, las organizaciones sin fines de lucro, ONG's y entidades gubernamentales, especialmente los municipios.
- Se requiere incorporar a los grupos beneficiarios y personas encargadas de coordinar los planes, proyectos y programas de Responsabilidad Social en el diseño de éstos para ser pertinentes y satisfacer las demandas.

- Se requiere que las empresas puedan, a través de diferentes ámbitos e iniciativas, participar en temas de interés público más allá de su imagen corporativa.
- Cada vez más aumentan las redes de empresas y empresarios que promueven la responsabilidad social en diferentes espacios geográficos. A estas redes las empresas pueden incorporarse en calidad de miembros a través de la presencia de personas de alta dirección, accionistas y aquella persona encargada de coordinar las acciones de Responsabilidad Social de la empresa.

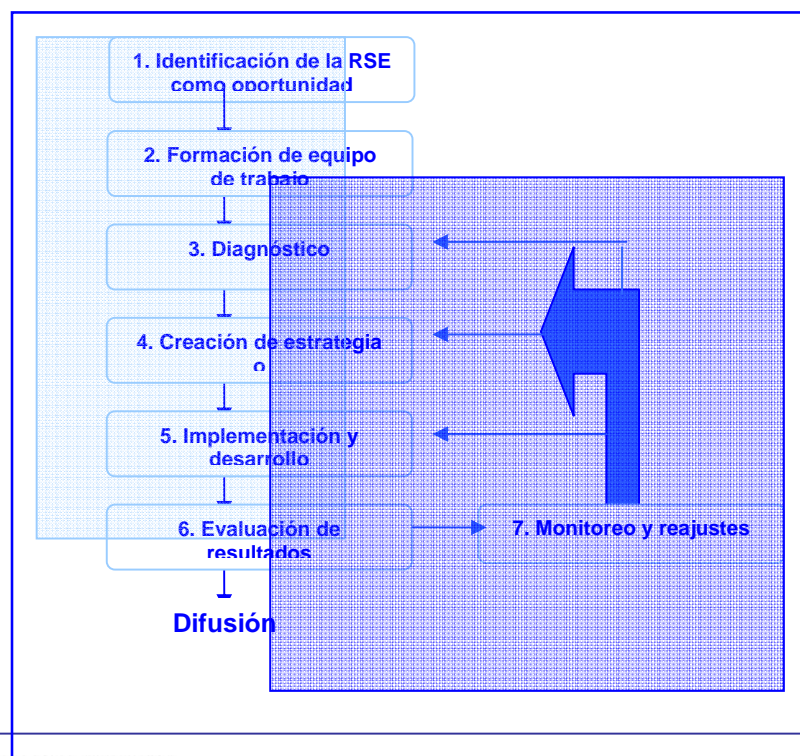


Figura 5. Proceso De Implementación De La RSE.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN.

El análisis realizado consistió en exponer el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como un nuevo paradigma de gestión, el que incorporado a la empresa representa una fuente de ventaja competitiva para la organización.

En virtud de lo expresado a lo largo de la investigación, la empresa socialmente responsable es aquella que asume en todas sus decisiones el compromiso social, se arraiga en la acción y decisión de los directivos, así como en todo su personal de mando, para traspasar este enfoque, programas y políticas con mayor seguridad a toda la organización, reafirmando el compromiso de la empresa y de quienes la gobiernan. Transformando su cultura empresarial, incorporando de forma voluntaria valores éticos en sus acciones, de manera de no depender del cumplimiento obligatorio de reglamentos y normas, sino que actuar con probidad, responsabilizándose por sus decisiones, respetando el medio ambiente y trabajando para que sus operaciones no conlleven un impacto negativo en este. Así también, trabajando por entregar al mercado

productos y servicios con un valor agregado, que correspondería a la contribución que hace la empresa al medio y su comunidad externa e interna, enfocándose también al bienestar y desarrollo de las personas que integran su grupo de trabajo, como una forma de valorarlas y considerarlas parte fundamental para el alcance de sus objetivos.

