



Hacia un enfoque integral de

RSE

La perspectiva chilena

Una mesa redonda con Reinalina Chavarri, Javier Irarrázaval,
Hernán Larraín, Gilberto Ortiz y Dante Pesce



La discusión actual sobre RSE en Chile recoge varios desafíos comunes en la región: elevar estándares, incorporar actores, asumir liderazgos, escuchar al consumidor y avanzar en la regulación.

ANIVEL LATINOAMERICANO, MUCHOS PAÍSES han comenzando a mirar el caso de Chile como un ejemplo de las tendencias, desafíos, percepciones, dificultades y prácticas relacionadas con la responsabilidad corporativa. La experiencia de más de dos décadas bajo un modelo económico abierto, fuertemente orientado a los mercados externos y con una creciente presencia tanto de multinacionales que invierten en el país como de empresas chilenas que se aventuran al exterior, han hecho de Chile una suerte de observatorio de los avances y fricciones que surgen al intentar adoptar estándares emergentes de conducta corporativa y responder a las exigencias de los mercados globales.

Justamente a la luz de los principios planteados en el artículo “¿Se ajusta la conducta de su empresa a estándares de clase mundial?” (en esta edición), HBR América Latina realizó una mesa redonda con cinco especialistas chilenos para ahondar en los factores clave, los requisitos actuales y

las tareas pendientes de practicar la responsabilidad social empresarial en Chile, frente al desafío de involucrar a un conjunto cada vez más amplio de actores para acercarse a estándares globales de conducta. Participaron Reinalina Chavarri, de la consultora AxisRSE; Javier Irarrázaval, de la agrupación empresarial AcciónRSE; Hernán Larraín, de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez; Gilberto Ortiz, de la ONG latinoamericana Red Puentes; y Dante Pesce, de Vincular, perteneciente a la Universidad Católica de Valparaíso.

¿Quién debería liderar los esfuerzos de responsabilidad corporativa al interior de una empresa, o al nivel de un país? ¿Cuál es el rol de la ciudadanía y de los clientes en elevar los estándares de conducta de una industria? ¿Cuánto debería legislarse sobre la materia, y cuánto debería dejarse en manos de las propias compañías como fuente de diferenciación competitiva? Éstos fueron algunos de los temas surgidos durante una conversación de

más de tres horas moderada por los editores Alejandro Louit y Germán Mujica, que se presenta condensada en las páginas siguientes. Sin duda muchos de los alcances, diagnósticos y recomendaciones de estos especialistas chilenos resultan relevantes para organismos y empresas en otros países, enfrentados también al reto de una responsabilidad social cuyas ramificaciones impactan de manera cada vez más crucial las estrategias y resultados de negocios (paralelamente, HBR organizó una mesa redonda sobre el mismo tema en Ciudad de México, la cual está disponible para suscriptores en www.hbral.com).

HBR: Se está produciendo una convergencia en materia de RSE, entendida ya no sólo como el compromiso de una empresa con su comunidad, sino como el estándar de conducta responsable de una compañía en todas sus actividades y frente a todos sus interlocutores internos y externos. ¿Están las empresas chilenas adoptando este enfoque más integral de RSE?

Dante Pesce: Creo que estamos avanzando, a paso lento pero seguro, hacia una responsabilidad social más transversal, que no tiene que ver con un solo ámbito de acción, sino que está instalada en todas las funciones de negocios e incluso va más allá de las organizaciones con fines de lucro. La muestra más clara de que este tema está convocando a una diversidad de actores, no sólo empresariales, es la experiencia del grupo chileno de trabajo para el desarrollo de la norma ISO 26000 sobre responsabilidad social.

HBR: ¿Cuán amplia ha sido esa experiencia?

