



## Relación empresa-sociedad: ¿coexistencia sustentable?



*Colocar la sostenibilidad del negocio al centro de la estrategia surge como respuesta ante el aumento de las expectativas sociales, exigencias ambientales y demandas laborales, así como ante la necesidad de captura y retención de talentos y la competencia por recursos críticos, entre otros. Las empresas no pueden “crecer a cualquier costo”, sin considerar sus impactos y las exigencias de sus grupos de interés.*

*Surge la pregunta: ¿cómo gestionar la relación empresa-sociedad?*

Por Aurys Consulting

### **Resumen**

Hoy las empresas y la sociedad hacen frente a nuevas realidades y las experimentan cada uno, desde sus diferentes perspectivas. Las empresas enfrentan escasez de recursos y materias primas, aumento de expectativas sociales, exigencias ambientales y demandas laborales. Por otro lado, la sociedad enfrenta fenómenos de movilidad social y es reactiva ante actividades económicas que la afectan. El consenso sobre estos puntos indica que las empresas no pueden “crecer a cualquier costo”, sin considerar sus impactos y las exigencias de sus grupos de interés.

Esta relación empresa-sociedad debe ser de coexistencia y búsqueda de beneficios mutuos y debe girar en torno a tres grandes propósitos: 1) disminuir y mitigar impactos, 2) asegurar y cuidar recursos escasos y 3) crear nuevas realidades o soluciones que generen un valor superior.

En virtud de esto, los autores realizaron un levantamiento de casos de distintas

empresas y organizaciones internacionales que han enfrentado esta relación empresa-sociedad, identificando para cada uno: cómo han abordado una problemática común, qué tipo de soluciones conjuntas se encontraron y cuáles han sido los beneficios obtenidos para el sistema (ver casos en recuadros).

Para hacer frente a estos desafíos, las empresas deben trabajar con una visión sistémica (más allá de su cadena de valor) y complementar los indicadores y sistemas tradicionales de medición del desempeño del negocio con nuevos estándares que consideren el retorno social y el impacto ambiental de las actividades productivas, además de los factores económicos. Lo anterior debe complementarse con el desarrollo de nuevos valores organizacionales, nuevos estilos de liderazgo, capacidad de adaptación, diálogo, etc.

En tanto, para la sociedad el desafío recae en buscar puntos en común y ver las empresas como aliados para inspirar, movilizar y lograr un desarrollo superior.

## **Diálogo global**

Sabemos que vivimos en un mundo en constante cambio, donde las empresas y la sociedad son cada vez más sensibles a nuevas realidades y las experimentan cada uno, desde sus diferentes perspectivas. Las empresas enfrentan escasez de recursos y materias primas, cambios en hábitos de consumo de las personas, entornos regulatorios más exigentes, mayor atención de la población sobre la “legitimidad social” de sus acciones, etc. La sociedad por su parte, vive cambios en los ecosistemas que los rodea, enfrenta fenómenos de movilidad social, se ve influenciada por nuevas tecnologías, y reacciona ante los impactos positivos o negativos de las actividades económicas.

En este contexto, llevar a cabo un diálogo y relacionamiento activo entre empresa y sociedad resulta vital para compatibilizar las visiones que poseen estos actores en materias que son de mutuo interés. Generar una lógica de beneficio mutuo para resolver estas materias, logrando desarrollar un interés fidedigno de las partes en la búsqueda de un valor común, es la clave para un desarrollo sustentable.

Esta relación de coexistencia e interés mutuo entre la empresa y la sociedad debe girar día a día en torno a tres grandes propósitos:

### **1. Disminuir y mitigar impactos**

Solucionar en conjunto los impactos negativos que una actividad económica, que tiene aportes y retornos para un conjunto de actores relacionados, pueda provocar sobre los sistemas sociales y ambientales circundantes y para el conjunto de actores relacionados.

### **2. Asegurar y cuidar recursos escasos**

Enfrentar en forma aliada, a través de iniciativas para generar conciencia, los desafíos de asegurar recursos escasos y que son compartidos; usar en forma eficiente; modificar hábitos de consumo; desarrollar e investigar recursos alternativos; reutilizar; etc.