La empresa entonces, se integra a la comunidad de la que forma parte, haciéndose responsable de sus acciones y trabajando por contribuir al desarrollo de ésta, entendiendo que su propio desarrollo depende también el de su entorno.

Por lo nuevo del concepto y el no estar completamente desarrollado y conocido en amplitud por la comunidad económica, es que en un principio se ha sido escéptico con la RSE, viendo esta nueva herramienta como una estrategia de Marketing más que una política de vida empresarial, pero es a través del análisis que se deja entrever el propósito de integrar esta herramienta a la gestión, la cual sí representa una política de vida para la empresa por el carácter sistemático de los programas y acciones que se realizan bajo este concepto al arraigarse en su misión, visión y objetivos. En que, el Marketing viene siendo sólo una herramienta estratégica para dar a conocer y difundir el trabajo realizado por la empresa en su desarrollo como ciudadano corporativo, trabajando en su enfoque social para alcanzar los objetivos que la empresa se ha planteado tanto económicamente como socialmente.

Es a través del desarrollo efectivo de ésta herramienta en el mercado, potenciando la labor social-responsable que la difusión de las prácticas empresariales lograrán ser identificadas por la comunidad y los consumidores, ya que harán del mercado un ente mucho más consciente de las acciones de la empresa, logrando remarcar la diferencia de acción de aquellas que no son socialmente responsables, incentivando así, a través de ésta y por los beneficios que aporta a la sociedad y su entorno la preferencia tanto para

consumidores como empleados.

En este sentido, se constata la hipótesis presentada, ya que de acuerdo al análisis se puede apreciar que este cambio de paradigma en la gestión empresarial, provoca que aumente la motivación de los trabajadores y que otros bien calificados quieran pertenecer a las empresas socialmente responsables, por la importancia, prácticas, programas y reconocimiento de la sociedad hacia éstas.

El compromiso creado entonces, hacia la empresa por parte de los empleados, hace que en el querer corresponder a las acciones que ésta emprende en su beneficio, mejoren su nivel productivo, el rendimiento aumenta así como la calidad de productos y servicios.

Respecto de la ventaja competitiva de la RSE se aprecia a través del análisis, partiendo desde la incorporación del concepto a la empresa en su misión, visión y objetivos, por la reformulación que se produce en su proceso de gestión, mejorando procesos, tratos, y enfoques gracias a la introducción de programas y el nuevo carácter dado a la empresa, más humana, más consiente de los problemas sociales y de su comunidad, abordando preocupaciones globales como los efectos de sus procesos en el medioambiente y siguiendo la tendencia que en este escenario se manifiesta, como una forma de estar a la altura de los mercados más desarrollados y querer contribuir en el fondo también con el desarrollo del entorno en que operan.

La Responsabilidad Social Empresarial lleva a que la empresa identifique y explote puntos de ventaja por sobre la competencia, desde el momento mismo en que se incorpora a la gestión, por la diferenciación que se produce de las demás empresas de su industria y los beneficios que son reconocidos en los

ámbitos comerciales, legales, medioambientales, hacia su comunidad interna y en el área financiera.

El que se gestione la imagen de la empresa como un ciudadano corporativo, preocupado de las personas y su entorno, el cumplimiento de normativas y mejora en los procesos conllevando así a la entrega de mejores productos y servicios, reconocimiento, la apertura y posibilidad de ingresar a nuevos mercados más exigentes, muchos más avanzados en los aspectos sociales y que consideran este aspecto en la preferencia de productos y la colocación de sus inversiones le entregarán a la empresa la ventaja por la cual toda entidad trabaja, una ventaja en este caso basada en la diferenciación de la gestión empresarial y los beneficios reportados en el largo plazo.