Pesce: A nivel global es lejos la experiencia más participativa y de mayor convergencia sobre esta materia en el mundo; en el caso de Chile reúne a más de 80 profesionales aportados formalmente por sus instituciones, que van desde los grandes gremios empresariales hasta organismos especializados, grupos de consumidores, ONG y centrales de trabajadores. Ciertamente hay cosas que mejorar y un camino por delante, pero resulta muy prometedor tener este espacio que nos permita consensuar una posición como país frente al desarrollo de un estándar global de responsabilidad social. Es una señal clara.

Javier Irarrázaval: Conuerdo con Dante. Hoy podemos decir que existe una red dedicada al tema y, desde la perspectiva empresarial, prácticamente todas las instituciones gremiales coinciden en lo que entienden por responsabilidad social: la relación integral de la empresa con todos sus stakeholders y en todas las áreas. En el caso de AcciónRSE, que agrupa justamente a empresas, hemos percibido un crecimiento importante en el último año. Hay un interés manifiesto por aspectos como códigos y reportes de sostenibilidad, y ese interés también ha provenido del gobierno –que se ha acercado creo que a todos los que estamos aquí, sin excepción–, porque sabe que es un tema importante y quiere avanzar en la dirección correcta.

HBR: ¿Hay acuerdo sobre los indicadores o políticas que deben cumplir las empresas en responsabilidad social? ¿Existe un marco de referencia?

Hernán Larraín: Al menos desde la perspectiva de la política pública, hay un interés cada vez mayor por entender el fenómeno de cómo encarar la tendencia global de códigos y estándares de buen comportamiento que hoy se están estableciendo voluntariamente. Ya existen en Chile algunos ejemplos de políticas públicas de incentivo, que establecen ciertas formas de ir avanzando voluntariamente para mejorar las conductas de las empresas. Pero pienso que el avance debería orientarse primero al establecimiento de ciertos códigos generales por parte del mundo privado. Me parece que la alternativa de regular, por la vía de las políticas públicas, temas relacionados con la conducta corporativa puede ser muy complejo, y podría entabrar el proceso que se está desarrollando en un plano más voluntario.

Reinalina Chavarri: El tema de fondo es qué tipo de indicadores y códigos se utilizan en las empresas; realmente no existe un estándar en Chile salvo los grandes acuerdos globales, que son declaraciones de principios. Creo que el optimismo debería ser ponderado. Porque una cosa son las empresas multinacionales, que responden a ciertos códigos, culturas y creencias de las sociedades desarrolladas –y que ya cuentan con una cierta base de consenso y aprendizaje–, y otra cosa es la amplia mayoría de las empresas.

HBR: ¿Son las multinacionales las que elevan el estándar en Chile?

Chavarri: Absolutamente. El punto es qué pasa con las empresas chilenas, y entre esa multinacional que se emplaza aquí y su cadena de proveedores. Estoy de acuerdo en que el tema ya está instalado en el país, pero en la práctica las brechas son enormes.

Gilberto Ortiz: Yo comparto lo que dice Reinalina, en el sentido de ver un terreno un poco más gris. Creo que todos concordamos en que la RSE ha tenido una explosión en los últimos años. Es un tema en que se ponen muchas expectativas: de cambio social, de superar limitaciones o contradicciones del modelo económico, de ser un instrumento de colaboración entre la sociedad civil, el Estado y la empresa privada que trascienda el típico paradigma de confrontación. La misma Red Puentes ha participado de esa explosión, pero para nosotros ha venido acompañada de una cuota de incredulidad, confusión y revalorización del tema. Nos hemos visto enfrentados a la otra realidad empresarial: la realidad ambiental, o la realidad de la subcontratación y la desprotección de los trabajadores temporeros en el sector agrícola, por ejemplo, que son muy disruptivas respecto al marketing y la imagen corporativa. Aquí vemos que los estándares del mundo desarrollado y las condiciones en Chile no calzan; son absolutamente distintas.

HBR: ¿No es positivo que se vayan haciendo visibles esas diferencias, en la medida que permitan establecer las prioridades?