### **3. Crear nuevas realidades**

Desarrollar sistemas de innovación abierta para primero identificar y luego resolver problemas comunes en conjunto, creando nuevos productos, servicios, soluciones que generen valor superior (económico, social y ambiental) tanto para la empresa como para sus comunidades circundantes.

### **Invitación a co-existir**

Estos ejemplos nos evidencian que la relación empresa-sociedad para compatibilizar intereses compartidos no es un proceso de negociación, tampoco de imposición de los intereses del más fuerte, sino de buscar la forma más adecuada de co-existir. Tampoco es una relación para dar soluciones parciales a temas puntuales, sino para generar nuevas realidades en contextos de constante cambio que deben ser monitoreados por todos.

Surgen entonces una serie de interrogantes para entender la capacidad de relacionamiento y creación de valor sostenible de una empresa:

1. ¿Cuán desarrollados y aplicados a lo largo de toda la organización están los estándares y prácticas de gestión de sostenibilidad?
2. ¿Cuán robusta y organizada es la entidad que gestiona internamente los recursos y atiende las preocupaciones de los grupos de interés?
3. ¿Cuán transparente somos sobre las actividades, impactos y resultados de la empresa hacia los grupos de interés?
4. ¿Cómo estamos enfrentando las relaciones de negocio con proveedores?
5. ¿Cómo equilibramos los retornos requeridos por nuestros accionistas, empleados, proveedores y demás grupos de interés que afectan o se ven afectados por nuestra empresa?
6. ¿Qué estamos realizando para involucrarnos en el desarrollo de las comunidades?
7. ¿Cómo nos desafiamos continuamente para proveer el máximo valor de productos y servicios hacia nuestros clientes?
8. ¿Nuestras prácticas laborales son 100% justas, seguras y se desarrollan en un ambiente de preocupación real por el bienestar y calidad de vida de los empleados?
9. ¿Cómo protegemos el ecosistema que nos rodea, más allá de las normativas y recompensamos los beneficios que nos presta?

Para hacer frente a estos desafíos, es necesario que las empresas logren trabajar con una visión sistémica (más allá de su cadena de valor) y poner la sostenibilidad al centro del negocio y de la estrategia. Un factor clave es el desarrollo de un modelo de gestión y prácticas organizacionales que solucionen la paradoja de gestionar ante exigencias de resultados de corto plazo frente al desarrollo de largo plazo. Para esto se requiere complementar los indicadores y sistemas tradicionales de medición del desempeño del negocio con nuevos estándares reconocibles que consideren el retorno social y el impacto ambiental

de las actividades productivas, además de los factores económicos. En suma desarrollar una organización con valores, nuevos estilos de liderazgos, capacidad de adaptación, diálogo, de trabajar en red, mirada de largo plazo, de compartir múltiples miradas y establecer relaciones, para resolver desafíos cada vez más complejos de negocio.

Para la sociedad, el desafío recae en buscar puntos en común, buscar un bienestar integral, desarrollar liderazgos responsables y participativos, superar los conflictos con visión global más que parcial o individual y ver las empresas como aliados para inspirar, movilizar y lograr un desarrollo superior.

## Ejemplos inspiradores

<b>Caso de éxito Co-solución</b>	<b>Agricultura Sustentable, Chile - 2012</b>
<b>Problema e interés común</b>	Debido al incremento y diversificación de la producción agrícola en Chile, surge el desafío de asegurar la inocuidad alimentaria en toda la cadena productiva controlando la presencia de químicos. Por otro lado, pequeños agricultores de zonas afectadas por el terremoto de 2010, insertos en programas de encadenamiento productivo, requieren desarrollar mejores prácticas agrícolas para asegurar la venta de sus productos.
<b>Solución aplicada</b>	Desarrollo de un plan de capacitación conjunta entre Walmart, Bayer y el INDAP para promover mejores prácticas y el uso sustentable de productos fitosanitarios a doce productores de Chacabuco, y así: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la utilización de estos productos y cuidar su manipulación.</li> <li>• Aprender a seleccionar químicos adecuados y descartar elementos nocivos.</li> <li>• Cuidar la disposición final de sus desechos.</li> </ul>
<b>Aportes o beneficios para el sistema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultores: participación y compromiso en la cadena de valor del <i>retail</i> al cumplir con estándares de alimentos inocuos, además de mejorar productividad, aumentar ingresos y generar ahorro por las buenas prácticas agrícolas.</li> <li>• Walmart Chile: fortalecimiento de su sistema de calidad de productos a consumidores finales, estandarizando procesos de seguridad alimentaria y fortaleciendo lazos con proveedores.</li> </ul>

