

Responsabilidad social empresarial

Gobernanza, medición y control de gestión

1 / 2011

Un documento de divulgación de

ACCION RSE
Empresas por un Desarrollo Sustentable

Palabras del Presidente

Desde hace 10 años Acción RSE está movilizando la Responsabilidad Social en las empresas chilenas. Si bien durante este tiempo hemos visto importantes avances, tanto en la sociedad como en las compañías, la sustentabilidad es una tarea permanente y aún queda mucho por hacer.

Una de las áreas claves para avanzar tiene relación con la gobernanza, medición y control de gestión, ya que es indispensable que las empresas midan y rindan cuenta de sus impactos a sus grupos de interés y que sean capaces de controlar su gestión RSE, para establecer claramente los beneficios que esta le trae al negocio.

En este sentido, hemos querido enfocar el presente estudio en entregar las claves y herramientas básicas para abordar los temas mencionados, a la vez que ilustrar con ejemplos prácticos cómo algunas empresas han sido capaces de enfrentar exitosamente estos desafíos.

Adicionalmente, Acción RSE ha desarrollado el TestRSE, un auto diagnóstico de fácil aplicación que le permite a las empresas evaluar de una manera simple y eficiente sus fortalezas y oportunidades de mejora en relación al nivel de cumplimiento de la RSE, a lo largo de toda su cadena de valor. El test está disponible en www.accionrse.cl

Lo que buscamos es contribuir a un Chile desarrollado, sustentable e inclusivo, con una mejor sociedad y personas más felices, tal como lo establece nuestra nueva visión. Y para ello es necesario que las empresas integren cada vez más estratégicamente la RSE en sus decisiones de negocio, entendida como la única manera de ser sustentables y exitosas en el tiempo, agregando no solo valor económico, sino también social y ambiental.



A handwritten signature in black ink that reads "Felipe Lira".

Felipe Lira
Presidente
Acción RSE

¿Qué es RSE?

Acción RSE define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor.

Por su parte, la recientemente publicada ISO 26.000 especifica que es la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
- esté integrada en toda la organización
- y se lleve a la práctica en sus relaciones”

La RSE debe estar estrechamente conectada al core business de la compañía e integrar las expectativas de los grupos de interés, para que pueda agregar valor económico, social y ambiental tanto al negocio, como a la sociedad en la cual se inserta. De esta manera, la empresa asegura su éxito y sustentabilidad, al mismo tiempo que contribuye al desarrollo de la comunidad, en el entendido de que no existen compañías exitosas en sociedades fracasadas.

No existe una receta única de RSE, sino que el modelo debe ser adaptado al contexto, estrategia y especificidades de cada empresa.

El objetivo de la gestión responsable, en suma, es que cada actividad realizada por la compañía genere el máximo valor para la empresa y para la sociedad, extendiendo así las fronteras de crecimiento y desarrollo para todos.

Para comprender este enfoque es necesario considerar tres ámbitos básicos: la cadena de valor de la empresa, el desarrollo sustentable y los stakeholders o grupos de interés.



¿Qué es la cadena de valor?

La cadena de valor es un método de análisis para examinar sistemáticamente todas las actividades del desempeño de una compañía. El concepto fue acuñado por Michael Porter en su libro "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", publicado en 1985.

El modelo desagrega la empresa en actividades discretas estratégicas que crean valor al negocio:

- actividades primarias involucradas directamente en la creación del producto o servicio como logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y postventa;
- actividades de apoyo como abastecimiento, innovación, gestión de recursos humanos y gobernanza¹.



¿Qué es el desarrollo sustentable?

El desarrollo sustentable es aquel que "garantiza las necesidades presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"². Está asociado a la idea de triple balance, es decir, a la necesaria responsabilidad que debe existir sobre los impactos económicos, sociales y ambientales que pueden generar las decisiones y actividades humanas.

La Responsabilidad Social Empresarial es la forma en que las empresas contribuyen al desarrollo sustentable, pero alcanzar este fin no se agota en ellas, sino que debe ser transversal a todas las organizaciones y personas que conforman nuestra sociedad. Por esta razón es tan importante el trabajo colaborativo y sinérgico entre empresas, gobiernos, sociedad civil y academia, entre otras.

¹Porter, Michael (1985). Competitive Advantage. En su libro original M. Porter habla de "Desarrollo Tecnológico" en lugar de "Innovación" y de "Infraestructura" en lugar de "Gobernanza". Sin embargo estas denominaciones originales pueden ser confusas en español.

² Naciones Unidas. (1987). Informe de la Comisión Mundial de Medioambiente y Desarrollo.