Ortiz: Creo que estamos llegando a un momento crítico. Un proceso de RSE vinculado a tantas expectativas corre el riesgo de diluirse si no consigue integrarse como un modelo predominante al interior de las empresas, en lugar de permanecer relegado a un aspecto lateral de la gestión, alejado del núcleo de negocios. Todo indica que ahí está el problema. Debemos entender que se trata de un tema político-social, que requiere de un nuevo contrato; uno que integre a más actores y que asegure competitividad y reglas de juego justas para todos.

HBR: Entonces, ¿cuál es el punto de partida para las empresas chilenas? ¿Cuán cerca –o cuán lejos– estamos de un estándar de clase mundial?

Irarrázaval: Ciertamente hay una gran diferencia entre las multinacionales y los grandes grupos chilenos, por un lado, y todo el mundo a nivel de las Pymes, por el otro. Ahí queda un trabajo enorme de educación y sensibilización por hacer. Pero creo que en Chile en particular, y todos vamos a coincidir con esto, hay un antes y un después del caso de Celco. [En 2005 una planta de la empresa chilena Celulosa Arauco fue acusada de causar la muerte de miles de cisnes de cuello negro –una especie protegida– al contaminar con residuos industriales las aguas del santuario del Río Cruces, hábitat natural de las aves]. Celco fue para la RSE en Chile lo que Nike fue para la RSE en el mundo: le hizo un enorme favor a la causa, porque demostró al empresariado chileno que no basta con hacer bien las cosas o creer que se están haciendo bien; hay que medirlas, hay que reportarlas. De lo contrario no sirven, no existen.

Pesce: Nos estamos moviendo hacia un cierto consenso en términos de indicadores de referencia básicos, como la Global Reporting Initiative (GRI). La futura ISO también está orientada a proveer orientación en la gestión cotidiana, pero de una manera estandarizada, verificable, creíble. Y en los últimos años se ha avanzado en el desarrollo de indicadores sectoriales en muchas industrias. Es un movimiento del cual Chile no está exento. Hoy no hay ninguna gran empresa en ciertos sectores –como la banca, la minería y el turismo– que no esté pensando abiertamente



Un proceso de RSE corre el riesgo de diluirse si no consigue integrarse como un modelo predominante al interior de las empresas, en lugar de permanecer relegado a un aspecto lateral de la gestión.

– Gilberto Ortiz

respecto de sus proveedores o contratistas, por ejemplo. Ahora bien, coincido con Javier en cuanto a cómo hacer que esto descienda por la cadena de valor: cómo pasamos de 60 buenas empresas a que sean 6.000 empresas. En otras palabras, cómo encadenar virtuosamente a mis proveedores de tal manera que mejoren sus competencias y

Reinalina Chavarri

es socia fundadora de AxisRSE, una consultora especializada en responsabilidad social. Es profesora e investigadora en materias de RSE y ética de los negocios.

Javier Irarrázaval

es presidente de AcciónRSE, una organización sin fines de lucro que agrupa a empresas chilenas que promueven la responsabilidad social. Es gerente general de The Walt Disney Company Chile.

Hernán Larraín

es profesor e investigador en la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez y director de su programa de Entorno Empresarial.

habilidades para que sean equivalentes a las que yo tengo, como matriz o mandante.

HBR: ¿Quién debería llevar las riendas en este esfuerzo por elevar los estándares? ¿Las empresas? ¿El Estado?

Larraín: Una primera cuestión estructural es si la política pública tiene alguna responsabilidad en esta materia. ¿Debería haber políticas públicas? Los más liberales dirán “jamás”: debe hacer una intervención que sea distinta de la regulación, más adecuada para el buen funcionamiento de los mercados competitivos. Aquellos con una visión intermedia dirán que sí deben existir políticas, pero de incentivo: mecanismos para que las empresas voluntariamente incorporen ciertos códigos de conducta. Y un tercer grupo podría plantear que sí hacen falta políticas obligatorias para las empresas, con sanciones en caso de incumplimiento. Pero con esto se corre el riesgo de sobrerregular, cuando en realidad la primera responsabilidad del Estado es que existan *buenas* leyes, no muchas leyes.