La empresa responsable, se convierte en una entidad más eficiente, maneja mejor sus procesos, recursos naturales y de personal, gracias a las políticas y programas aumenta su rendimiento, reduce sus costos, es atractiva al mercado y potencia la preferencia y fidelización de este a sus productos y servicios.

Desde otro punto de vista, merece mencionar que tal como sucedió con la gestión de calidad y posteriormente con la temática medioambiental, la falta de responsabilidad social de las empresas puede llegar a constituirse en nuevas barreras para-arancelarias a las exportaciones latinoamericanas. Cabe señalar que en el contexto internacional, los aranceles se han ido reduciendo

gradualmente y las barreras para-arancelarias han pasado a desempeñar un rol preponderante, ya que a través de éstas los países pueden generar obstáculos al comercio y proteger a su industria.

Este fenómeno global ha sido empujado por el creciente protagonismo de los consumidores en los países desarrollados, a quienes ya no les bastan las variables de precio y calidad a la hora de seleccionar un producto para su consumo y al optar por un servicio. Por ello, integrar la RSE a la gestión estratégica de las empresas de la región, se convierte en un potencial elemento diferenciador en mercados exigentes.

En este contexto, las compañías exportadoras que demuestran seguir normas y gestión con criterios de RSE, se benefician de un mejor acceso a los mercados y a veces pueden obtener mejores precios sobre sus productos.

Pero este concepto, a diferencia de lo que usualmente se cree, es aplicable a todo tipo de empresas, incluyendo a las pequeñas y medianas, que en la actualidad cuentan con claros incentivos para integrar la RSE en sus estrategias de negocio. Las grandes empresas crecientemente están haciendo exigibles estándares de RSE a sus cadenas de suministros, constituidas principalmente por PyMEs. Por ello, estas empresas están más consientes de que para mantenerse competitivas e integradas a los sectores más dinámicos de la economía, deben demostrar ser socios comerciales confiables y alineados con las exigencias de sus clientes.

En el caso de la PyME no exportadora o que no se encuentra encadenada a un sector exportador, los incentivos vienen por aumentos en la productividad al mejorar la calidad de vida laboral y/o la disminución de los accidentes, ecoeficiencia, mejora de las relaciones con la comunidad local y las autoridades públicas, ahorro de costos y mayor prestigio.

En consecuencia, la adhesión a este enfoque empresarial se convierte en una ventaja competitiva, que no sólo beneficia a la empresa, si no que también a la sociedad en su conjunto.

Por todos estos aspectos es que se concluye que la Responsabilidad Social Empresarial como nuevo paradigma de gestión representa una fuente de ventaja competitiva para las empresas.

BIBLIOGRAFÍA.

ACCIÓN RSE. Beneficios para el negocio [s.a.] [en línea] Santiago, Chile
<http://www.accionrse.cl/home/beneficios.html> [consulta: Junio 2006].

ACCIÓN RSE. Estudio MORI [s.a.] [en línea] Santiago, Chile
http://www.accionrse.cl/home/invest_mori.html [consulta: Junio 2006].

ACCIÓN RSE. Ética responsable [s.a.] [en línea] Santiago, Chile
http://www.accionrse.cl/home/doc_etica.html [consulta: Junio 2006].

ACCIÓN RSE. Marketing Responsable [s.a.] [en línea] Santiago, Chile
http://www.accionrse.cl/home/doc_mark.html [consulta: Junio 2006].

AGUIRRE, A.A.; CASTILLO, A.M.; y TOUS, D. (1991): Administración de Empresas. Edinford. Málaga.

Agüero, F., (2002) La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina:

Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Escuela de Estudios Internacionales, Universidad de Miami.

ATENEA [s.a.] Memorias de Sustentabilidad.[en línea] España.
www.ateneacm.es/sostenibilidad_1.html# [consulta: Junio 2006].

Benbeniste, S., (2002) El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema. Programa Doctoral: PHD in Management Sciences (ESADE).