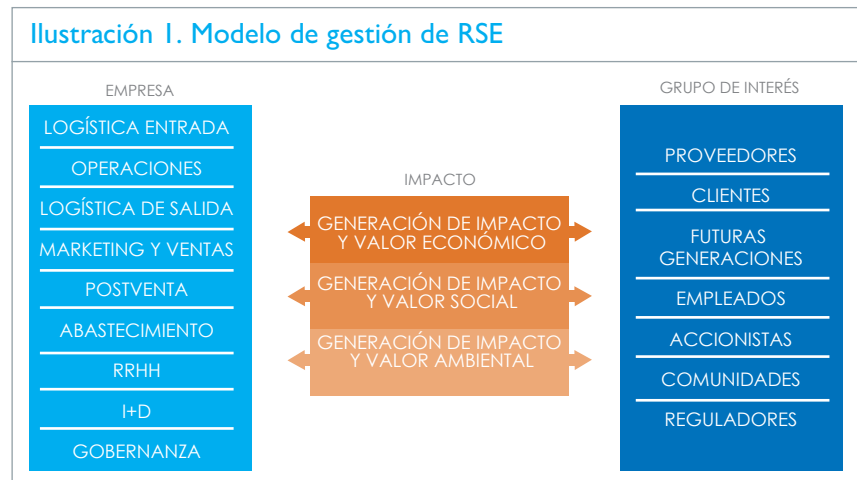
¿Qué son los grupos de interés?

La guía ISO 26.000³ define a los grupos de interés o stakeholders como un “individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización”. Por otra parte, el estándar de relacionamiento con stakeholders AA1000 los define como “aquellos grupos que afectan y/o podrían ser afectados por las actividades de una organización”. A nuestro entender, esta última definición es más completa, pues asume que la relación entre empresa y grupo de interés es bidireccional y ambos se pueden afectar mutuamente, de manera positiva o negativa.

Una vez identificados estos tres ámbitos claves, es necesario gestionarlos de manera adecuada integrándolos entre sí para un desarrollo exitoso de la RSE. Y para lograrlo es indispensable contar con un Modelo de Gestión de RSE.

¿Qué es el modelo de gestión de RSE?

La RAE define modelo como un “esquema teórico (...) de un sistema o de una realidad compleja (...) que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”. En este sentido, la siguiente ilustración modela las relaciones entre cadena de valor, Desarrollo Sustentable y grupos de interés. La sección izquierda representa la empresa y sus actividades de cadena de valor (logística, operaciones, abastecimiento, ventas, etc). La sección central muestra las tres clases de impactos de acuerdo a la idea de triple equilibrio del desarrollo sustentable (impactos sociales, ambientales y económicos) y la sección derecha muestra ejemplos de diferentes grupos de interés.



El modelo ilustra que cada proceso de la cadena de valor de la empresa genera impactos económicos, sociales o ambientales, que pueden ser negativos o positivos, en los diferentes grupos de interés. A su vez, estos pueden impactar los procesos de la cadena de valor.

De acuerdo a este modelo, **una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial debiera controlar los impactos sociales, económicos y medioambientales negativos de las actividades de su cadena de valor, y ser capaz de maximizar los impactos positivos en los stakeholders.** Además, la estrategia de RSE debe apuntar a controlar los potenciales riesgos que los grupos de interés pudieran implicar para cada actividad de la cadena de valor y a maximizar el aporte de estos a la empresa.

³ International Organization for Standardization. (2010). Guidance on Social Responsibility.

¿Cuáles son los beneficios de una gestión de RSE?

La importancia de la Gobernanza para implementar RSE

Gestionar los impactos económicos, sociales y ambientales y la relación con los grupos de interés optimiza el desempeño de la empresa. Algunos de los principales beneficios de integrar la RSE a la estrategia son:

- Permite a la empresa aprovechar oportunidades y prevenir riesgos.
- Colabora con la rentabilidad de la empresa.
- Facilita la obtención de licencia social para operar.
- Muchas veces puede reducir costos en la empresa.
- Permite aprovechar oportunidades de nuevos nichos de negocios, como mercados verdes o negocios inclusivos.
- Aumenta la reputación y permite una diferenciación de la marca.

La guía de responsabilidad social ISO 26.000 define gobernanza como el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.

Considerando el enfoque de Henry Mintzberg⁴ se puede entender la gobernanza como la gestión general de la estrategia, estructura y cultura de la empresa (Ilustración 2). El manejo de la estrategia se refiere al diseño de una visión, misión, políticas, planes y metas que tracen hacia donde debe ir la organización (Ilustración 3). La administración de la estructura dice relación con el diseño organizacional a través del cual cumplir la estrategia, como las decisiones respecto a la manera en que se divide el trabajo (áreas o departamentos) y cómo se coordina (reuniones, cargos de coordinación, e informes periódicos, entre otros). La cultura organizacional tiene que ver con la gestión de los símbolos presentes y de las creencias subyacentes, no necesariamente verbalizadas, en la organización.

