



## Empresa y comunidad en la construcción de institucionalidad y ciudadanía

VIII Foro Internacional RedEAmérica

# FIR 2016

Medellín, Colombia

### MEMORIAS



ISBN 978-958-57351-6-3

## > ¿Hacia dónde va la inversión social privada?

INSTITUTO ARCOR DE BRASIL  
FUNDACIÓN ARCOR DE ARGENTINA  
FUNDACIÓN ARCOR DE CHILE

CLAUDIO GIOMI, *COORDINADOR*



# ¿Hacia dónde va la inversión social privada?

## RONDA DE APRENDIZAJE

### COORDINADOR:

Claudio Giomi, *Fundación Arcor Argentina*

### ORGANIZADORES:

Instituto Arcor de Brasil

Fundación Arcor de Argentina

Fundación Arcor de Chile

“ Gestionar responsablemente es cuidar la relación con cada uno de sus grupos de interés, con una mirada ética. ”

**COORDINADOR:** La idea central que nos motivó a presentar esta Ronda es que las empresas ya no son entidades que tratan de beneficiarse económicamente a través de la colocación de sus productos y la obtención de utilidades. Son, además, corresponsables. Las empresas son corresponsables de los problemas y desafíos que enfrenta la sociedad porque su propia operación conlleva impactos, y esto la constituye en un ciudadano más que debe involucrarse en las necesidades sociales y sus soluciones.

Quienes nos desempeñamos en el sector privado nos venimos enfrentando a contextos cada vez más complejos social y económicamente. En medio de este panorama y frente a una demanda social creciente tenemos el deber de aplicar los mismos criterios de calidad que rigen la labor empresarial. Pero fundamentalmente, y esto nos parece que es un poco

el eje de lo que nos motivamos a discutir, es ver cómo la inversión social privada y las áreas de negocios contribuyen a la estrategia corporativa y al mismo tiempo al contexto y entorno donde están: cómo se articulan, cómo se equilibran y actúan en armonía. Ese es el desafío.

El objetivo de la ronda es poder reflexionar acerca de los nuevos desafíos de la inversión social empresaria y su papel en la gestión de las empresas, su vinculación con las estrategias de sustentabilidad y de relaciones con la comunidad, y la actualización de este debate al interior de la Red.

Creemos que todos estamos, de alguna manera, discutiendo estos temas y un poco la dinámica de trabajo que proponemos es que nosotros haremos una presentación inicial de las reflexiones, pero el fuerte del trabajo será grupal para finalmente hacer una puesta en común y tratar de cerrar con algunas conclusiones, no en términos de cierre definitivo del debate, sino fundamentalmente de traer ese debate al interior de la Red.

Entonces, entrando en el tema de la inversión social en el marco de la estrategia de sustentabilidad nos parece importante traer una primera idea o reflexión, sobre algunos conceptos que se vienen discutiendo en los últimos años, muchas veces de manera referida a distintas cosas o a las mismas cosas, pero sin claridad y superponiendo algunos conceptos. Se habla de responsabilidad social, de sustentabilidad, de inversión social, de relaciones con la comunidad, etc. Y nos parece que poder poner conceptos detrás de cada una de estas cosas nos ha ayudado a ordenar nuestra propia estrategia de trabajo.

El primer concepto es la *gestión responsable orientada a la sustentabilidad*. Nos parece a nosotros que esto integra los dos conceptos de responsabilidad social y de sustentabilidad. Gestionar responsablemente es cuidar la relación con cada uno de sus grupos de interés, con una mirada ética. Y que esa gestión responsable esté orientada a una búsqueda de sustentabilidad de la propia compañía y del entorno donde está. Y la entendemos como un proceso. No es un modelo de gestión. Es una forma de recorrer, de entender, de caminar la gestión de una empresa que es gradual, de manera tal que se van sucediendo nuevas cosas en permanente movimiento pero que al mismo tiempo es integral porque abarca todos los públicos y toda la perspectiva de trabajo de una compañía. Y es estratégica porque tiene que ver con el horizonte de resultados que la compañía se plantea, que está relacionado justamente con la gestión del negocio y que genera esta triple generación de valor: crecimiento económico, valor social y ambiental, y que cuida la relación con sus distintos grupos de interés.

Esto es lo que nosotros entendemos por una gestión responsable orientada a la sustentabilidad. En la agenda de esa gestión tenemos a empleados, accionistas, proveedores, consumidores, gobierno y comunidad. Una empresa, a nivel micro, se gestiona de manera responsable cuidando la productividad y la rentabilidad económica, haciendo uso eficiente de sus recursos y de los recursos naturales, y desarrollando recursos humanos en la comunidad. Eso es lo que una empresa hace en la gestión responsable. Pero tiene en esa perspectiva una mirada que está puesta en vincular sus objetivos de negocio al propio desarrollo de la sociedad y entonces es una articulación con el nivel macro de manera tal que su gestión contribuya al desarrollo sustentable del entorno; esto es articular crecimiento económico con equilibrio ecológico y equidad social.