<b>Caso de éxito Co-solución</b>	<b>Alinear la industria de la construcción - 1993 - 2007</b>
<b>Problema e interés común</b>	Los mayores consumidores de energía y generadores de gases invernadero son las edificaciones comerciales, industriales y residenciales por el uso de la calefacción, aire acondicionado y electricidad, que representan el 40% de las emisiones de gases invernadero en EEUU, lo que se suma a lo fragmentada y competitiva de la industria en que cada entidad vela por su óptimo local más que el global.
<b>Solución aplicada</b>	Creación del Consejo Americano para la Construcción Ecológica (USGBC) cuyo objetivo fue que todas las partes pensarán de manera conjunta (arquitectos, ingenieros, firmas constructoras, proveedores, organizaciones medioambientales, gobierno y usuarios) el desafío común de construcción eficiente, entendiendo que era la mejor forma para obtener el compromiso de cada actor y resultados de impacto.
<b>Aportes o beneficios para el sistema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del sistema de certificación del Liderazgo en Energía y Diseño Ecológico (LEED), para la construcción ecoeficiente basado en: sitios sostenibles; uso eficiente del agua, de la energía y de la contaminación; uso de recursos; y calidad medio ambiental interna.</li> <li>• Más de 7500 edificaciones con certificado LEED el 2007.</li> <li>• Economía en energía (70% menos) y costos.</li> <li>• Ausentismo decreciente por mayor moral de trabajar en edificaciones ecoeficientes.</li> </ul>

<b>Caso de éxito Co-protección</b>	<b>Compañía de Agua de Manila, Filipinas - 1997</b>
<b>Problema e interés común</b>	Tres cuartas partes de los hogares al este de Manila carecían del servicio continuo de agua y pagaban siete veces su valor a proveedores ilegales. El sistema de agua y alcantarillado era el más antiguo e ineficiente de Asia y generaba grandes pérdidas de este elemento.

<b>Solución aplicada</b>	<p>Creación de un programa colaborativo entre la Compañía de Agua de Manila y las comunidades, llamado <i>Tubig Para sa Barangay</i> ("Agua para la comunidad"), para atender las necesidades de agua fresca de las comunidades urbanas más pobres, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucramiento de los clientes, formación de alianzas, programas específicos de trabajo con responsabilidades y monitoreo en conjunto, por ejem. para la mantención de la infraestructura.</li> <li>• Protección en conjunto de fuentes de agua subterráneas.</li> <li>• Uso de fondos internacionales (IFC y Banco Mundial) para financiar proyectos de desarrollo, subsidios de conexión y opciones de pagos flexibles a clientes.</li> <li>• Programas interactivos de educación a escuelas, ONG, empresas, entidades públicas, etc.</li> <li>• Involucramiento de proveedores locales en el suministro de más del 80% de sus equipos y materiales.</li> </ul>
<b>Aportes o beneficios para el sistema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un sistema de gestión transparente, con un aumento de la responsabilidad compartida y el sentido de propiedad local.</li> <li>• Desarrollo de cultura de sostenibilidad y responsabilidad social al interior de la compañía.</li> <li>• Surgimiento de emprendedores locales como proveedores</li> <li>• Disminución del agua no facturada (aquella que no llega al cliente debido a fugas o perforación ilegal), de 63% en 1997 al 11% en 2010.</li> <li>• Aumento de acceso de las personas al agua (3 millones en 1997 a 6,1 millones), logrando una cobertura de 24 h.</li> <li>• Modelo de "micro-negocio" que permitió a comunidades de bajos ingresos ser parte del sistema, transformándolos en socios, alcanzando ingresos adicionales y con menos incentivo a las conexiones ilegales.</li> </ul>

