

RESPONSABILIDAD SOCIAL

# RS



La nueva  
riqueza de las  
naciones



JUAN BRAVO C.

Estimado lector:

Este libro en versión digital no es gratis. El valor es de US\$ 22 (ó \$ 11.000 pesos chilenos). Justificado por el indispensable retorno económico para continuar estas investigaciones y por el comportamiento ético de respeto a la propiedad ajena.

# Responsabilidad Social

## La Nueva Riqueza de las Naciones

Juan Bravo Carrasco



© JUAN BRAVO CARRASCO, 2007  
Inscripción N° 159744, I.S.B.N. 956-7604-13-4, ambos de enero de 2007  
Derechos reservados, jbravo@vtr.net

EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.  
www.evolucion.cl, info@evolucion.cl  
Santiago • Chile



*A la memoria de don Ladislao Lira Larraín, quien se esforzó día a día,  
silenciosa y eficazmente para que tuviéramos un mundo con menos  
accidentes en el trabajo.*

*Hoy, en nuestro entorno tenemos a muchas personas como don Ladislao  
Lira que se esmeran porque tengamos un mundo mejor, podemos  
identificarlos y cooperarles.*



## PRÓLOGO

*Una expresión de la antigua tradición de la filosofía Zen recomienda: El mayor obstáculo para aprender algo nuevo es la creencia de que ya se sabe.*

Albrecht (2006, p.283)

Siempre creí que se puede, que es posible tener un mundo mejor, con mejores relaciones entre las personas y en armonía con el ambiente, gracias a la investigación que culmina en este libro veo que eso está sucediendo, que una nueva conciencia social se abre paso con gran fuerza, especialmente en las mentes de los jóvenes.

El mensaje es de optimismo y es importante tenerlo presente, porque veremos formas irresponsables de hacer las cosas, pero sin quedarnos allí, es más, conoceremos como evitar las irresponsabilidades sociales. También tendré el agrado de compartir ejemplos de responsabilidad social que vale la pena fomentar, también veremos cómo.

Algunas admiradas y amables personas han querido manifestar su opinión al comenzar este libro:

*¡Qué oportunidad nos brinda Juan con este libro que ha concluido de escribir! Oportunidad por cuanto nos ubica en una encrucijada del país que queremos construir. Un país en que la sociedad entera manifieste un cambio cultural profundo que nos conduzca a sentir una efectiva sensibilización de los problemas que afectan a los demás.*

*Lo que hemos leído, desde los temas en que se toca problemas insignificantes, pero importantes, a los más gruesos, y lo que conlleva esta lectura, nos hace meditar acerca de que si anhelamos una patria ecuánime y solidaria, debemos todos los estamentos de la sociedad, comenzar a comprender y hacer nuestra la responsabilidad social.*

*Por eso, estoy cierto que de la lectura de las páginas de este libro que entrega Juan, se puede colegir que tienen el propósito de evangelizar a miles y miles de jóvenes profesionales acerca del concepto de responsabilidad social, ya que en un futuro cercano recaerá sobre sus hombros la pesada carga de dirigir los destinos de empresas, de participar en labores de Gobierno o acceder al Parlamento, y este concepto espero lo tengan presente en cada oportunidad que les corresponda algún tipo de planificación estratégica, ya que estará inserto como uno de los valores primordiales en la formación de sus vidas.*

**Hernán Baeza Jara**

Gerente Servicios a Clientes BancoEstado, ex-presidente del sindicato BancoEstado



*Cuando escribo esto se acerca la Navidad y comienza a moverse el llamado “espíritu navideño”. Se habla de paz, armonía, intercambio de regalos, comidas de la empresa para sus empleados, colectas de juguetes “para los niños pobres”, maratones o teletónes para recaudar fondos para tal o cual obra de sentido “social”. Al mismo tiempo, se nos anuncia que se refuerzan los sistemas de seguridad porque en estas épocas aumenta la inseguridad y la delincuencia en las zonas comerciales y aledaños.*

*La sociedad está pasando de la conmiseración frente al pobre a la criminalización de la pobreza. Pobre = delincuente o posible delincuente.*

*Al mismo tiempo, ha comenzado ya hace algún tiempo una corriente que impulsa el concepto de responsabilidad social individual y empresarial. El entorno se deteriora, el tejido social se deteriora, la convivencia, muy común en otros tiempos, se intenta recuperar. Es decir, lo que ocurre nos incumbe directamente, tenemos, todos y cada uno, algo de responsabilidad.*