De esto hablamos cuando hablamos de gestión responsable orientada a la sustentabilidad. Y esto deviene básicamente del propio crecimiento de la visión de las empresas. De estos temas no se hablaba hace 30 o 40 años atrás en el mundo empresarial. Básicamente porque lo que en el análisis más tradicional de una empresa generaba valor era fundamentalmente quiénes estaban como partes interesadas. Los grupos de interés en un modelo tradicional de abordaje eran básicamente los inversores y sus clientes. Esta visión se va modificando con el paso de los años. Las empresas se empiezan a complejizar. Aparecen otros públicos en la lógica de una empresa, como los empleados. Importa no solamente lo que la empresa tiene en término de bienes materiales sino la marca, la reputación. En ese sentido es entonces donde el análisis tradicional ya es acotado y aparece esta idea de que para medir lo que vale una empresa es necesaria una perspectiva de sostenibilidad donde se incluyen temas tangibles e intangibles.

En ese sentido entonces la visión de la sostenibilidad, esta idea de una gestión responsable, abarca otras partes interesadas que hoy no se discuten en una compañía. Es decir, una compañía no se debe solamente a inversores y clientes sino a empleados, proveedores, comunidades, ONG que están vinculando, y a todo su entorno. Y en ese sentido la empresa no es solamente sus operaciones, sino toda su cadena de valor. Y de esta forma, lo que aporta valor a una compañía no son solamente entonces sus recursos materiales, sus resultados financieros, sino también la marca, la reputación, el capital intelectual que tenga, el capital humano, social, su gestión ambiental. Todo eso forma parte entonces del valor de una compañía y por eso una gestión tiene que abarcar todos y cada uno de estos aspectos.

Cuando hablamos de gestión sustentable estamos hablando de este mundo de gestión integral de una compañía, de gestión de negocios, que tiene que ver con una cantidad de públicos. Hay uno de esos públicos que es la comunidad y es un público que hace también

muy pocos años estaba en discusión si la empresa se tenía que dedicar o no a mirar el entorno comunitario. Y de alguna manera asumía que tenía alguna tarea por hacer o no hacer en relación a determinada circunstancia. Hoy nosotros decimos que la comunidad es un público de interés de la empresa y la empresa tiene que gestionar la relación con ese público. Tal como la empresa tiene un área de recursos humanos tiene que tener un área de relaciones con la comunidad.

Es necesario gestionar los impactos de las relaciones empresa y comunidad promoviendo el desarrollo de la localidad y la propia sostenibilidad de la compañía. Las relaciones con la comunidad son un componente, un aspecto de la gestión sustentable de la empresa. La empresa genera, desde su propia operación hacia la comunidad, impactos. Estos impactos pueden ser positivos o negativos. Pensemos que hay impactos positivos en términos de generación de renta, de empleabilidad, etc., pero también impactos negativos por ejemplo por las características del uso que hace de los recursos o por cómo genera o no posibilidades de desarrollo en ese entorno.

Y también la comunidad presenta para cada empresa impactos que pueden medirse como oportunidades y riesgos, esto es, entornos que favorecen o no el desarrollo de una comunidad. Nosotros decimos que es preciso gestionar que lo que se ha planteado y lo que nosotros creemos que es parte de esta discusión es que a lo largo del propio aprendizaje, al menos que nosotros hemos tenido, existe una clara necesidad de crear al interior de nuestra empresa un área que gestiona las relaciones con la comunidad, no como un área desprendida, sino como parte de la gestión de la propia compañía.

En nuestro caso, el Grupo Arcor tiene una Gerencia de Relaciones con la Comunidad y tenemos Comités de Relaciones con la Comunidad constituidos en cada base operativa del grupo, que está a cargo del gerente de la planta. Y ahí hemos desarrollado una matriz que identifica cuáles son los impactos que la empresa tiene y cuál es el entorno que la comunidad ofrece en términos económicos, sociales y ambientales. Eso se complementa con un estudio

Tiene en esa perspectiva una mirada que está puesta en vincular sus objetivos de negocio al propio desarrollo de la sociedad y entonces es una articulación con el nivel macro de manera tal que su gestión contribuya al desarrollo sustentable del entorno; esto es articular crecimiento económico con equilibrio ecológico y equidad social.

de percepción que surge a partir de grupos focales y de actores claves de la comunidad. Esto nos permite construir un panorama objetivo y subjetivo: lo que ocurre objetivamente y cómo está mirando esa comunidad el entorno y la relación con la empresa. Y sobre eso estructuramos nuestros planes de acción.

Nosotros entendemos las relaciones con la comunidad como parte de la gestión de la compañía y en ese sentido es un componente de la estrategia de sustentabilidad del Grupo, lo que nos lleva a cómo vemos nosotros la inversión social empresaria. Cuando hablamos de inversión social, en este caso, hablamos de una inversión social voluntaria. Es una decisión que la compañía tiene, que una empresa hace, no basado en ningún marco legal o aspectos obligatorios. Y ahí creemos que hay una primera diferencia que nos interesa hacer sobre el concepto de relaciones con la comunidad. Nosotros creemos que una empresa tiene que gestionar sí o sí las relaciones con su comunidad. Puede que no tenga un área específica, pero la relación está, los impactos están y justamente no gestionarla es una forma de gestión. No tener un área o no gestionar la relación es una forma de gestión.

Quiero detenerme aquí en un punto. Hace muchos años discutimos dentro del mundo de la inversión social qué es lo que diferenciaba un concepto de inversión de una acción asistencialista, y es el hecho de que la inversión social es planificada y monitoreada. Es decir, detrás de la inversión social hay una acción consciente, decidida y planteada sobre qué y cómo quiero hacer las cosas. Eso me diferencia de una visión histórica o más tradicional de dónde nacieron algunas acciones sociales de las empresas, que era destinar recursos porque sí o porque simplemente había que dar una respuesta inmediata a algunas cuestiones. Acá hablamos entonces de inversiones voluntarias, planificadas y monitoreadas.