Irarrázaval: Yo soy probablemente de los que entran en la primera categoría de Hernán. Quiero un Estado subsidiario que haga lo que los particulares no pueden hacer: legislar y hacer cumplir la ley. Un buen ejemplo es el que mencionaba Gilberto respecto de la subcontratación: las leyes existen, el problema es que no se están cumpliendo. Creo que acá hay una tarea doble frente a la cual ninguno de nosotros se puede lavar las manos, ni el mundo empresarial, ni las ONG ni el Estado. No hay alternativa: dentro de 50 años en la mayoría de los países tendremos legislaciones concretas sobre temas de reporte y códigos de conducta éticos y laborales, que será obligatorio medir y divulgar.

HBR: ¿Están las empresas chilenas mejor preparadas para ese escenario que las de otros países de la región?

Irarrázaval: Obviamente nos falta bastante, pero mi impresión es que efectivamente, fruto de su apertura económica, Chile está unos cuantos pasos adelante que nuestros vecinos, lo cual nos pone –creo yo– en la obligación de dar el ejemplo.

Chavarri: Aquí es donde nos adentramos en las profundidades de la responsabilidad social. Yo opino lo mismo que



No hay alternativa: dentro de 50 años en la mayoría de los países tendremos legislaciones concretas sobre temas de reporte y códigos de conducta, que será obligatorio medir y divulgar.

– Javier Irarrázaval

Gilberto Ortiz

es coordinador ejecutivo internacional de Red Puentes, una organización formada por ONG de ocho países latinoamericanos dedicada a la promoción de la responsabilidad empresarial.

Dante Pesce

es director ejecutivo de Vincular, un centro especializado en responsabilidad social empresarial perteneciente a la Universidad Católica de Valparaíso.

Javier, que la responsabilidad social no se puede legislar. Seamos claros: aquí hay normas que no se cumplen en muchas empresas. Si hay sectores que están a la vanguardia, es porque así se lo exigen los mercados, que son el gran incentivo. Han tenido que incorporar esto en su gestión y en sus principios sí o sí para hacer negocios con Estados Unidos o la Unión Europea. No olvidemos que somos una economía con alrededor de 52 acuerdos comerciales con el resto del mundo, incluidas todas las principales economías.

HBR: La presión que ponen estos acuerdos es importante...

Chavarri: Es enorme, tanto para levantar estándares propios como para acomodarnos a estándares ajenos. Chile seguirá siendo un país frágil frente a aquellas economías que nos pueden hacer tambalear si tenemos una institucionalidad que no se cumple.

Irrarázaval: Es que aún persiste la idea de que una empresa que cumple las leyes ya está teniendo una conducta bastante ejemplar. Pero creo que estamos de acuerdo en que cumplir la ley no es responsabilidad social. Al haber una ley deja de haber responsabilidad; pasa a ser obligación. No podemos seguir aceptando esta situación donde en el reino de los ciegos el que cumple la ley es rey. Lo mismo pasa con los acuerdos y tratados: es mucho más lo que se ha firmado que lo que se ha cumplido. Pero si quieres integrarte a la economía mundial no hay otra opción que someterte a los estándares del mundo con el que operas.

HBR: ¿A quién está mirando Chile en estas materias? ¿Cuál es el referente con el que las empresas chilenas deberían compararse?

Pesce: Desde el punto de vista sectorial, nosotros en Vincular hemos formado un venture bastante intenso con



La RSE tiene que estar en el corazón del negocio de la empresa. Me sorprende hasta qué punto los directores y gerentes generales están preocupados hoy del tema; tienen perplejos a los gerentes de comunicaciones.

— Reinalina Chavarri

Canadá, un país fuertemente orientado a materias primas —como Chile— con el que podemos hacer espejo. Ellos llevan 20 años promoviendo la adopción de códigos de conducta responsable para cada sector productivo; probablemente el más avanzado sea la industria química, que en el caso chileno adoptó el código de conducta canadiense hace ocho años. Pero todavía nos llevan una enorme ventaja y podemos aprender mucho de su experiencia en la autorregulación por sectores.