*No parece ser algo que nos conmueva mucho. No lo hace el sentimiento y la vivencia religiosa, no lo logran hacer las leyes y normas. Parece que si lo logra cuando se contabiliza el costo del deterioro, lo que se pierde o lo que se gana, en términos económicos. Y va resultando que ser buen ciudadano es rentable individual y colectivamente.*

*Se cuenta que el obispo brasileño Dom Helder Cámara decía: “si doy un pan a un pobre, me llaman santo; si pregunto por qué tiene hambre, me llaman comunista”. Hoy ya se habla de que la existencia de pobres o de contaminación, es responsabilidad de todos.*

### **Anastasio Gallego Coto**

Pro – Rector Universidad Santa Maria Campus Guayaquil

*En su obra Responsabilidad Social, la nueva riqueza de las Naciones, Juan Bravo nos presenta su visión y propuestas sobre un tema que si bien es cierto ha estado desde siempre presente como una necesidad, pocas veces se ha planteado de manera Socialmente Responsable.*

*He tenido el privilegio de contar con la amistad del autor, lo que me permite señalar que además reúne las características personales y profesionales que él mismo señala como requisitos para desarrollar adecuadamente la Responsabilidad Social en las empresas, y que en el libro el lector podrá descubrir desde los primeros capítulos.*

*Asimismo, aporta una visión positiva al relacionar de manera directa el desarrollo de la responsabilidad social con el desarrollo económico sustentable. Como broche de oro entrega proposiciones para fomentar la RS y para evitar la IRS a través de medidas concretas, para lo que ofrece ejemplos exitosos desarrollados en nuestro país y en el exterior,*

*demostrando que es una tarea posible todo ello con un enfoque sistémico que el autor ha probado una y otra vez de manera exitosa en su quehacer profesional y académico.*

*Finalmente, la lectura del texto nos deja con una agradable sensación de que este mundo puede mejorar con algunos esfuerzos que no necesariamente demandan grandes recursos, sino más bien creatividad, una visión sistémica, valentía y respeto por el bien común.*

### **Carlos Pinto Candia**

Director Centro de Desarrollo, Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Chile

*Quiero destacar el valioso esfuerzo que significó escribir este libro, son muchas horas que Juan destinó a comprender y fomentar la RS. También aportar que en la actualidad hay un consenso en estimar que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el mejor sistema de gestión para que las compañías alcancen el nivel de competitividad que requieren para subsistir y tener éxito en los mercados tan desafiantes que caracterizan a la economía moderna. La RSE no es una moda ni es una versión actualizada de la filantropía, sino un enfoque sistémico del quehacer empresarial, que surge de la realidad actual, que permite articular los intereses de los dueños, de los clientes externos, del personal (clientes internos), de los proveedores y de la comunidad. La RSE compatibiliza el éxito de los negocios con la dimensión social y ética presente en toda actividad humana. Las empresas socialmente responsables son, también, las que presentan mejores índices en satisfacción de clientes, en compromiso del personal, en reputación o imagen corporativa, en productividad y en rentabilidad financiera.*

*Suele cometerse el error de entender que la responsabilidad social sólo le incumbe a la empresa. En todo sistema social las relaciones entre las instituciones y los actores que lo constituyen son recíprocas y multidireccionales. Las empresas se desenvuelven en un mundo de múltiples vinculaciones, en que su quehacer está orientado por reglas económicas así como por derechos y obligaciones que derivan de normativas éticas, sociales y jurídicas. En este escenario hay, al menos, otros dos actores con quienes se relacionan las empresas que, también, están llamados a orientar su quehacer con el enfoque de la responsabilidad social. Me refiero al Estado y a la Comunidad organizada. El Estado debe guiar su acción en función del bien común. La Comunidad tiene la responsabilidad de organizarse para representar sus intereses legítimos, respetando los derechos de otros grupos sociales.*

### **Héctor Valencia Bringas**

Gerente General del Instituto de Seguridad del Trabajo

*Este libro es una invitación a reflexionar, a imaginar, a ver las cosas desde un ángulo distinto, a darnos cuenta de la relevancia del rol que cada uno de nosotros tiene en nuestra sociedad; a mirar desde un punto de vista sistémico y apreciar que todos estamos interrelacionados, entendiendo que un aporte al sistema social nos beneficiará a todos, pues... nosotros formamos parte de esta totalidad.*