Ilustración 2. Aspectos de la gobernanza

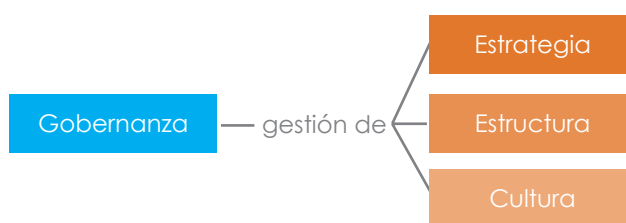
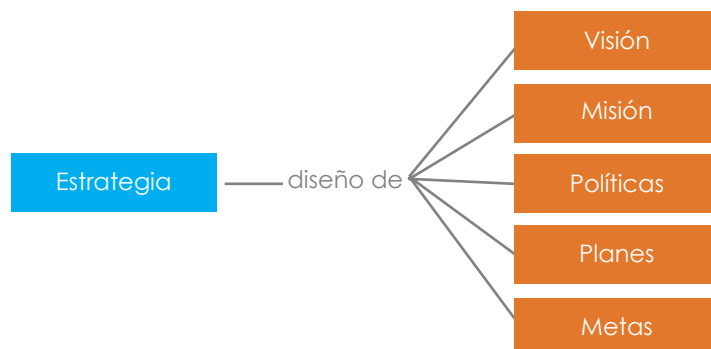


Ilustración 3. Aspectos de la estrategia



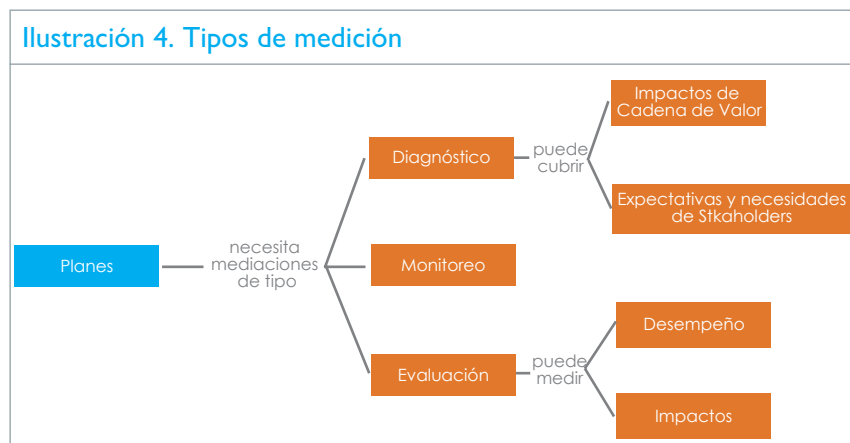
⁴ Mintzberg, Henry. (1998). The Strategy Process.

La importancia de las mediciones

Una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial requiere de planes concretos con metas claras, que respondan a las políticas de sustentabilidad de la empresa. Tal como lo muestra la Ilustración 4, un adecuado plan de RSE debe⁵:

- Estar basado en un diagnóstico preliminar. Este diagnóstico debe dar cuenta de los impactos que las actividades de la cadena de valor generan en los grupos de interés, de las oportunidades y riesgos que estos presentan y de sus expectativas y necesidades.
- Incorporar mediciones de monitoreo de procesos durante la ejecución del plan.
- Integrar una evaluación una vez finalizado el plan, que incluya medidas de desempeño de la empresa en la ejecución del mismo. Por ejemplo, medir si se lograron los objetivos, si los procesos eran los apropiados, lo que funcionó, lo que falló y qué se podría haber hecho mejor. Idealmente, la evaluación final del plan debe medir de nuevo los impactos de la empresa en los grupos de interés, de manera de constatar si han aumentado los impactos positivos y si se han mitigado los negativos.

Ilustración 4. Tipos de medición



¿POR QUÉ MEDIR?

Unas correctas mediciones y, sobre todo, evaluaciones de impacto, constituyen un excelente insumo para mejorar las políticas y la estrategia general de sustentabilidad de la empresa.

1. Existe consenso global respecto a la necesidad de incorporar mediciones en las iniciativas de Responsabilidad Social. Esta exigencia está plasmada tanto en la guía ISO26.000 como en las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.
2. Evaluaciones adecuadas permiten determinar la pertinencia de las estrategias de RSE y su alineamiento con los impactos de la cadena de valor de la empresa.
3. Las buenas decisiones empresariales requieren de buena información basada en excelentes mediciones.
4. Las evaluaciones facilitan la transparencia para rendir cuenta a la sociedad. Hoy en día las empresas no sólo necesitan tener políticas y buenas intenciones, sino que deben demostrar los resultados e impactos de su RSE.
5. Las mediciones permiten trazar la implementación de las decisiones y políticas de RSE.