Si se mira la evolución de la inversión social, vemos que al inicio la inversión social filantrópica tenía la idea de donar parte del dinero que gana la empresa, no importa cómo. Es decir, hay una desvinculación desde la empresa para con la sociedad y las personas. Muchas de nuestras fundaciones quizá nacieron con esta visión desvinculada de la acción empresarial. Cuando las empresas empiezan a ser miradas y cuestionadas se da una evolución. Hoy nadie está cuestionando que la razón de ser de una empresa es justamente que genere recursos, que genere rentabilidad. Porque si le cambiamos esa dinámica dejan de ser empresas. Está claro, eso no está en discusión. Lo que aparece en la discusión es que la sociedad quiere saber cómo hace la empresa para generar rentabilidad, cómo gana ese dinero, en otras palabras, quiere que le rindan cuentas. Y ahí es donde aparece todo este fenómeno de lo que llamamos responsabilidad social primero, sustentabilidad o gestión responsable orientada a la sustentabilidad después.

Este es un movimiento del propio sector empresarial para dar respuesta a un nuevo escenario de hacer negocios. Porque se entiende que por razones macroestructurales, de recursos, de límites planetarios, de regulación, etc., está variando el modo de hacer negocios. Y se requiere una nueva forma de hacer negocios, y se debe incorporar la gestión económica, social y ambiental también responsable.

A pesar de este rápido recorrido y que parece anacrónico, nosotros podemos tener en nuestras sociedades y en nuestras propias organizaciones visiones que están en distintas etapas de este modelo. Gente que se despreocupa por la sociedad, o áreas o entornos que no se sienten parte y no les preocupa eso. Pero si yo estoy en el mundo de la *gestión* responsable, la gestión sustentable, estoy en el mundo de cómo gana dinero la empresa. Y todo lo que haga en ese marco tiene que ver con agregar más valor y menos riesgo para la empresa. Y esto no está mal. Quiénes están a cargo de estas áreas lo que hacen es justamente maximizar oportunidades y minimizar riesgos. Está claro que lo que ha evolucionado es que yo tengo que contemplar que hay riesgos ambientales que tengo que gestionarlos y que eso es en beneficio de la empresa también. Que hay riesgos económicos, riesgos sociales, etc. Pero el mundo de la *gestión* de todas estas áreas sigue la lógica de la rentabilidad, aún si es la gestión de riesgos sociales o si se trata del área de relaciones con la comunidad, sigue siendo *gestión*. Y esa es la diferencia con la *inversión*. Cuando estoy en el mundo de la inversión empresarial, de la inversión social, estoy en el mundo de en qué invertimos parte de la rentabilidad.

Nosotros entendemos las relaciones con la comunidad como parte de la gestión de la compañía y en ese sentido es un componente de la estrategia de sustentabilidad del Grupo,

¿Qué ha variado en este sentido? ¿Qué es lo que se modifica? En la evolución del concepto de empresa lo que empieza a aparecer es un alineamiento entre la manera de hacer negocios y la gestión social y ambiental. Lo que se modifica acá es que las empresas entienden que no pueden gestionar sus negocios de cualquier manera. O que en todo paso ponen en riesgo la sustentabilidad de la empresa si lo gestionan. Y que tienen que integrar en esa perspectiva aspectos sociales y ambientales. Ese alineamiento hace que se modifiquen y empiecen a mirar todos estos aspectos que seguramente muchos de los que estamos acá que venimos de estas áreas más sociales, empezamos a percibir en torno de distintas características, demandas, inquietudes, cuestionamientos.

Ese alineamiento modifica la visión de la inversión social por parte de la empresa. Si yo como empresa entiendo que tiene que estar alineada mi manera de hacer negocios con esta forma de gestionar, lo que se modifica en la percepción de la empresa es esta idea también de que entonces esos que se ocupan de la inversión social en mi empresa—llámese fundación, instituto o personas que se ocupan de estos temas—son los únicos responsables de los temas sociales y las relaciones con la comunidad. Esa idea dentro de la empresa de “ocuparse” a través de otros de las necesidades y demandas sociales cambia con este nuevo enfoque.

En este nuevo paradigma la empresa debe gestionar lo social también como parte de la gestión del negocio. Lo que se modifica entonces es esta idea de que la empresa en su conjunto no está en los temas sociales, y que la empresa es simplemente un actor del mundo del mercado que tiene una preocupación por lo social y por eso ejecuta acciones. Esta visión cambia y la empresa ya no se asume como parte del mercado sino como parte de la sociedad y eso define a la empresa como un actor social, que tiene que estar operando con un entorno que no solamente es económico sino que es social y ambiental, y que repercute en el mundo de los negocios. En ese sentido, entonces, entiende que la inversión social es inherente al negocio.

Esto es lo que nosotros creemos que es importante que se discuta: si es viable alinear esta preocupación y encontrar que interés privado e interés público pueden articularse en pos de este entorno social, y comprender la complejidad de lo que se aborda.