*El concepto de Responsabilidad Social nos plantea un desafío: podemos alcanzar un mayor desarrollo en nuestras sociedades si ponemos un mayor énfasis en el bien común. Es gratificante darnos cuenta que ser más solidarios, respetuosos, fraternos, creativos conlleva un aumento de la riqueza –en un sentido amplio-. Tal como se menciona en el título de este libro: La Responsabilidad Social es la Nueva Riqueza de las Naciones.*

*Estamos ante una propuesta novedosa, desafiante, creativa y viable para alcanzar mayores niveles de desarrollo social... la chispa que de inicio a este proceso no depende del dinero, sino que de una fuente inagotable de la cual todos podemos disponer, me refiero a la “Voluntad”.*

**Daniel Bravo Zamora**

Presidente “Jóvenes por Quilpué”, estudiante de derecho, Universidad de Chile



# CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| LA NUEVA RIQUEZA DE LAS NACIONES.....                             | 3         |
| PRÓLOGO .....   | 8         |
| CONTENIDO .....   | 13        |
| AGRADECIMIENTOS.....  | 19        |
| INTRODUCCIÓN.....   | 23        |
| ¿Qué es la Responsabilidad Social? .....                          | 25        |
| Modelo de RS e IRS.....   | 26        |
| Relacionamiento con los demás.....                                | 28        |
| Estilo colaborativo de interacción .....                          | 30        |
| Evitar la trampa de la homeostasis.....                           | 34        |
| Creencias que limitan el juicio .....                             | 35        |
| ¿Cómo salir de las creencias limitantes?.....                     | 38        |
| <b>PARTE I. EL PROBLEMA DE FONDO .....</b>                        | <b>41</b> |
| <i>Parte I. El problema de fondo</i> .....                        | 42        |
| CAPÍTULO 1. ESTAMOS DE LLENO EN LA IRRESPONSABILIDAD SOCIAL ..... | 44        |
| 1.1. Hoyos en la calle .....                                      | 46        |
| 1.2. Tiempos de espera de clientes .....                          | 47        |
| 1.3. Accidentes del tránsito .....                                | 49        |
| 1.4. Ineficiencias en la enfermedad .....                         | 50        |
| 1.5. Delincuencia .....   | 52        |
| 1.6. Ineficiencias en las empresas.....                           | 54        |
| 1.7. Ineficiencias en la educación.....                           | 55        |
| 1.8. Otras IRS's .....  | 56        |
| CAPÍTULO 2. MITOS QUE PROMUEVEN LA IRS.....                       | 64        |
| 2.1. No hay nada que hacer, es problema de raza .....             | 64        |
| 2.2. No hay recursos .....  | 65        |
| 2.3. Vamos a mejorar el sistema .....                             | 65        |
| 2.4. Eso no resultará .....                                       | 66        |
| 2.5. Estudiémoslo en profundidad .....                            | 66        |
| 2.6. Es problema de ellos .....                                   | 67        |
| 2.7. Así es la vida .....   | 67        |
| 2.8. Mientras menos seamos, mejor.....                            | 68        |
| 2.9. Así les toca a todos .....                                   | 68        |
| 2.10. No reconoce lo positivo que hicimos.....                    | 69        |
| 2.11. No le hacemos daño a nadie .....                            | 70        |
| 2.12. Primero hay que eliminar las desigualdades.....             | 70        |
| 2.13. ¿Y usted quien es?.....                                     | 70        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>PARTE II. SOLUCIONAR LA IRS .....</b>                                      | <b>71</b>  |
| <i>Parte II. La Solución .....</i>  | <i>72</i>  |
| <b>CAPÍTULO 3. APRENDER DE LA SEGURIDAD LABORAL EN CHILE.....</b>             | <b>73</b>  |
| 3.1. <i>La influencia de San Alberto Hurtado .....</i>                        | <i>75</i>  |
| 3.2. <i>Don Ladislao Lira Larraín .....</i>                                   | <i>76</i>  |
| 3.3. <i>Fundación de las mutualidades .....</i>                               | <i>79</i>  |
| 3.4. <i>Defensa de las mutualidades en 1962.....</i>                          | <i>80</i>  |
| 3.5. <i>La situación de la seguridad en Chile antes de la ley 16.744.....</i> | <i>81</i>  |
| 3.6. <i>El accidente en el mineral El Teniente.....</i>                       | <i>83</i>  |
| 3.7. <i>Una institución clave, el CNS.....</i>                                | <i>84</i>  |
| 3.8. <i>Pioneros en la prevención de riesgos .....</i>                        | <i>85</i>  |
| 3.9. <i>La ley 16.744.....</i>  | <i>92</i>  |
| 3.10. <i>Énfasis en la prevención.....</i>                                    | <i>97</i>  |
| 3.11. <i>Rol del trabajador .....</i>   | <i>98</i>  |
| 3.12. <i>Otros efectos de la ley.....</i>                                     | <i>98</i>  |
| 3.13. <i>El sistema de mutualidades hoy .....</i>                             | <i>100</i> |
| 3.14. <i>Defensa del sistema de mutualidades en 2006 .....</i>                | <i>102</i> |
| 3.15. <i>El futuro.....</i>   | <i>105</i> |
| 3.16. <i>En conclusión: claves de las reglas del juego.....</i>               | <i>110</i> |
| <b>CAPÍTULO 4. OTRAS EXPERIENCIAS PARA EVITAR LA IRS .....</b>                | <b>113</b> |
| 4.1. <i>Combate a la polio, ciudadanos contra la pobreza .....</i>            | <i>113</i> |
| 4.2. <i>El Hogar de Cristo .....</i>  | <i>114</i> |
| 4.3. <i>Teletón en beneficio de los niños discapacitados .....</i>            | <i>115</i> |
| 4.4. <i>Grandes campañas públicas .....</i>                                   | <i>116</i> |
| 4.5. <i>Una nueva conciencia frente al tabaquismo .....</i>                   | <i>116</i> |
| 4.6. <i>El banco de los pobres .....</i>                                      | <i>118</i> |
| 4.7. <i>Otras experiencias de evitar las IRS's .....</i>                      | <i>118</i> |
| <b>CAPÍTULO 5. MODELO PARA EVITAR LA IRS .....</b>                            | <b>121</b> |
| 5.1. <i>Aprendizajes desde Visión Sistémica .....</i>                         | <i>121</i> |
| 5.2. <i>Subsidiar... o enseñar a pescar.....</i>                              | <i>123</i> |
| 5.3. <i>Resumen de aprendizajes .....</i>                                     | <i>125</i> |
| 5.4. <i>Modelo para evitar la IRS .....</i>                                   | <i>126</i> |
| <b>CAPÍTULO 6. SOLUCIONES PARA IRS'S .....</b>                                | <b>130</b> |
| 6.1. <i>Calles seguras.....</i>   | <i>131</i> |
| 6.2. <i>Clientes contentos .....</i>  | <i>132</i> |
| 6.3. <i>Tránsito seguro .....</i>   | <i>133</i> |
| 6.4. <i>Salud.....</i>  | <i>135</i> |
| 6.5. <i>Seguridad ciudadana.....</i>  | <i>136</i> |