También desde el punto de vista de la política pública, la experiencia británica y de otros países ha sido que los propios sectores identifiquen sus brechas y problemas más urgentes y propongan planes de mejoramiento. El Estado básicamente les dice: “En esto somos socios; yo me comprometo a alinear a los distintos ministerios o estamentos para que esa ruta consensuada por ustedes se cumpla, pero si no son capaces de autorregularse me obligan a intervenir a mí, porque no puedo hacer vista gorda frente a un problema que ustedes mismos detectan”. Eso genera un compromiso de las industrias.

HBR: ¿Existe alguna experiencia en Chile?

Pesce: Existe una experiencia bajo ese modelo, los llamados acuerdos de producción limpia, que siguen exactamente el mismo mecanismo; esto es, una industria o un territorio donde hay diversidad de industrias decide autorregularse, identificar brechas ambientales y proponer un plan en el cual la autoridad actúa como socio. Un ejemplo es el cluster del vino, que agrupa unas 800 empresas vitivinícolas en programas de producción limpia.

HBR: Se ha mencionado varias veces el término “política pública” en la conversación...

Larraín: Es que el desafío básico en América Latina pasa por tener buena institucionalidad, es decir, calidad en sus instituciones y procesos de políticas públicas. Los desafíos en materias laborales, medioambientales u otros dependen de esa calidad institucional. El Banco Mundial, el BID y una serie de instituciones internacionales se han dedicado los últimos años a decirnos: la diferencia entre los países radica en la calidad de su entramado institucional, y es eso lo que debemos tener como primera prioridad cuando discutimos problemas de responsabilidad empresarial. Creo que Chile ha tenido un desarrollo mejor en este ámbito que sus vecinos, y en tal sentido creo que está estableciendo un benchmark real para la región. Pero aun así necesitamos hacer estudios comparativos para sacar algunas lecciones y generar una buena regulación a nivel local.

HBR: ¿Por ejemplo?

Larraín: A mí me gustaría comprobar que el hecho de que existan reportes de responsabilidad genera valor agregado a nivel social, así de simple. Sólo cuando existan resultados concretos podremos juzgar si regular en esa materia es una buena política pública o no, e incluso si el solo hecho

de regular equivale a generar valor, lo cual es discutible. Por otro lado, el Estado también es empresario: me gustaría ver que fuera el primer actor en autorregularse y en obligarse a reportar. Ése sería a mi juicio el primer estándar: mirarse a sí mismo y actuar con el ejemplo.

Chavarri: El problema, claro, es que al hablar de institucionalidad en el fondo estamos hablando del sistema político como un todo, y si bien en Chile existe una ciudadanía que reacciona frente a los casos emblemáticos, como el mencionado de Celco, en general me parece que la opinión pública aún no ha desarrollado una conciencia amplia en materia de responsabilidad empresarial.

Irarrázaval: Pero eso está cambiando. Es cosa de mirar las encuestas y las respuestas de ciudadanos chilenos comunes sobre toda esta temática. La evolución que han tenido debería tener al mundo empresarial aterrado.

Chavarri: Sin embargo, no está aterrado.



Hay que avanzar en exigir más transparencia a las empresas. "Accountability" es un término que deberíamos empezar a usar, tal como debemos comenzar a hablar de responsabilidad social estatal.

– Hernán Larraín

HBR: ¿En estado de alerta, al menos?

Chavarri: Comparto que el tema ha ido aumentando en nuestras conciencias, no sé exactamente en qué cantidad pero creo que más que antes. La pregunta es cómo el ciudadano se expresa en su ejercicio de responsabilidad social. En sociedades más desarrolladas, con sistemas políticos más consolidados y economías más reguladas y mejor fiscalizadas –con o sin políticas públicas–, los ciudadanos se expresan a través del consumo, y muchos a través del cumplimiento y la exigencia de deberes y derechos recíprocos con otros actores, incluido el Estado. Aquí todavía no se produce ese diálogo esencial.