<b>Caso de éxito Co-creación</b>	<b>Reducción de vasos no reciclables - 2009</b>
<b>Problema e interés común</b>	<p>Debido a la gran cantidad de desecho sólido y recursos consumidos durante el proceso de manufactura y consumo de café, surge la necesidad de crear una alternativa más conveniente para vasos desechables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 58 billones de vasos de papel son botados (no reciclados) cada año.</li> <li>• 20 millones de árboles son derribados y 12 billones de galones de agua son utilizados en el proceso de manufactura de vasos de papel.</li> </ul>
<b>Solución aplicada</b>	Asociación entre emprendedores, especialistas y empresas para enfrentar el desafío, creando <i>The Betacup Challenge</i> que buscó, por medio de una plataforma de innovación abierta a cualquier persona u organización, soluciones sustentables a la disminución del consumo de vasos de café no reciclables.
<b>Aportes o beneficios para el sistema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta participación de personas que pudieron canalizar sus nuevas ideas o modelos de negocio: 430 ideas, 13,000 comentarios y 5,000 valoraciones.</li> <li>• Aumento del consumo en envases retornables en la cadena <i>Starbucks</i> (socio de la iniciativa).</li> <li>• Desarrollo de una plataforma tecnológica disponible para continuar generando ideas en un formato de innovación abierta.</li> </ul>

Para descargar PDF: Relación Empresa Sociedad Aurys Julio 2013

Fuentes:

DyS noticias, "Walmart Chile y Bayer ayudan a agricultores a racionalizar uso de productos fitosanitarios" [en línea] 25 de noviembre de 2012,

[http://www.dys.cl/wps/wcm/connect/DYS/dys/prensa/noticias/wcl\\_2012\\_news\\_no vs](http://www.dys.cl/wps/wcm/connect/DYS/dys/prensa/noticias/wcl_2012_news_no vs) [consulta: 30 de abril de 2013]

DyS noticias, "Walmart Chile recibe sello "Más por Chile" por Agricultura Sustentable" [en línea] 16 de agosto de 2012,

[http://www.dys.cl/wps/wcm/connect/DYS/dys/prensa/noticias/wm\\_cl\\_201208\\_chil ema](http://www.dys.cl/wps/wcm/connect/DYS/dys/prensa/noticias/wm_cl_201208_chil ema) [consulta: 30 de abril de 2013]

Bayer noticias, " Alianza con Walmart Chile fue destacada dentro de las actividades de Food Chain Partnership en América Latina" [en línea] 01 de

marzo de 2013, [http://www.bayer.cl/noticias/noticias\\_ver.php?id=893](http://www.bayer.cl/noticias/noticias_ver.php?id=893) [consulta:

30 de abril de 2013]

Fuentes:

Senge, Peter. "Revolución Necesaria". Cap 6, pág. 71-80

Sitio corporativo de USGBC, <http://www.usgbc.org/home>

Informe anual 2011 de USGBC,  
[http://www.usgbc.org/sites/default/files/USGBC\\_AR\\_011613.pdf](http://www.usgbc.org/sites/default/files/USGBC_AR_011613.pdf)

Plan estratégico 2013-2015 de USGBC,  
<http://www.usgbc.org/sites/default/files/usgbc-strategic-plan-2013-2015.pdf>

Información de emisores globales de gases con efecto invernadero  
<http://www.epa.gov/climatechange/ghgemissions/global.html>

Fuente:

World Economic Forum, "The new Redefining the Future of Growth

The New Sustainability Champions - 4.06 - Manila Water Company" [en línea],  
2011

<http://reports.weforum.org/new-sustainability-champions/case-studies/manila-water-company/> [consulta: 30 de abril de 2013]