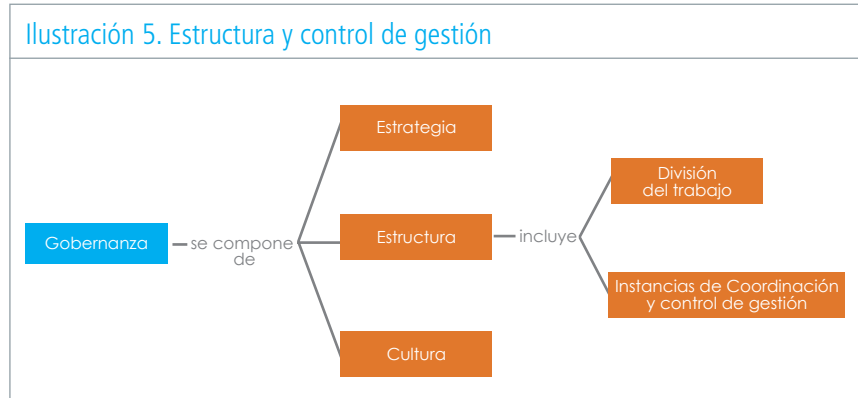
⁵ ISO 26000. (2010). Guía de Responsabilidad Social.

La importancia del control de gestión

Una estrategia responsable y sus planes necesitan ser concretados en los equipos de trabajo a través de la estructura de la empresa, entendiendo como tal a las relaciones relativamente estables y fijas entre puestos y grupos de trabajo⁶.

En este sentido, implementar la RSE implica dividir las labores, es decir, designar qué equipos se hacen cargo de qué componentes de la estrategia, o armar nuevas unidades si es necesario. Asimismo, involucra definir las instancias de coordinación y control de la gestión durante el desarrollo de la estrategia, incluyendo la toma de acciones correctivas.

Ilustración 5. Estructura y control de gestión



⁶ Henry Mintzberg, 1998. The Strategy Process.

EJEMPLO:







Monitoreo de desafíos y compromisos de RSE : Minera Doña Inés De Collahuasi


La empresa


La Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi es una empresa productora de concentrado de cobre, cátodos de cobre y concentrado de molibdeno, cuya operación se basa en la explotación de tres depósitos de mineral ubicados en la zona altiplánica del extremo norte de Chile. La empresa contaba con 2.221 empleados directos y 5.103 empleados contratistas al 31 de diciembre de 2010. El año 2009 la minera generó valor económico del orden de US\$ 3.289,5 millones. Doña Inés de Collahuasi es el principal inversionista privado en la región de Tarapacá, alcanzando el 60% de la inversión regional. Su producción representa el 2,4% del PIB nacional y 84% del PIB regional.


Collahuasi cuenta con una política de desarrollo sustentable que responde a los mayores impactos y desafíos de la industria minera, tales como medio ambiente, agua, energía, seguridad y comunidad. La compañía anualmente presenta el estado de cumplimiento de sus compromisos de sustentabilidad. De manera concreta y resumida, mediante una tabla muestra cada compromiso fijado el año anterior y su grado de cumplimiento.

Ilustración 7. Tabla de objetivos 2009 y 2010 de Doña Ines de Collahuasi

TEMA	COMPROMISOS 2009	LO QUE HICIMOS EN 2009	NIVEL CUMPLIMIENTO	LO QUE HAREMOS EN 2010	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN
	La Compañía se someterá a una auditoría de desarrollo sustentable bajo el protocolo de auditoría de los accionistas.	Auditorías por parte de Socios (Xstrata - Anglo). Se realizó social y económica completa, quedando pendiente la medioambiental.		Auditoría interna medioambiental.	julio 2010
	Reacreditación de OHSAS 18001.	Se trabajó en la implementación de un sistema de seguridad y salud ocupacional, que será la base para rectificación. Por ello se ha postergado las auditorías de certificación OHSAS 18001, en beneficio de las auditorías internas que busca evidenciar el logro de los objetivos planteados en seguridad y salud ocupacional.		Proceso de preparación para certificar el 2011.	2011
	Reacreditación de ISO 14001 y 9000.	En los meses de octubre y noviembre, la Compañía reacreditó la ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004; acreditación realizada por la empresa certificadora Bureau Veritas Quality International. Los resultados fueron la recomendación automática de ISO 9001:2008 y una No Conformidad menor en ISO 14001:2004, la cual fue respondida en diciembre. En este mismo mes se obtuvo la recomendación de ISO 14001:2004.			
	Reimplementación de Política de Ética y Conflicto de Intereses	Se estableció Política de Ética y de Conflictos de Intereses.		Revisión y actualización de políticas de Negocios.	
	Revisión de procedimientos administrativos y bases generales de contratos.	La revisión de procedimientos administrativos está en proceso y difundida a todos los trabajadores de la Compañía.		Poner en práctica.	2010
	Sin sanciones o multas de entidades fiscalizadoras relevantes.	No se cumplió dado que hubo 3 sanciones a la Compañía.		Trabajar para no tener sanciones o multas de entidades fiscalizadoras relevantes.	
	80% de cumplimiento del programa de Liderazgo Visible.	Capacitación realizada al 100% del personal propio.			

 OBJETIVO ALCANZADO (100% cumplimiento)

 OBJETIVO PARCIALMENTE ALCANZADO (75% cumplimiento)

 OBJETIVO NO ALCANZADO

¿Qué herramientas de medición y control de gestión existen?

La medición de las políticas de sustentabilidad y el control de su gestión es un desafío permanente. Aunque existen algunas metodologías y herramientas para este efecto, es siempre necesario adaptarlas a la realidad de la empresa.