En ese sentido, la inversión social no se puede entender como desvinculada de la complejidad de la empresa. Si es inherente a la gestión de la empresa, no es solamente una preocupación de la empresa hacia el área de inversión social, sino que el área de inversión social tiene que repensar también qué significa este cambio de entorno. En esa perspectiva, entonces, ocuparnos de este mundo de más valor y menos riesgo para la sociedad, y más valor y menos riesgo para la empresa es una preocupación de la inversión social.

Parte del desafío es entender cómo resolver tensiones y dilemas como si pesa más el interés público o el interés privado. ¿Cómo resuelvo eso? Estas son las tensiones que aparecen. La forma de resolver esto, dicen algunos, es alejarme de la empresa. Entonces, mientras un esquema de organización más autónomo de la empresa hace que, por ejemplo, se crea una fundación que se independiza a través de algún fondo, de un *endowment*, etc., de la gestión de la empresa. Pero esa es una forma de resolver el tema de la inversión social. Nosotros creemos que es válida pero lo que hace es transformar esa fundación empresaria en una ONG, que está bien y ha sido una respuesta, pero implica un cambio de enfoque.



Para otros, la respuesta ha sido todo lo contrario: transformar esa área que antes se ocupaba de lo social y traerla al interior de la empresa. Esta alternativa también puede causar conflictos porque se empieza a discutir si esa área debe estar al servicio del interés de la empresa o del interés público, y el hecho de que cause algún beneficio secundario de manera pública es justamente eso: es secundario. Entonces traigo a esta área a una idea más funcional, instrumental, de lo que necesito.

Creemos que esas son dos respuestas que se empiezan a dar, que se han venido dando y que hay que ponerlas en discusión. No sabemos si son los caminos. Al menos nosotros estamos queriendo recorrer otro. Y para eso estamos planteando esto. En ese sentido entonces a nosotros sí nos parece importante reflexionar sobre dos aspectos. Primero, la idea de que una inversión social es inversión social en tanto y en cuanto son recursos privados que son destinados a temas de interés público. Si no estuviese eso detrás estamos en cualquiera de otros mundos. Y eso trae aparejado que nosotros estamos compelidos a tener los mismos criterios de calidad que se le exige al mundo empresarial en esa labor de canalización de recursos privados hacia lo social. Tenemos que ser eficientes, actuar con resultados, tenemos que demostrar impactos, tenemos que gestionar esto con una perspectiva de rendición de cuentas. Todos esos aspectos que hemos estado discutiendo muchos años en nuestro mundo. Pero aparece también una preocupación de que la inversión social tiene un papel que jugar en la orientación hacia adentro de la empresa para que justamente esta articulación no sea una relación de desequilibrio, vertical, de despreocupación, o de no entendimiento.

Cuando hablamos entonces de inversión social hay un primer concepto que tenemos en cuenta. Que no estamos hablando solamente de recursos, estamos hablando de inversión. La palabra inversión trae aparejada la lógica económica de que si hay inversión hay retorno. Entonces, qué tendríamos que hacer para agregar más valor y menos riesgo a la

**Esta visión cambia y la empresa ya no se asume como parte del mercado sino como parte de la sociedad y eso define a la empresa como un actor social, que tiene que estar operando con un entorno que no solamente es económico sino que es social y ambiental, y que repercute en el mundo de los negocios. En ese sentido, entonces, entiende que la inversión social es inherente al negocio.**

sociedad en tanto yo asumo la inversión social con este desafío de generación de retorno. Y la respuesta es que esa inversión social sea estratégica. Y una inversión social estratégica si mantiene criterios de calidad y si contribuye en temáticas sociales de interés público. Esto es importante porque si esa canalización está vinculada solamente a reacciones puntuales, coyunturales, a planteos de la empresa solamente para atender problemáticas reactivas al mundo que lo rodea, evidentemente ahí no hay un interés público. Y nos parece entonces que es importante que las empresas definan temas como causa. Y al definir un tema como causa lo que importa acá, lo que va a medir si estamos agregando valor a la sociedad es si hay un interés público y si esa causa atiende las realidades que esa propia causa demanda.

Muchas veces, nuestras intervenciones en el mundo empresario, de lo social, son intervenciones específicas. Pero la perspectiva de quienes estamos en esto es pensar en beneficios colectivos. Es decir, que hay una causa, que hay un interés público que excede la intervención puntual. Que la forma entonces de lo que hacemos en esa intervención es desarrollar capacidades, no es solamente intervenciones puntuales. ¿Y por qué desarrollar capacidades? Esto es parte de lo que en RedEAmérica hemos venido trabajando. Eso otorga más beneficios porque son más sostenibles en el tiempo, porque hablamos de capacidades de las personas, de las organizaciones, de los entornos.

Y finalmente este desafío de que si bien las intervenciones son puntuales, tienen esta perspectiva de capacidad, tenemos que tratar de tener siempre, como perspectiva, producir y diseminar conocimientos y prácticas. Exceder el ámbito de intervención inmediata. Y surge entonces la pregunta de cómo medir los retornos en términos de inversión social, cómo medir que hay más valor y menos riesgo para la sociedad.