HBR: ¿Cómo puede entonces la ciudadanía, y en particular los consumidores, generar ese diálogo?

Irarrázaval: A mi juicio ese diálogo ya existe. El ejemplo de Celco tuvo su origen en la ciudadanía. Los ciudadanos están empezando a agruparse, gracias a los blogs, a la tecnología, a Internet. En buena hora, porque creo que el ciudadano tiene que exigir, tiene que premiar y tiene que castigar, a los políticos con su voto y a las empresas con su compra. Ésos son los dos idiomas que entendemos todos: político que no es votado cambia, empresa que no vende cambia. El poder del consumidor en Chile era cero hace 10 años. Hoy está empezando a aumentar, gracias a una mayor educación.

Ortiz: Yo creo que el principal dilema es cómo lograr que la RSE sea algo sólido, sostenible y que efectivamente dé un salto. En ese sentido, lo que Javier menciona es central, pero es sólo la punta del iceberg. Es cierto que existe un poder ciudadano que se está manifestando –y que además es un poder distinto, porque no es el poder de las ideologías o las utopías, sino el poder de las mejores condiciones, de los servicios, de lo actual y concreto–; pero también es cierto que no tiene mucha sustancia ni mecanismos institucionales de desarrollo. Celco fue un caso paradigmático, pero pasado un tiempo su fuerza disminuyó, porque en Chile los espacios ciudadanos son en su mayoría consultivos, están fuera de los presupuestos y de las decisiones. Lograr una ciudadanía más informada es una de las aristas del desarrollo de RSE, pero también es necesario que alguien diga: “Este tema tiene que ser llevado al debate público sobre responsabilidad”. En mi opinión, ello requiere mayor credibilidad y liderazgo empresarial.

HBR: ¿Se debe pedir más a las empresas que asuman ese liderazgo?

Irarrázaval: Creo que hay un espacio para la educación y uno para la interacción del mundo privado con el mundo público, pero donde ambos tengan igual responsabilidad en establecer estándares y autorregularse. Me encantaría, por ejemplo, que el Ministerio de Economía, el día que hace jurar a su ministro, le dijera además lo mismo que me dijeron a mí el día que llegué a Disney: “Aquí está el código de ética de Walt Disney Company. A todo esto tú

te comprometes”. Me hicieron una presentación completa durante tres horas, me pidieron que lo firmara y quedó archivado. Todos los años me mandan el código actualizado y me lo vuelven a presentar. Una parte importante de las empresas que están liderando estos temas en Chile, ya sean multinacionales o locales, tienen códigos de ética de estas características. Varias poseen también códigos de conducta. Aún no es frecuente encontrarlos, porque tienen carácter voluntario, pero la única forma es empezar a crearlos.

Pesce: Me gustaría hacer eco de lo anterior para retomar la idea del vaso medio lleno, no medio vacío. No olvidemos que para los exportadores su mercado no es local, es global. Cuando mi producción va 90% al extranjero, lo que necesito es que me crean en el extranjero. Y en ese sentido tenemos experiencias bien interesantes, por ejemplo, la Asociación de Exportadores de Fruta (ASOEX), con la que Vincular lleva varios años trabajando. Ellos publicarán próximamente un reporte de sustentabilidad acompañado por GRI, que básicamente define la visión, principios, ámbitos prioritarios de acción e indicadores de referencia para sus asociados, de tal modo que nadie diga que no está enterado en qué consiste la RSE en el sector agrícola exportador.

HBR: Antes se mencionó la situación de los trabajadores temporeros...