| 6.6. <i>Empresas eficientes .....</i>   | <i>137</i> |
| 6.7. <i>Educación.....</i>  | <i>137</i> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>PARTE III. AVANZAR HACIA LA RS .....</b>   | <b>141</b> |
| <i>Parte III. Avanzar hacia la RS.....</i>  | <i>142</i> |
| <i>Modelo para fomentar la RS.....</i>  | <i>143</i> |
| <b>CAPÍTULO 7. EXPERIENCIAS DE RS.....</b>  | <b>145</b> |
| 7.1. <i>Creación de las Universidades Santa María y Católica de Valparaíso.....</i> | <i>145</i> |
| 7.2. <i>Las nuevas carreteras en Chile.....</i>                                     | <i>147</i> |
| 7.3. <i>Fundación Andes.....</i>  | <i>147</i> |
| 7.4. <i>Acceso a las tecnologías de información.....</i>                            | <i>149</i> |
| 7.5. <i>La inserción internacional de Chile.....</i>                                | <i>150</i> |
| 7.6. <i>Practicar música.....</i>   | <i>150</i> |
| 7.7. <i>El fomento del empleo y el emprendimiento.....</i>                          | <i>151</i> |
| 7.8. <i>El Metro de Santiago.....</i>   | <i>152</i> |
| 7.9. <i>Otros avances de RS.....</i>  | <i>153</i> |
| <b>CAPÍTULO 8. PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....</b>                    | <b>156</b> |
| 8.1. <i>Apertura.....</i>   | <i>156</i> |
| 8.2. <i>Elevar el nivel de satisfacción de los demás.....</i>                       | <i>158</i> |
| 8.3. <i>Productividad y efectividad.....</i>  | <i>159</i> |
| 8.4. <i>Bien común siempre creciente.....</i>                                       | <i>160</i> |
| 8.5. <i>Trabajar metodológicamente.....</i>   | <i>164</i> |
| 8.6. <i>Hacernos responsables.....</i>  | <i>164</i> |
| 8.7. <i>Cuantificar todo.....</i>   | <i>166</i> |
| 8.8. <i>Alinear intereses y señales.....</i>  | <i>168</i> |
| 8.9. <i>Inclusión y libertad.....</i>   | <i>171</i> |
| 8.10. <i>Prevenir y reaccionar bien.....</i>  | <i>173</i> |
| 8.11. <i>Guiar la vida por valores.....</i>   | <i>173</i> |
| <b>CAPÍTULO 9. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA GLOBALIZACIÓN .....</b>               | <b>175</b> |
| 9.1. <i>¿Qué es la globalización?.....</i>  | <i>175</i> |
| 9.2. <i>La globalización y sus impactos.....</i>                                    | <i>181</i> |
| 9.3. <i>América Latina y la globalización.....</i>                                  | <i>185</i> |
| 9.4. <i>La globalización permite superar las desigualdades.....</i>                 | <i>186</i> |
| 9.5. <i>El caso de Chile.....</i>   | <i>187</i> |
| 9.6. <i>Riesgos valóricos de la globalización.....</i>                              | <i>187</i> |
| 9.7. <i>Principales desafíos éticos.....</i>  | <i>188</i> |
| 9.8. <i>¿Existe una alternativa a la globalización?.....</i>                        | <i>188</i> |
| <b>CAPÍTULO 10. LA RS, UNA NUEVA INDUSTRIA.....</b>                                 | <b>189</b> |
| 10.1. <i>El impacto sobre el empleo.....</i>  | <i>189</i> |
| 10.2. <i>Creación de empleos evitando la IRS.....</i>                               | <i>190</i> |
| 10.3. <i>Creación de empleos con la RS.....</i>                                     | <i>191</i> |
| 10.4. <i>Un sistema de negocios.....</i>  | <i>191</i> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>PARTE IV. RSE</b> .....  | <b>192</b> |
| <i>Parte IV. RSE</i> .....  | 193        |
| CAPÍTULO 11. ¿QUÉ ES LA RSE? .....                                  | 194        |
| 11.1. <i>Definiciones de RSE</i> .....                              | 194        |
| 11.2. <i>Ciudadanía corporativa</i> .....                           | 196        |
| 11.3. <i>El valor estratégico de la RSE</i> .....                   | 200        |
| 11.4. <i>Una encuesta sobre RSE</i> .....                           | 203        |
| CAPÍTULO 12. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN? .....                        | 207        |
| 12.1. <i>Un Nobel para las empresas</i> .....                       | 208        |
| 12.2. <i>Definición de organización</i> .....                       | 209        |
| 12.3. <i>Características sociales de la organización</i> .....      | 211        |
| 12.4. <i>Importancia de la visión</i> .....                         | 212        |
| 12.5. <i>Desarrollo de la organización</i> .....                    | 213        |
| 12.6. <i>La organización participativa</i> .....                    | 215        |
| 12.7. <i>Emoción e intensidad</i> .....                             | 216        |
| 12.8. <i>Cultura de la organización</i> .....                       | 217        |
| 12.9. <i>¿A quién pertenece la empresa?</i> .....                   | 218        |
| CAPÍTULO 13. LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO .....                     | 220        |
| 13.1. <i>¿Qué quieren los integrantes de la organización?</i> ..... | 221        |
| 13.2. <i>¿Qué quiere el entorno de la organización?</i> .....       | 224        |
| 13.3. <i>Elevar el nivel de satisfacción de los demás</i> .....     | 228        |
| 13.4. <i>Técnica de las tres C</i> .....                            | 229        |
| CAPÍTULO 14. NORMAS Y MODELOS DE LA RSE .....                       | 233        |
| 14.1. <i>Sistema Integrado de Gestión</i> .....                     | 236        |
| 14.2. <i>Norma SGE 21: 2005</i> .....                               | 236        |
| 14.3. <i>Norma SA 8000</i> .....                                    | 240        |
| 14.4. <i>Norma ISO 26.000</i> .....                                 | 240        |
| 14.5. <i>Modelo Acción Empresarial</i> .....                        | 241        |
| 14.6. <i>Modelo AGENDA</i> .....                                    | 242        |
| 14.7. <i>Pacto global GRI</i> .....                                 | 243        |
| 14.8. <i>Los principios de Caux</i> .....                           | 244        |
| 14.9. <i>Modelo Ethos</i> .....                                     | 245        |
| 14.10. <i>Modelo INTEGRA RSE</i> .....                              | 247        |
| 14.11. <i>Fundación Prohumana</i> .....                             | 249        |
| CAPÍTULO 15. EXPERIENCIAS DE RSE .....                              | 250        |
| 15.1. <i>Enami Ventanas</i> .....                                   | 250        |
| 15.2. <i>BancoEstado</i> .....                                      | 251        |
| 15.3. <i>Verónica Juliá</i> .....                                   | 252        |
| 15.4. <i>El caso Ambrosoli</i> .....                                | 252        |
| 15.5. <i>Ferrari</i> .....  | 254        |
| 15.6. <i>Compañía Siderúrgica Huachipato S.A.</i> .....             | 255        |
| 15.7. <i>Masisa Chile</i> .....                                     | 258        |