El segundo punto que a nosotros nos interesaba es también mirar cómo generar retorno para agregar más valor y menos riesgo para la empresa. En ese punto lo que hay que entender es que en este mundo lo que nosotros estamos haciendo es básicamente incrementar la licencia social para operar y para prosperar de una empresa. Esta idea de que una empresa no puede tener éxito en un entorno que no lo tenga. La posibilidad de sostener eso en el tiempo. Nosotros creemos que la inversión social puede crear valor en temáticas sociales que son sentidas y relacionadas con el *core business*. Acá es importante abrir una discusión de cuáles son las causas, los intereses que están detrás de lo que hacemos. Hay que reflexionar sobre eso y posiblemente haya que repensar esto. Si nosotros tenemos intereses que, por más importantes que sean, están muy alejados de la propia visión de la empresa, de su propio planteo, es factible que ahí tengamos mayores tensiones o cortocircuitos. ¿Cómo articular esto con el *core business*?

Si miramos entonces este tema y hablamos del alineamiento con la estrategia de la compañía y la gestión de la compañía es un todo, es una gestión integral, está claro que nosotros tenemos que poder dar cuenta que la inversión social crea valor y orgullo para todos los públicos internos de la compañía. Un área de inversión social que se aleja de su propio entorno, muchas veces puede operar con más autonomía, pero corre el riesgo de ser acotada en el tiempo.

Y finalmente traje un concepto que en realidad no es nuestro. Es un concepto que trabajó el GIFE y que plantea que las áreas de inversión social pueden ser la unidad de inteligencia social de la empresa. Es decir, constituírnos nosotros en esta idea de orientar a la empresa, de apoyarlas en el desafío de gestionar lo social, de aportar conocimiento de lo social, que es un mundo muy desconocido para el mundo de las empresas. Así lo entendemos nosotros desde el Grupo Arcor y por eso decimos también que la inversión social está alineada, o debe estar alineada, con la estrategia de sustentabilidad de la compañía. Hasta aquí la presentación y abrimos a comentarios, para luego pasar al trabajo por mesas.

**PARTICIPANTE:** Muchas empresas aquí en este momento estamos trabajando sobre el tema de cómo dentro de la sostenibilidad cual es el papel y rol que ha jugado la empresa, cuál es el que juega la fundación y cuál es el que juega el tema de las comunidades. Y en realidad, entendiendo que en la discusión de la sostenibilidad lo que se está intentando es que la sostenibilidad sea una forma de gestionar el negocio, la empresa, de tal manera que no esté ubicada en un área específica sino que todo mundo sienta que si estás fortaleciendo los proveedores estás haciendo sostenibilidad, cuando estás buscando subsidios para que más clientes accedan, estamos haciendo sostenibilidad. Entonces creo que ese es un concepto que se está trabajando muchísimo, intentando diferenciar muy claro, cada vez más claro, que la empresa, en los impactos, también hace inversión social.

Me parece interesante un concepto tuyo y es que creo que en últimas y como parte fundamental, es convencer a la empresa de que ella es un actor social. La empresa o se pone como un actor social de todo lo que nos está pasando y su inversión la aporta como un actor social importante dentro de toda la problemática, o sigue pensando que ella da recursos para cualquier cosa, sin un planteamiento estratégico.

No estamos hablando solamente de recursos, estamos hablando de inversión. La palabra inversión trae aparejada la lógica económica de que si hay inversión hay retorno

El gran reto es que las fundaciones no nos sintamos que es que nosotras no estamos en el negocio, sino que cada vez tengamos más claro cuál es el rol dentro de este nuevo modelo que tú estás planteando o esta nueva estrategia que nos corresponde a nosotros cuando la empresa se relaciona con la comunidad y cuando nosotros nos relacionamos con esa comunidad, donde la inversión social es un articulador importante.

**PARTICIPANTE:** Es interesante regresar a la empresa un rol fundamental como ciudadano corporativo y comprometido con ese territorio como un actor más, es fundamental. Y eso nos lleva a plantear algunos interrogantes: ¿por qué se crearon las fundaciones empresariales? Es una primera pregunta. ¿Qué buscaban las empresas con “tercerizar” su responsabilidad social en fundaciones?. Entonces, es importante poner eso en la discusión sobre la mesa porque es ir al origen del tema y aclarar si volvemos otra vez a que la empresa debe tener un rol fundamental, debe apropiarse como empresa de su responsabilidad y no delegarla en un tercero y seguir haciendo lo que venía haciendo. Entonces es muy importante aclarar cuál es el papel a futuro, si va a continuar la figura de fundación y con qué propósito, que además terminan trabajando más con la plata de otros que con la misma plata de la empresa.

Y cuando la empresa asume su rol de actor como ciudadano corporativo y responsable del desarrollo de un territorio tiene que ver mucho con todo este tema del valor compartido, que es un nuevo enfoque que es importante también darle mayor claridad. ¿Qué implica eso? que la empresa dé de lo que tiene, transfiera capacidad como actor al territorio y a sus comunidad de la capacidad que tiene, que es uno de sus roles fundamentales. Una empresa que se ha empoderado a partir también de estar en esos territorios puede transferir lo que sabe y lograr que ese territorio mejore para su sostenibilidad. No ser una empresa que llegó, extrajo lo que pudo y se fue, sino una empresa que aporta lo que tiene, sus conocimientos y sus capacidades, y los pone en función de ese desarrollo.

Pero hay una tensión clave que hay que tener en cuenta. Cuando la empresa se mete con lo suyo hay una pregunta de las comunidades y del territorio y es: ¿Está detrás de un nuevo negocio? Lo que la empresa da no es gratuito. O sea, eso si se está metiendo en el mismo *core* de la empresa... empieza la gente a dudar de lo que quiere la empresa, de si es ganar más, o si generar con eso social un negocio nuevo. Entonces, eso hay que discutirlo y hay que volverlo también transparente en esa inversión social porque la empresa no da nada gratuito.