Benbeniste, S., (2003) “Políticas Públicas: Evolución Del Marco Institucional”, en Anuario Sobre Responsabilidad Social Corporativa Año 2003. Ed. Fundación Ecología y Desarrollo.

Bosy, F., Miraglia. A. y Fernández, K., (2005), Proceso de modelización estratégica de las dinámicas de gestión sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las sociedades de riesgo. Instituto Internacional para el Pensamiento Complejo (IIPC), de la Universidad del Salvador, Buenos Aires.

BUENO, E; CRUZ, I; DURAN, J.J. (1989): Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Ed. Pirámide, Madrid.

Cannon, T., (1994) *La responsabilidad de la empresa: Respuesta A Los Nuevos Retos Sociales, Económicos, Legales, Éticos Y De Medio Ambiente*. España, Ediciones Folio.

Carolina Kaschel (2003). Responsabilidad social empresarial en Chile. Análisis de la calidad de vida laboral. Memoria de Ingeniero Comercial. Valparaíso, Universidad de Valparaíso. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Castillo Clavero (2005). La Responsabilidad Social de la Empresa y los consumidores. Presentado en el Encuentro Nacional de Organizaciones de Consumidores: 31 de Marzo y 1 de Abril de 2005. [en línea]Buenos Aires, Argentina. Consejo Consultivo de los Consumidores <http://www.mecon.gov.ar/secdef/basehome/comision7.pdf> [consulta: Junio 2006].

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, Bruselas (2001). Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. [en línea] Bruselas, Bélgica, Pág.7. http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf [consulta: Junio 2006].

COMUNIDAR, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. El gasto social de la empresa [en línea] Argentina <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad3.htm> [consulta: Mayo 2006].

COMUNIDAR, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. La empresa responsable [en línea] Argentina <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad.htm> [consulta: Mayo 2006].

Correa, M.E., Flynn, S. y Amit, A., (2004) “Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial”. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, Chile. Disponible en <http://www.eclac.cl/publicaciones/MedioAmbiente/4/LCL2104P/lcl2104.pdf> [Accesado el 20 de enero de 2006].

Cramer, A. y Hirschland, M., (2005) “Socially Responsible Investing: Where Do We Go From Here?” en Business for Social Responsibility. Disponible en http://www.bsr.org/CSRResources/ResourcesDocs/BSRGreenMoney_Journal_SRI.pdf [Accesado el 20 de enero de 2006].

CUERVO, A. (1981): "Bases para una justificación del balance social". En: VV.AA (1981): El Balance Social de la Empresa y las Instituciones Financieras. Banco de Bilbao, Madrid.

DERES. Algunos beneficios de ejercer la RSE [en línea]
<http://www.deres.org.uy/index.php?id=60&type=0> [consulta: Junio 2005].

DIEZ DE CASTRO, E.P. (1982): "La contribución de la empresa a los objetivos de la comunidad". En: Temas Actuales de Gestión de Empresas. Ed. Publicaciones del C.U.R., Sevilla.

Dorado Mazorra, Y., (2003) "Responsabilidad Social Empresarial – Rse, ¿Nuevo Escenario De Lo Público Para Las Organizaciones De Consumidores?, Chile. Disponible en [http:// www.consumidoresint.cl/ documentos/responsabilidad/ SURSURGLOBAL22R.pdf](http://www.consumidoresint.cl/documentos/responsabilidad/SURSURGLOBAL22R.pdf) [Accesado el 12 de febrero de 2006].

Dr. Henderson, J., (2002). "Sustainability Reporting Guidelines" en Global Reporting Initiative. Boston-Estados Unidos, disponible en [http://www.globalreporting.org / guidelines/ 2002 / gri 2002 guidelines.pdf](http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/gri_2002_guidelines.pdf) [Accesado el 20 de enero de 2006].