|   |            |
|---|------------|
| 15.8. <i>Juan Costella Montt</i> .....                            | 259        |
| 15.9. <i>Gerdau AZA</i> .....                                     | 260        |
| 15.10. <i>Huntsman Corp.</i> .....                                | 261        |
| 15.11. <i>El caso Xcaret</i> .....                                | 262        |
| 15.12. <i>Fundación Minera Escondida</i> .....                    | 263        |
| 15.13. <i>Responsabilidad Social Corporativa en IBM</i> .....     | 264        |
| <b>CAPÍTULO 16. MODELO PARA LA RSE</b> .....                      | <b>267</b> |
| 16.1. <i>Definiciones para este modelo</i> .....                  | 269        |
| 16.2. <i>Claves de este modelo de RSE</i> .....                   | 269        |
| 16.3. <i>Elementos de estructura</i> .....                        | 270        |
| 16.4. <i>Modelo para incorporar la RSE</i> .....                  | 271        |
| 16.5. <i>Siguiente fase</i> .....                                 | 272        |
| <b>PARTE V. FINAL</b> .....                                       | <b>273</b> |
| <i>Parte V. Final</i> .....                                       | 274        |
| CONCLUSIONES.....   | 275        |
| ANEXO 1. MÁS DEFINICIONES DE RSE .....                            | 277        |
| ANEXO 2. ALINEAR INTERESES .....                                  | 280        |
| ANEXO 3. RETROALIMENTACIÓN EN LOS SISTEMAS .....                  | 283        |
| A3.1. <i>Retroalimentación de equilibrio</i> .....                | 283        |
| A3.2. <i>Retroalimentación de amplificación</i> .....             | 286        |
| ANEXO 4. HERRAMIENTAS DE CAMBIO DE LA VISIÓN SISTÉMICA .....      | 288        |
| A4.1. <i>Principio de toma del control</i> .....                  | 288        |
| A4.2. <i>Principio de aprobación por omisión</i> .....            | 289        |
| A4.3. <i>En todo sistema hay pérdidas</i> .....                   | 289        |
| A4.4. <i>Un nuevo lenguaje centrado en lo humano</i> .....        | 290        |
| A4.5. <i>El orden en los sistemas</i> .....                       | 290        |
| A4.6. <i>Coaching</i> .....                                       | 290        |
| A4.7. <i>Compensadores de complejidad</i> .....                   | 291        |
| ANEXO 5. EL CASO FUNDICIÓN Y REFINERÍA VENTANAS .....             | 293        |
| A5.1. <i>Gestación de la visión de futuro participativa</i> ..... | 294        |
| A5.2. <i>Equipo de comunicación</i> .....                         | 296        |
| A5.3. <i>La formación de todos los integrantes</i> .....          | 297        |
| A5.4. <i>La Responsabilidad Social</i> .....                      | 299        |
| A5.5. <i>Alianza estratégica de ENAMI</i> .....                   | 299        |
| A5.6. <i>El aporte sindical</i> .....                             | 301        |
| A5.7. <i>El control de pérdidas</i> .....                         | 302        |
| A5.8. <i>La Gestión Medioambiental en Enami Ventanas</i> .....    | 304        |
| ANEXO 6. EL CASO BANCOESTADO.....                                 | 306        |
| A6.1. <i>¿Por que el Centro de Procesos Nacional?</i> .....       | 306        |
| A6.2. <i>Historia del BancoEstado</i> .....                       | 307        |
| A6.3. <i>Estrategia de adaptación en el BancoEstado</i> .....     | 308        |
| A6.4. <i>¿En qué consiste el proyecto CPN?</i> .....              | 309        |