**EXPOSITOR:** Yo creo que va a estar linda la discusión en grupo. Solo decir que no entramos en algunos puntos que ustedes trajeron, para motivar la reflexión por mesas, pero quiero agregar que cuando Porter y Cramer traen la idea de valor compartido, pone en discusión al

mundo de las empresas sobre esta idea de asumirse la gestión de lo social como inherente. La advertencia que nosotros tuvimos en esa discusión es si se corre el riesgo de que la inversión social termine relegada a un rol instrumental.

Y me parece que no hay que confundir relaciones con la comunidad, gestión de las relaciones con la comunidad, con inversión social. Son tres conceptos, son tres aspectos que están articulados en torno a una perspectiva pero que necesitan acciones y respuestas distintas. Armar áreas de relaciones con la comunidad significa que la empresa asume que sí tiene que gestionar los impactos que tiene con su entorno. Esto es, los entornos que ustedes están diciendo, en el territorio más inmediato, que se presenta porque la gente desconfía de la empresa, o porque se generan tensiones. Antes, cuando en una comunidad veían humo era señal de desarrollo. Hoy cuando ven humo es señal de contaminación. Entonces, por todas estas cosas está claro que hay que gestionar la relación con el entorno.

Pero nosotros creemos que ese tipo es gestionar las relaciones con la comunidad. La inversión social puede ser parte, como forma de esta idea de agregarle valor a la empresa, de estar articulada con estrategia de la sustentabilidad de la compañía. Pero es más que eso. El interés que mueve la inversión social es la causa pública que está detrás, no el interés de la empresa de gestionar sus impactos para tener una mejor capacidad de operar y prosperar en ese entorno. Ahí hay una línea delgada, interesante, para profundizar un poco. Porque lo más común en cómo se ha venido desarrollando el tema es: al área histórica de inversión social, que podía tener un modelo de instituto, de fundación o no tener ninguna figura, ahora le dicen que se ocupe de las relaciones con la comunidad. Y entonces me tengo que ocupar de atender los servicios públicos, de la preocupación que puede tener el tema del hospital, el problema de las instituciones donde van los hijos de mis empleados porque merecen un entorno mejor. Pero eso es parte de la estrategia de la compañía y de gestionar esos impactos la compañía.

La inversión social tiene que seguir pensando que es estratégica en tanto hay una causa social detrás, en tanto tiene perspectivas de largo plazo, puede producir conocimiento y tiene

La empresa o se pone como un actor social de todo lo que nos está pasando y su inversión la aporta como un actor social importante dentro de toda la problemática, o sigue pensando que ella da recursos para cualquier cosa, sin un planteamiento estratégico.

desafíos. Y tiene que desarrollar una habilidad que hasta acá no la tuvo: que es orientar a la empresa en estos temas, en un conocimiento que tiene. Porque sí tiene cómo relacionarse con lo social, la red de relaciones, pero aportándole esos valores a la empresa.

Un ejemplo. Nuestra fundación se ocupa, como causa social, del tema de la infancia y de generar igualdad de oportunidades para la infancia. Y dentro de la fundación-instituto, hemos creado una iniciativa que se llama justamente Infancia y Empresa para que ayude a la empresa a comprender que la empresa tiene otros impactos inmediatos en relación a la infancia; cuando se ocupa o no se ocupa de los hijos de sus empleados, cuando se ocupa o no se ocupa de qué pasa con los niños en su cadena de abastecimiento, cuando se ocupa o no se ocupa con las políticas públicas de infancia.

Esa inteligencia que está en esta área de inversión social tiene que ayudarle al área de *marketing*, al área de recursos humanos, al área de compras, a entender el concepto de infancia, de derechos de la infancia, de ayudarle a mirar esta perspectiva. Pero no tiene que ocuparse del programa de becas de los hijos de los empleados. Eso es recursos humanos. No tiene que ocuparse del programa de mejorar las instalaciones de la escuela donde van los hijos de los empleados. Eso es una estrategia de relaciones con la comunidad, para generar un entorno, un territorio. Tiene que tener capacidad de orientar esos temas. Pero tiene que ir más allá de eso. Tiene que estar preocupada por agregarle valor a la problemática de la infancia como un todo, como causa de estos temas. Esa es una discusión que para mí, necesitamos plantearla.

Y creemos que hay que dar la discusión porque aquellas empresas que resolvieron de manera instrumental la inversión social, termina repercutiéndole en su reputación. Han erosionado la credibilidad de las instituciones que habían creado. De la misma forma que hoy una empresa que no mire estos temas puede seguramente tener una lógica de resultados inmediatos que va en desmedro de esta perspectiva de largo plazo.

Y es interesante ver cómo el GRI o mediciones como el triple bottom line abordan y miden lo social, y eso es una oportunidad, porque está diciéndole a la empresa que lo social es inherente a su gestión. Pero no están discutiendo el tema de inversión social desde esta perspectiva. Entonces ahí hay una oportunidad enorme para que las áreas de inversión social aporten en esa discusión. Pero ojo con asumirlo como tal; porque me parece que si no terminamos diciendo: Bueno, la inversión social tal cual estaba planteado es para dar respuesta a este dato puntual que pide el GRI, de cuántos beneficiarios tengo. Punto. Y creo

que hay que pensar con una perspectiva un poco más amplia. Está claro que si una empresa tiene como desafío el desarrollo de comunidades sostenibles, como tenemos en el marco de la Red, puede eso ser parte del interés público que promociona. Pero tiene que ir más allá de su propia comunidad.