Eduardo Navarro [s.a.]. Liderazgo y cuadro de mando integral [en línea]
<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/lidybsc.htm> [consulta: Marzo 2006].

Farje, J., (2003) Qué es la responsabilidad social empresarial. Entrevista en BBC Mundo, Viernes, 17 de octubre de 2003.

Fernández Gago, R., (2005) *Administración de la Responsabilidad Social*

Corporativa. España, Editorial Itp Paraninfo.

FRIEDMAN, M. (1967): *Capitalism and Freedom*. Phoenix Books, Chicago.

Fundación Prohumana 2004, *Responsabilidad social Empresarial: Informe sobre Gestión Ética de las empresas de Sofofa*, Noviembre y diciembre de 2004. [en línea] Santiago, Chile. http://www.prohumana.cl/minisitios/seminariors/download/Informe_gestion_etica_resumen.pdf [consulta: Junio 2006].

Fundación Prohumana 2004, ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial? [en línea] Santiago, Chile. http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60 [consulta: Octubre 2006].

Fundación Prohumana 2004, Responsabilidad social Empresarial: Informe sobre Gestión Ética de las empresas de Sofofa, Noviembre y diciembre de 2004. [en línea] Santiago, Chile http://www.prohumana.cl/minisitios/seminariors/download/Informe_gestion_etica_resumen.pdf, [consulta: Octubre 2006].

Gómez Pérez, R., (1999) *Ética Empresarial: Teoría Y Casos*. España, Ediciones Rialp.

González, T., (2003) “La responsabilidad social de la empresa, Un buen Negocio” en Monografías.com. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune2.shtml> [Accesado el 12 de febrero de 2006].

Gonzalo García, Marcelo Kunz, Lorenzo Dubois 2003. Responsabilidad Social Empresarial: Una inversión rentable. [en línea] [http:// www.sofofa.cl/mantenedor/detalle.asp?p=12&s=1201&n=10284](http://www.sofofa.cl/mantenedor/detalle.asp?p=12&s=1201&n=10284) [consulta: Marzo 2006].

Ignacio González García 2003, Responsabilidad Social Empresarial [en línea] buenos Aires, Argentina Abril de 2003 [www.ideared.org / doc/RSE_una_vision_integral.pdf](http://www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf) [consulta: Junio 2006].

INFORMATIVO DE LA INDUSTRIA SOFOFA 2003. Ejecutivos chilenos ven altos beneficios en responsabilidad social empresarial. [en línea] chile, septiembre de 2003 [http://www.sofofa.cl/ Mailing/ ResponsabilidadSocial/BoletinRSE13.pdf](http://www.sofofa.cl/Mailing/ResponsabilidadSocial/BoletinRSE13.pdf).

Jaime Estevez 2004. Globalización, valores y cohesión social Economía y negocios [en línea]. EMOL, el Mercurio en línea 7 de Diciembre de 2004 <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=62914&tipo=2&columnista=5> [consulta: Marzo 2006].

Jenny Tamayo, 2003. Seminario Comunicación, Participación y Responsabilidad Social. En: V SIMPOSIO LATINOAMERICANO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, 2003 [en línea]. Santiago de Cali, Colombia. <http://www.rrppnet.com.ar/responsabilidadsocial.htm> [consulta: Mayo 2006]

José Arancibia A. 2003. El valor de la ética en la planificación estratégica y operacional. Memoria de Ingeniero Comercial. Valparaíso, Universidad de Valparaíso. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

José Guzmán Mendoza. La Responsabilidad Social Empresarial. [en línea] Documento presentado para Social Capital Group. Sucursal del Perú <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/ressocemp.htm> [consulta: Marzo 2006].

José Luis Lizcano, José Mariano Moneva, 2004. Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. [en línea] España. <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista68/15artrev68.htm#arriba> [consulta: Marzo 2006].