El diseño y aplicación de los sistemas de medición y control requiere de creatividad, inteligencia y asertividad por parte de la empresa y del equipo evaluador. A continuación se describen y analizan algunas herramientas al respecto, gran parte de las cuales se encuentran en el sitio web www.proveandimprove.org.⁷

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Eco-mapping	<p>Creado por la red internacional de administración ambiental, con sede en Bélgica, Eco-mapping es una herramienta visual sencilla para que pequeñas organizaciones analicen y gestionen su comportamiento ambiental. Ayuda a definir y priorizar los problemas ambientales y las acciones a realizar. La herramienta consiste en dibujar un mapa de la empresa que muestra su situación urbana, consumo y residuos de agua, riesgos en suelo, emisiones, energía, residuos sólidos y riesgos.</p> <p>Principales fortalezas Sencilla de aplicar, especial para empresas pequeñas. Puede ser un buen primer paso antes de utilizar un sistema más complejo.</p> <p>Principales limitaciones Difícil de aplicar en organizaciones de mayor tamaño. Sólo apoya la gestión ambiental, no la económica ni social.</p> <p>Más información: www.ecomapping.org</p>
Global Reporting Initiative (GRI)	<p>La Guía GRI de elaboración de Reportes de Sustentabilidad tiene por objeto ayudar a las organizaciones a elaborar informes que den cuenta de su desempeño económico, social y ambiental. La guía cuenta con indicadores y protocolos de medición y es flexible a la realidad de la organización.</p> <p>Fortalezas Es una de las herramientas estándar más utilizadas en el mundo y en Chile. Se puede usar no solo como una herramienta de reporte, sino también para control de gestión. Está centrada en los impactos sociales, ambientales y económicos de la organización.</p> <p>Limitaciones Requiere invertir mucho tiempo por parte de una organización para ser implementada.</p> <p>Más información: www.globalreporting.org</p>

⁷ Se puede consultar la página <http://www.proveandimprove.org/new/tools/toolschart.php> para revisar una lista más detallada de herramientas de gestión y medición.

Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)

EMAS es un sistema de gestión medioambiental elaborado por la Unión Europea que tiene como objetivo mejorar el rendimiento medioambiental de las organizaciones, a través del compromiso de evaluar y reducir sus impactos ambientales negativos. Se trata de un marco voluntario compuesto de cuatro etapas principales:

1. Realizar un análisis medioambiental de todas sus actividades.
2. Establecer un sistema de gestión ambiental con objetivos claros y los medios para alcanzarlos.
3. Llevar a cabo una auditoría medioambiental interna.
4. Proporcionar una declaración sobre su política medioambiental.

Principales fortalezas

La herramienta puede integrar el estándar ISO 14001.
Certificable y asociada a un logotipo.

Principales limitaciones

Estándar muy utilizado en Europa, pero muy poco común en Chile.
La certificación puede ser costosa, sobre todo debido a los gastos de verificación, capacitación y registro.

Más información: http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

AA 1000 Assurance Standards

Estándar creado en Reino Unido por la organización AccountAbility, que tiene como objetivo la medición y fortalecimiento de la credibilidad de los Reportes de Sustentabilidad de las organizaciones. La vinculación con los stakeholders es central en este estándar que descansa en dos principios: que el proceso de rendición de cuentas debe estar adaptado a la realidad de la organización; y que la calidad del proceso de vinculación con los grupos de interés puede aportar valiosa información para las decisiones de la empresa, generar innovaciones y mejorar su desempeño.

Principales fortalezas

Sistematiza los procesos de escucha, vinculación y compromisos con las partes interesadas y pone de relieve el grado en que sus preocupaciones han sido abordadas por la organización. Su utilización es compatible con otras herramientas como el marco de elaboración de reportes del Global Reporting Initiative GRI.

Principales limitaciones

Puede ser muy exigente en tiempo y dedicación para organizaciones pequeñas.

Más información: www.accountability.org

Local Multiplier 3 (LM3)

Instrumento sencillo para medir el impacto económico local de la organización y ayudarla a maximizar su impacto positivo. Fue creada por el Think Tank independiente NEF (The New Economic Foundation).

Fortalezas

Rapidez y facilidad de la evaluación.

Ayuda a mostrar a entes externos el valor de financiar o comprar servicios o productos a la organización, en términos de aporte al desarrollo económico local.

Debilidades

Sólo mide impacto económico, no considera lo social ni lo ambiental.

Más información: www.neweconomics.org

Social Return on Investment (SROI) +

Sistema de medición que ayuda a las organizaciones a entender y cuantificar el valor social, ambiental y económico que generan. Está basado en el análisis costo-beneficio, es participativo y transforma los diversos tipos de impactos a unidad de medida financiera. El cálculo de SROI (Retorno Social a la Inversión) arroja un resultado que indica cuanto valor (en \$) se está creando por cada \$1 invertido.

Fortalezas

Rigurosidad de la herramienta.