|  |     |
|--|-----|
| A6.5. <i>¿Cómo se hace la gestión de procesos en el BancoEstado?</i> ... | 312 |
| A6.6. <i>Aplicar la visión sistémica</i> .....                           | 313 |
| ANEXO 7. EL CASO DE VERÓNICA JULIÁ EN RAPEL.....                         | 315 |
| ANEXO 8. LA CONTEXTUALIDAD.....  | 319 |
| ANEXO 9. GESTIÓN DE PROYECTOS.....                                       | 321 |
| A9.1. <i>Visión de Proyectos</i> .....                                   | 321 |
| A9.2. <i>Inicio del proyecto</i> .....                                   | 322 |
| A9.3. <i>El plan de proyecto</i> .....                                   | 323 |
| A9.4. <i>Etapas del proyecto</i> .....                                   | 323 |
| A9.5. <i>Prácticas transversales</i> .....                               | 325 |
| ANEXO 10. RELACIÓN CAUSAL.....   | 326 |
| ANEXO 11. CREAR CÍRCULOS VIRTUOSOS .....                                 | 328 |
| A11.1. <i>¿Cómo se diseña un círculo virtuoso?</i> .....                 | 328 |
| A11.2. <i>Economía de la solidaridad</i> .....                           | 330 |
| A11.3. <i>Ejemplo de disminuir la drogadicción</i> .....                 | 330 |
| A11.4. <i>Incremento de la capacitación</i> .....                        | 331 |
| ANEXO 12. EL CASO AMBROSOLI .....  | 333 |
| ANEXO 13. FUNDACIÓN ANDES.....   | 339 |
| A13.1. <i>Educación y ciencia</i> .....                                  | 340 |
| A13.2. <i>Cultura</i> .....  | 341 |
| A13.3. <i>Desarrollo social</i> .....                                    | 342 |
| A13.4. <i>Sus inicios</i> .....  | 343 |
| A13.5. <i>Testimonios</i> .....  | 343 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 346 |