**EXPOSITOR:** Bueno pasemos al trabajo en grupo para así poder aportar más y reflexionar. Esto era la introducción. Partimos del contexto de las empresas, no son entidades que están en el mundo solamente del mercado sino de la sociedad, son corresponsables y la reflexión es para quienes nos desempeñamos entonces en este sector, este panorama. Y entonces, frente a una demanda social tenemos que aplicar los mismos criterios de calidad. Es decir, no somos un área secundaria o que nos podemos ocupar solamente hacer el bien sin importar a quién. Hay que, sobre esto, profundizar. Pero fundamentalmente cómo la inversión social privada y las áreas de negocios contribuyen a la estrategia corporativa y al contexto y entorno. Este doble juego de interés privado e interés público, cómo se articula, cómo se equilibran, cómo actúan en armonía. Esta es la idea de las mesas.

Hemos preparado algunas orientaciones para la discusión. ¿Estos desafíos para las empresas, partiendo de que estamos en esta situación y todos, de alguna manera han afirmado esto, modifican la perspectiva y requerimientos que esperan de sus áreas de inversión social? ¿Están ustedes sintiendo que hay otros requerimientos a quienes están en estas áreas? ¿Cuáles son las principales interacciones que se hacen? ¿En qué se manifiestan? ¿Son planteamientos claros y pertinentes o simplemente no sabemos bien para qué están, en qué se ocupan, qué hacen? ¿Generan tensiones con las formas tradicionales de trabajo que se vienen desarrollando, con esta forma de actuar que teníamos en este tema? Bueno, esta es una primera reflexión, tratar de entender si está ocurriendo esto.

El segundo campo de reflexión tiene que ver con la articulación interna. ¿Cómo coexisten las áreas de sustentabilidad o las políticas internas de la empresa con esta discusión y con nuestras propias áreas de inversión social? ¿Cuáles son las articulaciones, las particularidades o diferencias en relación a la inversión social, llámese esto fundaciones, institutos? ¿Cómo es este mundo de vinculación con estas áreas?

No ser una empresa que llegó,  
extrajo lo que pudo y se fue,  
sino una empresa que aporta lo  
que tiene, sus conocimientos y  
sus capacidades, y los pone en  
función de ese desarrollo.

Y la tercera idea de reflexión que queríamos proponer es cómo repensar, a partir de esto, de estos fenómenos de contextos externos, ¿cómo repensar la inversión social de la empresa en este marco? ¿Existen aspectos esenciales o constitutivos de la inversión social que no deberían alterarse en visiones coyunturales? ¿Qué es lo que determina que hablemos de inversión social o no? ¿Cuál es el papel de las fundaciones o institutos? ¿Es necesario que existan? Vamos a ser contundentes, ahí, para la conclusión.

**COORDINADOR MESA 1:** Voy a empezar respondiendo la 2 y luego la 3 y después la 1. ¿Cuáles son las articulaciones, complementariedades o diferencias en relación a la inversión social y la fundación? Aquí un poco hubo una discusión en relación a que era necesario crear una conciencia y una cultura en la empresa y que esta se reflejara al más alto nivel. ¿Y cómo lo haces? Había que crear un Consejo o una inteligencia social que pudiera estar poniendo el tema social desde arriba para que la estrategia social fuera solamente una y que se crearan las estructuras o las políticas que fueran haciendo que esta estrategia social fuera bajando; ya fuera a un área que pudiera llamarse fundación o a otra que se llamara responsabilidad social o relaciones con la comunidad, etc. Pero el corazón debe de estar en la empresa, al más alto nivel, para que la estrategia sea una y para crear una conciencia en toda la empresa. Entonces, ¿cómo crear conciencia en toda la empresa? Se habló que el voluntariado es una forma que puede acercar a las personas de la empresa a la comunidad y a las necesidades. También se habló que a veces, cuando la empresa y el negocio están caminando, todas estas políticas y todas estas buenas voluntades muchas veces no motivan. Entonces que era necesario crear indicadores y ciertas herramientas que asegurasen que esto se llevara a cabo.

Luego, en relación a la tercera: ¿Es necesario que exista o no exista un fundación?. Y aquí se dijo que sí, que por supuesto. Y llegamos a varios aspectos de por qué era necesaria la fundación. Uno, porque a través de la figura de una fundación son mejores las relaciones con la comunidad. Son más informales, etc. Son mejores o más fáciles o pueden fluir mejor las relaciones con el gobierno. Son canales más amigables hacia la comunidad. También porque es más fácil establecer alianzas desde una fundación que desde una empresa, que se pudiera ver más amenazante. Y también porque desde una fundación puedes innovar y crear programas sociales, proyectos que luego los puedas escalar o replicar.

La uno. En relación a los desafíos hablamos aquí que la historia de cada fundación es tan distinta que marcar un desafío es imposible, pero el reto es que toda la empresa lo entienda, lo articule, que haya un compromiso.