SROI traduce el impacto social y ambiental en el lenguaje de Retorno a la Inversión, que ayuda a demostrar impactos en públicos de perfil inversionista.

Limitaciones

Necesita contar con data. Si la organización no posee una buena base de datos y registros, ordenar estos antes de ingresarlos al análisis SROI puede ser engorroso.

Más información: <http://www.thesroinetwork.org/>

Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT) +

Esta herramienta ha sido diseñada por la empresa minera Anglo American para ayudar a sus propias operaciones a mejorar la gestión de sus impactos sociales y económicos a nivel local. La metodología está disponible para ser utilizada por todas las organizaciones interesadas.

Fortalezas

La herramienta pone mucho énfasis en la gestión de relaciones con los grupos de interés o stakeholders.

Limitaciones

Es más adecuada para empresas extractivas que para otro tipo de compañías, como empresas de servicio, por ejemplo.

Más información: www.angloamerican.com/aal/siteware/docs/seat_toolbox2.pdf

Measuring Impact +

Metodología diseñada por el World Business Council for Sustainable Development para ayudar a las empresas a comprender su contribución al desarrollo. Incluye mediciones en todas las etapas del ciclo de vida de una operación.

Fortalezas

Herramienta integral de planificación, medición y control de gestión.
Incorpora aspectos económicos, sociales y ambientales.

Limitaciones

La metodología requiere de un compromiso integral de la empresa para ser aplicada.

Más información: www.wbcsd.org/web/measuringimpact.htm

TestRSE de Acción RSE +

Herramienta de auto diagnóstico para evaluar el nivel de integración de la Responsabilidad Social Empresarial al negocio, desarrollada por Acción RSE sobre la base de las actividades del modelo de cadena de valor de Michael Porter y los estándares ISO 26.000, OCDE, Pacto Global y GRI, entre otros. Tiene por objeto diagnosticar en qué medida la organización cuenta con buenas prácticas fundamentales y conocer qué áreas es necesario fortalecer, en términos de RSE y sustentabilidad.

Fortalezas

Diagnóstico rápido, arroja resultados instantáneos.
Elaborado en base a un benchmark global sobre mejores prácticas de RSE.
Organización del test sobre la base de procesos de cadena de valor.

Limitaciones

Diagnóstico que entrega un mapa general, a costa de exhaustividad.
Disponible sólo para empresas socias de Acción RSE.

Más información: test.accionrse.cl

Volunteering Impact Assesment Toolkit +

El objetivo de este kit de herramientas es la evaluación de impacto y desempeño de proyectos de voluntariado. Su diseño es un ejercicio de autoevaluación aplicado a los cuatro principales stakeholders involucrados: los voluntarios, la organización de acogida, los usuarios del servicio y la comunidad. La herramienta fue creada por la agencia de consultoría e investigación Institute for Volunteering Research, con sede en Londres.

Fortalezas

Herramienta especializada en programas de voluntariado.

Limitaciones

La recolección de datos a través de encuestas puede reducir la información que entregan otras técnicas complementarias como entrevistas o grupos de discusión.

Más información: www.ivr.org.uk

Algunas empresas en Chile ya están incorporando mediciones en sus planes de RSE o se encuentran avanzando hacia un sistema integral de medición de la gestión responsable en la compañía. A continuación se muestran algunos casos.



CASOS

Caso 1:

Anglo American
Socio-Economic Assessment Toolbox

Caso 2:

Masisa
Medición piloto con metodología
Measuring Impact

Caso 1: Anglo American

Socio-Economic Assessment Toolbox



“La SEAT nos ha ayudado a planificar nuestra relación con las comunidades para aportar de una forma más efectiva y sustentable a sus objetivos de desarrollo, a través del trabajo en alianza con diversos grupos de interés. Además, nos ha permitido gestionar proactivamente los riesgos y oportunidades, minimizando de esta forma la posibilidad de generación de conflictos con nuestro entorno”.

Úrsula Weber, Gerente de Desarrollo Social Anglo American.

La empresa

Anglo American es una de las compañías mineras más grandes en Chile. Cuenta con más de 3000 empleados propios y su operación comprende cinco divisiones en el norte y centro del país, además de una participación de un 44% en la Cía. Minera Doña Inés de Collahuasi.

Durante el año 2010 la inversión total de

Anglo American en Chile llegó a US\$1.356 millones. En el mismo año, su producción total fue de 624.000 toneladas de cobre, lo que equivalió a cerca del 11,5% del volumen total de las exportaciones cupríferas nacionales. Las operaciones mineras en Chile aportaron el 29% de las utilidades del Grupo Anglo American plc.

Su estrategia

El compromiso de la empresa es compatibilizar la rentabilidad del negocio con los más altos estándares de desarrollo sustentable a nivel mundial. La compañía tiene como metas ser la inversión, el empleador y el socio preferido. Para alcanzarlas, la minera requiere que los inversionistas confíen en la gestión de la

compañía, por lo cual su rol en Chile no sólo consiste en ser rentable, sino también en demostrar que es un negocio sustentable, mediante buenos resultados financieros, la mantención de una buena reputación corporativa, un diálogo permanente con todos sus grupos de interés y el resguardo del entorno.