## AGRADECIMIENTOS

*El ejecutivo eficaz tiene que comenzar con lo que es correcto, en lugar de lo que es aceptable, precisamente porque siempre tiene que responsabilizarse...*

Drucker (2004, p.13)

Justo es reconocer a amigos con quienes hemos compartido estos temas: Rolf Achterberg, Giancarlo Gandolini, Juan Carlos González, Humberto Gómez, Roberto Cañete, Isaías Aguayo, Pedro Cornejo, Ricardo Acevedo, Luis Hevia, Javier Cañas, Ignacio Orrego, Samuel Chávez, Luis Cid, Orlando Monje, Atilio Macchiavello, Orlando Alarcón, Sergio Carstens, Paola Espina y Rodolfo Zamora.

Un grupo de amigos cercanos a *Evolución Centro de Estudios Avanzados*, ha influido en talleres y cursos donde el rol de profesor alumno ha sido intercambiable, agradezco a Guillermo Gómez, Marcos Merino, Gerardo Cerda, Rodrigo Silva, Patricio Sánchez, Jorge Israel, Marta Escobar, Rodrigo Baldecchi, Limbi Ortiz, Mario Castro, Gloria Elgueda, Richard Sepúlveda, Raúl Prado Baldratti y a mi sobrino Juan Antonio Cubillos.