Pesce: En el tema de los trabajadores temporeros hay una brecha y la industria debe mostrar que tiene un camino y una visión. En el fondo, lo que la Asociación dice es: “Nosotros como industria entendemos que hay brechas, nos hacemos cargo de ellas y estamos en camino de mejorarlas. Invitamos a nuestros socios a seguir esta ruta, y el que no pueda o no quiera seguirla, preferiríamos que dejara la Asociación”. El cluster de empresas mineras en Antofagasta, en el norte de Chile, aceptó hacer exactamente lo mismo, y la Corporación Chilena del Vino está en un proceso similar. Es decir, ya hay signos de que las cadenas exportadoras están asumiendo ese liderazgo.

Chavarrí: Yo creo que si la RSE se muere mañana, se va a morir de éxito. Soy tan optimista como tú, pero hay brechas que no pueden obviarse. Cuando uno habla de códigos éticos y de conducta, para que operen es complicado convencer a la alta dirección de que deben ser cumplidos por *todos*, ser medidos y verificados y ser convertidos en prácticas cotidianas. En las multinacionales creo que esa mentalidad está, pero a nivel local no. Yo asesoro a una empresa de la agroindustria y ahí las prácticas laborales y ambientales son muy deficientes; todavía hablamos de una competitividad “a la chilena”. Por una parte ves disponibilidad, visión y compromiso; por otra están las pequeñas empresas familiares donde éste todavía es un tema muy lejano.

Irarrázaval: Lo importante es que si empiezan tres o cuatro, las demás al final se van a sumar, no les quedará alternativa. Hace cinco años, qué minorista en Chile habría contratado una asesoría en RSE... Ninguno. Hoy están pen-

sando que deben tener códigos de conducta y estándares, porque de lo contrario van a tener problemas con varias organizaciones mundiales que cuestionan las malas prácticas minoristas y que se están instalando en Chile. Recuerdo que, hace tres años, un importante minorista chileno me dijo: “Yo soy socialmente responsable; pago mis impuestos y cumplo la ley”. Esa misma persona nos llama ahora a AcciónRSE preocupado, porque otros actores han entrado con fuerza en su sector asumiendo compromisos públicos.

HBR: ¿Qué debe cambiar al interior de las empresas para ir incorporando esta mayor exigencia en materia de RSE?

Irarrázaval: Para empezar, el tema debe seguir abandonando los departamentos de comunicaciones. Y el mercado tiene que seguir exigiendo a las empresas. Tiene que haber más castigo, como también tiene que haber más premio. En la medida que yo sea castigado por un consumidor que no me compra, por un Estado que no me autoriza o por un minorista que no acepta mi producto porque no cumplo con ciertos estándares, se crea un círculo virtuoso de exigencias, límites y boicots, por decirlo de alguna manera. Por otra parte, el empresario que no incluya otras variables más que ganar dinero en su planificación estratégica al más alto nivel –y con esto me refiero del CEO hacia abajo– tendrá serios problemas.

Chavarrí: En esto estamos totalmente de acuerdo. La RSE tiene que estar en el corazón del negocio de la empresa. A mí me sorprende hasta qué punto los directores y gerentes generales están preocupados hoy de este tema, mucho más que los gerentes de comunicaciones. De hecho, tienen perplejos a los propios gerentes de comunicaciones.

Larraín: Yo creo que hay que avanzar en exigir más transparencia a las empresas; por ejemplo, en aspectos como el lobby y la influencia de privados en las decisiones públicas. Éstos son temas de los cuales la responsabilidad corporativa debería hacerse cargo de manera muy fuerte. El mismo consumidor que ahora tiene mayor conciencia sobre asuntos medioambientales después de casos como Celco, aún no tiene mucha conciencia sobre estos otros problemas. Es obligación de la academia, las ONG y los propios ciudadanos organizados buscar formas de “*accountability*” estatal, político y empresarial. Es un término que deberíamos empezar a usar, tal como debemos comenzar a hablar de responsabilidad social estatal.

HBR: ¿Cómo podemos pasar de una mentalidad básicamente centrada en evitar o minimizar las externalidades negativas de hacer negocios a generar externalidades positivas? ¿Dónde está la clave para cambiar de una mirada a la otra?