Cómo controla la gestión

Cada una de las divisiones de Anglo American en Chile (Los Bronces, El Soldado, Chagres, Mantos Blancos y Mantoverde) cuenta con gerentes de Medio Ambiente y Comunidades y Asesores de Relaciones Comunitarias, quienes están a cargo de gestionar, desarrollar e implementar las iniciativas sociales y medioambientales de la compañía.

A nivel central, Anglo American cuenta con una Gerencia de Desarrollo Social, formada por un equipo interdisciplinario, que diseña y gestiona proyectos corporativos de RSE de la compañía, además de prestar apoyo en el desarrollo de los planes de Interacción Comunitaria de las divisiones.



Cómo mide

En línea con su estrategia de desarrollo sustentable, la compañía detectó la necesidad de contar con un instrumento que guiara la gestión social de sus operaciones, considerando los distintos entornos de los países en los que está presente. Fue así como la casa matriz de Anglo American en Inglaterra desarrolló la Socio-Economic Assessment Toolbox, SEAT, una herramienta para medir y gestionar sus impactos sociales en las comunidades donde opera.

La SEAT abarca todo el ciclo de vida de la operación y ha sido aplicada en todas las divisiones de la empresa en el mundo desde el año 2004.

Entre otros, los informes de la SEAT permiten:

1. Definir los objetivos y alcances de las operaciones.
2. Evaluar los impactos que el negocio produce en cada una de las regiones en las que opera.
3. Medir la efectividad de los planes de interacción con la comunidad y los programas de inversión social implementados a la fecha.

La herramienta le ha sido muy útil a la minera para gestionar los riesgos y

oportunidades e identificar y tratar proactivamente los potenciales conflictos con los stakeholders, asegura Úrsula Weber, Gerente de Desarrollo Social de Anglo American. Una de las ventajas, destaca, es que el instrumento les permite basar la evaluación de riesgos y oportunidades no sólo en relación a los impactos identificados de la operación, sino también de acuerdo a lo que las personas piensan de estas. De esta forma, integran las percepciones como parte de la evaluación y gestión de los riesgos y oportunidades reales. Además, la SEAT da cuenta de cuánto la empresa aporta a la comunidad y al país, y de las compras de bienes y servicios locales, entre otros.

“Antes de comenzar a implementarla en el 2004 teníamos un enfoque más reactivo y filantrópico en nuestra gestión comunitaria”, cuenta Úrsula. Con la implementación de la SEAT la empresa avanzó hacia un enfoque más proactivo e integral de su gestión de impactos económicos, sociales y ambientales, siendo la clave facilitar la participación de distintos actores de la comunidad y la compañía en el proceso de evaluación y en la implementación de los planes, afirma la ejecutiva.

Aprendizajes

Contar con un sistema de medición no sólo ayuda a que la empresa cuente con mejor información socioeconómica y ambiental, sino que además el proceso de medición ayuda a fortalecer la relación con la comunidad. Cuando Anglo American aplicó la SEAT por primera vez, no había una relación permanente con las comunidades vecinas y la gente tenía muchas inquietudes respecto de sus operaciones. Con el tiempo esas preocupaciones han ido disminuyendo, según la percepción de la compañía, debido a que existe un canal de contacto permanente y han desarrollado más y mejores lazos de confianza. Asimismo, han observado que los empleados están mucho más dispuestos a conversar y explicarles a los miembros de la comunidad qué es lo que hacen, cómo lo hacen, cuáles son sus medidas de control y cómo aportan al desarrollo de la zona, entre otros, lo cual ha mejorado las relaciones entre ambos desde el 2004 a la fecha.

Otro aprendizaje derivado del proceso de medición es que es clave construir las

confianzas necesarias. Úrsula detalla que al principio la gente miraba con desconfianza que le fueran a hacer preguntas. Incluso les pasó que las autoridades de una zona vieron con recelo que la empresa se vinculara directamente con los grupos comunitarios, interpretándolo como una amenaza a su autoridad. En este caso, el compromiso que hicieron fue que los acompañaran a todas las mesas de trabajo que tenían con las comunidades. Adicionalmente, esta iniciativa les permitió a las autoridades acercarse a las comunidades rurales y mejorar su comunicación con ellas. De esta manera, Anglo American comprendió que es también indispensable informar a los municipios antes de contactar a las comunidades e invitarlos a participar. “Todo este proceso no estuvo exento de problemas, pero nos sirvió a todos”, resume la gerente.

Y, por último, la minera destaca que no basta con dialogar con los líderes comunitarios, sino que es necesario hacerlo también con las bases.