Julieta Padin [s.a] AMBA. Responsabilidad social empresaria, Terminología RSE [en línea] <http://www.ambanet.org/rseglosario.asp> [consulta: Marzo 2006].

Lindbaek, J., (2003) “La Ética y La Responsabilidad Social Empresarial” en Seminario Internacional “Capital Social, ética Y Desarrollo: Los Desafíos De La Gobernabilidad, Caracas, Junio 2003. Disponible en http://www.iigov.org/etica/5/5_02.pdf.

Los Chilenos opinan: Responsabilidad Social de las empresas 2002. Análisis de la encuesta MORI sobre responsabilidad corporativa. [en línea] Santiago de Chile, Abril del 2002. http://www.pnud.cl/pdf/libro_RS.pdf [consulta: Marzo 2006].

“Managing the Transition to a Responsible Post-MFA Global Garment Industry” http://www.bsr.org/BSRConferences/2004/session_notes/2004_postmfa_garment_industry.pdf [Accesado el 20 de enero de 2006].

Mario Calafell Loza 2004. La ética empresaria ante la globalización y la crisis. En Cátedra Abierta de Responsabilidad Social y Ciudadana. [en línea]. Buenos Aires. Bolsa de Comercio <http://www.foroecumenico.com.ar/calafell.htm> [consulta: Marzo 2006].

MARTÍN LÓPEZ, E. (1981): "El balance social de la empresa desde la perspectiva sociológica". En VV.AA. (1981): El balance social de la empresa y las instituciones financieras. Ed. Banco de Bilbao, Madrid.

Mejores empresas para trabajar en Chile 2004 [en línea] Chile 2005 www.greatplacetowork.cl/best/list-cl.htm [consulta: Julio 2006].

Mele, D., Pastor, A. y Pérez López, J., (1997) *La aportación de la empresa a la sociedad*. España, Biblioteca IESE de Gestión de empresas, Ediciones Folio, Barcelona, 1997.

Molina Núñez. L., De la Responsabilidad Social Empresarial a la Responsabilidad Social Universal, en 1er. Concurso Universitario de Responsabilidad Social Empresarial - Universidad Simón Bolívar.

MURPHY, P.E. (1978): "An Evolution: Corporate Social Responsiveness". University of Michigan Business Review, nº 6.

MVO Platform, (2002) Marco de referencia de la RSE. Holanda. Disponible en http://www.redpuentes.org/recursos/docs_generales/marco/Attachment00098845/Marco%20de%20Referencia%20de%20la%20RSE.pdf [Accesado el 12 de febrero de 2006].

Osorio García de Oteyza, M., (2004) *La Nueva Empresa: Responsabilidad Social Corporativa*. España, Ed. Fundación IUE (Rodríguez Santos).

Paladino, M., (2004) *La Responsabilidad De La Empresa En La Sociedad*. España, Editorial Ariel - Colección Sociedad Económica.

Perdiguero, T. y García Reche, A., (2005) *La Responsabilidad Social De Las Empresas y Los Nuevos Desafíos De La Gestión Empresarial*. España, Editorial Universidad de Valencia.

Ponencias y presentaciones, varios autores (2001) Responsabilidad Social Empresarial: Ser o parecer? Seminario Internacional.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y PROhumana, Santiago de Chile, abril de 2002.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y PROhumana. Aportes de la Fundación Ford (2002) “Los chilenos opinan: Responsabilidad social de las empresas”. Estudio.

PROhumana, PNUD 2001. Seminario Responsabilidad Social Empresarial: ¿hacer o parecer? Octubre de 2001 [en línea]. Santiago, Chile <http://www.pnud.cl/pdf/rse.pdf> [consulta: Junio 2006].

Puterman S., P., (2005) Una propuesta de Responsabilidad Social Empresarial. Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela.