Ortiz: La primera clave es que los líderes empresariales creen casos empresariales que sean inspiradores y que se transformen en valores culturales. Que se diga: “Ésa *sí* es una empresa socialmente responsable”. En Chile todavía

hay muy pocos casos de RSE que sean realmente inspiradores. Lo segundo es generar instancias para la creatividad en torno a la RSE, instancias que no sólo sean sectoriales y que puedan transformarse en valores culturales. Creo que cosas tales como los casos empresariales, los rankings creíbles, los esfuerzos por crear presión ciudadana de calidad y que el Estado genere condiciones nuevas a través de acuerdos políticos son positivas para la RSE.

HBR: Son muchos los elementos en juego...

Ortiz: Sin duda es una respuesta compleja, porque se generan contradicciones. Por ejemplo, el mismo modelo económico que crea riqueza crea desigualdad. Al mismo tiempo que se genera tecnología se crea deterioro ambiental. Estas cosas hay que regularlas; en mi opinión no todo puede ser administrado bajo condiciones estrictas de competitividad.

Larraín: La pregunta es cómo aprovechar las oportunidades para transformar esto en una agenda país. Tengo la impresión de que, por la naturaleza política de Chile, la mayor cantidad de regulaciones se producen después de una crisis. Chile es un país cuya agenda se construye sobre la base de desastres. Para hacer una nueva agenda hay que identificar dónde están las ventanas de oportunidad que permitan trabajar juntos. Si hoy explota un tema, es una oportunidad para hacer agenda.

Pesce: Justamente ahí está la gran oportunidad. ¿Quién es el dueño de la RSE? Todo el mundo, todos los que quieran. La pregunta es desde dónde debe ser impulsada para que nadie quede excluido. Yo creo que la mejor experiencia que hemos tenido ha sido en instancias de mayor participación y diversidad en un contexto de respeto, como la plataforma que hemos construido para el desarrollo de la ISO. Si bien tenemos una cultura reactiva, eso no nos impide ser proactivos.

HBR: Algunos sectores han planteado que las empresas tienen la obligación de contribuir a la sociedad a través de la innovación y la generación de conocimiento ¿Es algo que debería exigirse a las empresas como parte de su esfuerzo de RSE?

Chavarri: El desafío de la innovación es clave, pero el problema es cómo abordarlo. La empresa en Chile colabora poco con la universidad, y viceversa. En esto las universidades cumplen un papel crucial: ¿acaso no son muchas de ellas empresas?

Pesce: Lo mejor que se ha hecho en este campo es el cluster minero de Antofagasta. Varias de las empresas que operan allí son multinacionales de clase mundial que están bajo presión de sus stakeholders, y por lo tanto cuentan con sistemas integrados de calidad que incluyen a los proveedores, al medio ambiente y los servicios. El cluster tiene muchas iniciativas tales como educación dual, investigación y sustentabilidad. Es un ejemplo claro de alianza entre las universidades y las empresas. Han tenido una visión global



¿Quién es el dueño de la RSE? Todo el mundo, todos los que quieran. La pregunta es desde dónde debe ser impulsada para que nadie quede excluido.

– Dante Pesce

que, si bien tiene brechas todavía, funciona. Ellos entienden que su competidor no es el vecino, sino la minería del mundo y otros productos sustitutivos.

Ortiz: Éste es un buen punto que normalmente no se integra a la discusión de RSE, en el sentido de que la responsabilidad corporativa sea la integración de buenos negocios a través del desarrollo de la innovación y el valor agregado con un componente local. La innovación tiene que estar relacionada a una forma como la que Dante mencionaba del cluster, en el sentido de que esa innovación incorpore gente y genere capital social.

Larraín: Lo importante para que algo así tenga éxito es que el Estado entregue los incentivos correctos y que el mercado muestre su liderazgo. En última instancia se requiere una elite empresarial que no tenga miedo de agregar valor. 

Reimpresión R0609K-E

Para pedidos, vea inserción en Resumen Ejecutivo o www.hbrl.com