Próximos desafíos

Anglo American considera que habiendo ya incorporado la lógica del desarrollo sustentable en la estrategia de su negocio, su desafío hoy es hacer que cada unidad de la compañía comprenda el rol que juega en la gestión de los temas sociales, en su medición y en la coordinación de las acciones. “Al principio la SEAT se veía como un asunto del área de gestión comunitaria, por lo que desde hace tiempo hemos estado trabajando para involucrar a todas las

áreas en los procesos de medición. En este sentido, el reto es hacer que las unidades comprendan la utilidad de la herramienta para el trabajo que ellas realizan día a día y el aporte que hace en la consecución de la estrategia global del negocio”, expresa Úrsula Weber.

Más información: www.angloamerican.com/aal/siteware/docs/seat_toolbox2.pdf

Caso 2: Masisa

Medición piloto con metodología
Measuring Impact



La empresa

Masisa nace en Chile en 1960. Sus principales líneas de negocio son la producción de tableros para muebles y arquitectura de interiores y la gestión de formación, mantenimiento, conservación y utilización de bosques. Actualmente, la empresa tiene presencia en ocho países de Latinoamérica,

posee doce complejos industriales, 225 mil hectáreas de bosque certificadas FSC (Forest Stewardship Council) y más de 310 Placacentros -puntos estratégicos de venta al cliente final- en la región. Durante el 2010 las ventas de Masisa fueron de US\$1.017,3 millones.

La política

La propuesta de valor de MASISA es ser una marca confiable, cercana a todos sus públicos, que se anticipa a las necesidades de los mercados por medio de la innovación en productos y servicios, y que opera en forma responsable con la sociedad y el medio ambiente.

La empresa tiene por visión "ser líderes en rentabilidad a largo plazo en Latinoamérica en la industria de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores, maximizando las sinergias y el valor de los bosques, sustentados en una gestión de Triple Resultado".

Cómo controla la gestión

Masisa ha complementado la herramienta Balanced Scorecard con variables sociales y ambientales, desarrollando el Sustainability Balance Scorecard (SSC). Gracias a esta metodología, toda la organización está alineada en sus objetivos de desempeño y planes anuales.

Masisa ha definido una estructura organizacional que garantice su aporte al desarrollo sustentable, a saber:

- El Directorio, el Gerente General y Gerente de país son responsables de la

implementación y seguimiento de los temas de sostenibilidad.

- El Consejo de Desarrollo Sostenible, como órgano de definición estratégica.
- La gerencia de Medio Ambiente, gerencia de RSE, coordinadores ambientales y sociales de las operaciones son los encargados directos de gestionar y aplicar las mediciones en las actividades de la empresa.



Cómo realiza la medición

Alineado al SSC, Masisa cuenta con un sistema integrado de gestión social y ambiental sobre la base de los estándares ISO 14001, OHSAS 18000, ISO 9000 e ISO 26000. Asimismo, tiene sistemas de medición, monitoreo y reporte de su gestión social y ambiental, desarrollados acorde con las guías y estándares GRI, AA 1000, ISO 14000 y FSC, entre otras.

Además, para conocer cuál es su contribución al desarrollo económico, social y ambiental y medir en su real magnitud los cambios que sus acciones generan, Masisa generará indicadores específicos de impactos sobre el desarrollo y la reducción de pobreza en las sociedades donde opera. Lo anterior bajo el entendido que estas variables inciden en el éxito futuro de las compañías y que comprender las relaciones entre empresa y desarrollo puede ofrecer oportunidades para lograr diferencias significativas en la sociedad.

Ante la necesidad de disponer de una metodología común y reconocida para valorar esta contribución, Roberto Salas, Gerente General de Grupo Nueva/Masisa, dirigió el grupo Desarrollo del Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). En este contexto, Masisa junto con la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial y numerosas ONG, desarrollaron la metodología "Measuring

impact: framework methodology". Ella permite a las empresas optimizar su contribución a los accionistas y a la sociedad, haciendo negocios rentables al tiempo que colaboran en la reducción de los grandes problemas del planeta, tales como la pobreza y la degradación de los ecosistemas.

La empresa ha iniciado una experiencia piloto de medición de impacto utilizando la metodología del WBCSD en todos los países donde opera. Para dar a estas evaluaciones un resultado más acertado y adecuado a la realidad local, Masisa está aplicando diversas herramientas: consulta social, y mapa de la realidad social y económica de las regiones donde actúa. De esta forma, puede identificar las condiciones de pobreza, desempleo/empleo, vivienda y escolaridad en las comunas donde tiene operaciones.

Con esta herramienta la empresa busca valorar las prioridades y definir objetivos de desarrollo local, para llevarlos a cabo en conjunto con otros actores relevantes de cada región. Es decir, una "orquestación de valor" en la cual cada una de las partes contribuye a un fin común. El siguiente desafío es retroalimentar la metodología con información más profunda asociada a los grupos de interés y generar planes de desarrollo a tres años plazo.

Acción RSE
Teléfono: 56-2-733 0100
Dirección: Av. Vitacura 2808, Oficina 901,
Las Condes, Santiago – Chile
e-mail: accionrse@accionrse.cl
www.accionrse.cl