Raimundo Monge Z [s.a.]. La ética empresarial como ventaja competitiva [en línea] chile. <http://www.duoc.cl/formacion/documentos/conferencias/monje.html> [consulta: Junio 2006]

Raúl Urzúa 2001. La Responsabilidad Social de las Universidades: Una guía de Discusión. Documento presentado al Taller Elaboración de estrategia común

para la Expansión de la responsabilidad en las Universidades Chilenas: 4 y 5 de Octubre de 2001. Santiago, Universidad de Chile, Centro de Análisis de Políticas Públicas. Pag. 3.

Responsabilidad Social Corporativa [s.a.]. [en línea] Chile.
http://www.casapaz.cl/mainareasdetrabajo_resp_soc.htm [consulta: Marzo 2006].

Reyna, F., (2005) La Responsabilidad Social Empresarial: una estrategia de negocios. Comité de Alianza Social de VenAmCham, IESA.

Romero, F., (2004) “Ética de la Solidaridad y Responsabilidad Social Empresarial” en Revista Razón y Palabra. N° Agosto –Septiembre/2004 disponible en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n40/fromero.html> [Accesado el 20 de enero de 2006].

SCHWARTZ, P. (1981): “La empresa como soporte de la visión empresarial”. En: VV.AA. (1981): El Balance Social de la Empresa y las Instituciones Financieras. Banco de Bilbao, Madrid.

Skinner, J., (2005) “Business for Social Responsibility Keynote” en BSR 2005.

SUDREAU, P., pres. (1975): Informe del Comité de Estudio para la Reforma de la Empresa (Presidido por P. Sudreau). Ed. Mapfre, Madrid.

Conference, Washington, Noviembre, 2005. Disponible en http://www.bsr.org/BSRConferences/2005/materials/BSR_2005_Conference_Skinner.pdf.

Soledad Teixidó, Reinclina Chavarri, Andrea Castro, 2002. Responsabilidad social en Chile: perspectiva para una matriz de análisis. Documento preparado para la Quinta conferencia Internacional de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector, Cape Town, Sudáfrica, 2002. Santiago, Chile, Fundación PROhumana.

Stiglitz, J., (2004) "Business Social Responsibility" en BSR 2004 Annual Conference, "Integrating CSR: New Risks, New Rewards", New York. Disponible en http://www.bsr.org/BSRConferences/2004/keynotes/2004_istiglitz.pdf.

Sulbarán, J.P., "El concepto de responsabilidad social de la empresa" en Revista Economía, Nº 10, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de los Andes.

Teixidó, S., Chavarri, R. y Castro, A., (2002) *Responsabilidad social: 12 casos empresariales en Chile*. México, Editorial Prehumana.

Tito González S. La responsabilidad Social de la empresa, un buen negocio [s.a.]. [en línea] Colombia. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ressocemptito.htm> [consulta: Marzo 2006].

UNIVERSIA BUSINESS REVIEW, ACTUALIDAD ECONÓMICA. Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. [en línea]. <http://www.universia.es/ubr/pdfs/UBR0012005014.pdf> [consulta: Mayo 2006].

Uribe Botero, A., y Schumacher Gagelman, Ch., (2005) *Ética, Responsabilidad Social Y Empresa*. Argentina, Editorial Universidad del Rosario.

Varios Autores, PNUD, (2002) "Responsabilidad Social Empresarial En Chile". Disponible en <http://www.pnud.cl/pdf/mesas%20.pdf> [Accesado el 20 de enero

de 2006].

White, A., (2005) “Fade, Integrate or Transform?: The Future of CSR” en Business for Social Responsibility. Disponible en http://www.bsr.org/CSRResources/ResourcesDocs/BSR_200508_Allen-White_Fade-Transform.pdf [Accesado el 20 de enero de 2006].

White, A., (2006) “Business Brief: Intangibles and CSR” en Business for Social Responsibility. Disponible en http://www.bsr.org/meta/200602_intangibles_csr.pdf [Accesado el 20 de enero de 2006].