También agradecer las reflexiones con el Dr. Pere Mir, quien fuera mi director de tesis de doctorado, que a su dio origen al libro *Gestión de Procesos con Responsabilidad Social*. Las clases, investigaciones y tesis del programa de doctorado siguen influyendo.

Reconocer a los participantes en cursos y seminarios que he tenido el privilegio de relatar, donde mucho se reflexionó acerca de la RS:

- Ciclo de seminarios semanales realizados en Viña del Mar (Hotel Gala) con la cooperación de El Mercurio de Valparaíso, durante 2004 y 2005
- Costella capacitación Ltda. en Calama, durante 2005 y 2006, ciclo de talleres de un día acerca de RS donde participaron más de 400 integrantes.
- Asociación Técnica de la Celulosa y el Papel (ATCP) en Concepción, agosto de 2006.
- Pontificia Universidad Católica de Chile, Unidad de Competencias y Capacitación de DICTUC, Santiago, octubre de 2006.
- Universidad de Chile, Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo, Centro de Desarrollo, Santiago, octubre de 2006.

En Ecuador, los cursos acerca de Consultoría y Creación de empresas y la conferencia acerca de RS, donde la seriedad y motivación de personas como el Pro – Rector Anastasio Gallego y las profesoras Virginia Saman,

Wendy Chávez y Ana María Núñez son alentadoras y sin duda se están traduciendo en acciones concretas.

Mi agradecimiento a las organizaciones, sus ejecutivos y colaboradores, donde hemos realizado consultoría o capacitación relacionada con la RS, mucho aprendizaje se ha obtenido de esas experiencias: Juan Costella Montt, Termosistema, Enami Ventanas, BancoEstado, Codelco, Rolec y Empresa Portuaria de Valparaíso, entre otras.

Muchos temas han surgido del trabajo con las mutualidades dedicadas a la seguridad y salud ocupacional en Chile: IST, ACHS y Mutual de seguridad. También del trabajo con grandes hospitales: HTS (Hospital del Trabajador de Santiago, perteneciente a la ACHS), San Borja Arriarán, HUAP (Asistencia Pública) y Hospital Militar, entre otros.

Con la Universidad de Chile la relación ha sido estrecha en este período, principalmente a través de mucha capacitación realizada en el Instituto de Administración de Salud (IAS) y en el Centro de Desarrollo de la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo. Sus respectivos directores son Vito Sciaraffia y Carlos Pinto.

Con amigos de la Universidad de Santiago de Chile hemos trabajado también en RS, principalmente en un modelo que permita facilitar su implementación en las empresas chilenas: Edmundo Leiva, Eliana Covarrubias, María Teresa Santander, Pedro Narvarte, Pedro Ferrand y Oscar Saavedra, entre otros.

También estamos trabajando la Responsabilidad Social y la ética con la UTEM en la forma de Diplomas en su plataforma virtual para Latinoamérica, agradezco a Lilian Oyarzún (Directora de capacitación) y Ricardo Neira (vicerrector de investigación y desarrollo). También a mis colegas profesores de ese programa, destacadas personalidades públicas.

Con colegas del programa de doctorado con la Universidad de Lleida y participantes en el *Taller de Doctorado* que he dictado en salas de la Escuela de Negocios IEDE Chile hemos profundizado en interesantes reflexiones: Luis Guillermo Cerna, Daniel Kanonitsch, Francois Le Calvez, Jaime Sanhueza y Yolanda Yáñez, entre otros.

También a don Juan Costella Montt, fuerte impulsor de la RS en su propia empresa y en zona de Calama.

A los entrevistados, indicados en el texto y bibliografía. A todos los demás a quienes en justicia debería haber nombrado y que no realicé por omisiones involuntarias que espero corregir en las siguientes versiones de este libro.

De todos he aprendido mucho, expreso mi reconocimiento y les libero de cualquier responsabilidad por los muchos errores que posiblemente tiene este texto, son míos, en eso no requiero de ayuda, surgen con facilidad.

La cooperación de mi hermana Silvia ha sido vital.

Este es un libro especial por la mayor participación de mis hijos: la portada es diseño de Juan Pablo. Daniel revisó el texto y aportó importantes reflexiones, por lo que le pedí además prologar. Mauricio fue vital en escucharme y escribir temas.

A mi esposa un agradecimiento especial, su cercanía es importante en este esfuerzo de ordenar ideas.

JBC