**COORDINADOR MESA 2:** En esa mesa discutimos cuatro puntos que voy a resumir. Uno, importantísimo: definición de roles, funciones, importante para tener una estrategia alineada. Y se mencionó que esto ojalá venga desde arriba. Segundo: el reto de la medición, crítico, para generar credibilidad en el impacto que tiene la inversión social en la estrategia o la sustentabilidad de la empresa. Tercero: discusión sobre el retorno en reputación. Por último, el enfoque de la fundación, que es también un tema crítico a definir. Que puede incluso ser una fundación que atienda distintas comunidades o distintos países y que de alguna forma se tiene que adaptar al entorno aunque tenga una visión definida.

**PARTICIPANTE:** A manera de resumen básicamente es importante generar políticas de inversión social con consenso de los Directivos y de la fundación. Hay que establecer también modelos y procedimientos. Que quede muy claro cómo se va a realizar esa inversión social. Realizar un control interno y generar capacidades dentro y fuera de la empresa. El tema de generar capacidades dentro y fuera de la empresa también salió, principalmente con lo que tiene que ver con este tema de la inversión social. Y decimos generar capacidades afuera y adentro porque no solamente a nosotros nos tiene que hacer sentido o a los directores o a los inversionistas de la compañía por qué se hace inversión social, sino también a los mismos colaboradores que tienen que tener claro por qué se hace lo que se hace. Eso también requiere que nosotros seamos capaces de apoyar en esta generación de capacidades de otras áreas, de conocer lo que hace la fundación y lo que hacen los departamentos, por qué lo hacen, con qué sentido y qué relación tiene esto con lo que hace la compañía. Eso es sumamente relevante.

El interés que mueve la inversión social es la causa pública que está detrás, no el interés de la empresa de gestionar sus impactos para tener una mejor capacidad de operar y prosperar en ese entorno.

También mencionaron todo el tema de la generación de políticas de inversión social, de modelos de procesos, de procedimientos. Es importante que eso sea consensuado y además que sea de conocimiento público dentro de la compañía. Eso ayuda a no dejar que toda la gestión social quede en una sola área.

**COORDINADOR MESA 4:** En cuanto los desafíos, vimos que muchas empresas están avanzando con las áreas de sostenibilidad pero que estas áreas de sostenibilidad sean las que

articulen a todas las demás áreas, monitoreen, evalúen y creen un diálogo permanente con estas áreas para que realmente se permee una cultura mucho más arraigada en la empresa.

Sin embargo, otra de las cosas que nosotros detectamos en esta tema de las áreas de sostenibilidad, que estas áreas deben velar por la competitividad de la empresa, que no puede quedar de lado en lo más mínimo. Pero que también es muy importante el marco ético. O sea, que la sostenibilidad tenga un marco ético para el desarrollo de las comunidades. También propiciar estrategias que se alineen los intereses o iniciativas de la comunidad, las estrategias del gobierno, de las ONG y de todos los actores que están insertos en la comunidad, que también van mucho más allá de la estrategia de la empresa.

Hay muchísimos modelos de las empresas que tienen un instituto, una fundación. Lo que estuvimos rescatando en el tema de las fundación empresariales, es que muchas veces tienen muchísimo más flexibilidad para tener una relación más *ad hoc* con la comunidad, que va mucho más allá de la estrategia de la empresa. Que no solamente se puede quedar como el cumplimiento de la estrategia de la empresa sino ir mucho más allá a través de estas cuestiones y planteamientos éticos para reducir la brecha de la pobreza y dejar capacidades instaladas en la comunidad y con la comunidad.

**COORDINADOR MESA 5:** Hay muchas empresas multinacionales, por ejemplo, que sí están insertadas a una estrategia que va bajando. Pero esa estrategia se va tropicalizando de acuerdo a la realidad de cada comunidad y de cada localidad donde la fundación también juega un papel importante. Y a la vez veíamos que muchas fundaciones actuaban como la cara de la empresa y la empresa también se retiraba de sus obligaciones. Creo que eso también luego crea un arma de dos filos en estos modelos. Entonces la diversidad de modelos creo que es lo que enriquecería este diálogo más a profundidad.

Nosotros pensamos que definitivamente las empresas están viviendo unas situaciones de cambio. Unas situaciones de cambio tanto internas como externas. Y nos referimos un poquito al tema de lo interno. Es como generamos un escenario común, un lenguaje común entre lo que es la fundación y lo que está pasando con el rol empresarial y todo el tema de la productividad.

Hubo muchas preguntas aquí en torno a la sustentabilidad en relación con las áreas de influencia. Entonces, una pregunta por aquí que decían: ¿Hasta dónde y cuál es nuestro espacio de trabajo en torno a la sustentabilidad?; entendiendo la sustentabilidad no solamente de

tipo económico, social y ambiental y si era necesario generar un área independiente desde las empresas que pudiera manejar ese rol como sustentabilidad.

**COORDINADOR:** Evidentemente no podemos cerrar nada de lo que estamos planteando. Hay mucha preocupación sobre estos temas. Algo que caracteriza evidentemente es la heterogeneidad de situaciones, de procesos, de realidades. Me parece que eso enriquece la discusión pero al mismo tiempo abordarla requiere encontrar algunos elementos comunes para ordenar esa discusión. Me parece que eso es una buena conclusión para proponer a la Red continuar una discusión que estamos viviendo, algunos disfrutando, otros padeciendo; como sea. Pero evidentemente está planteado este tema y es importante, entonces, desde la Red, darle continuidad a este debate.

Recuerden también que hay otros instrumentos en la Red, que tenemos otras posibilidades también, para enriquecer estas cosas que es la posibilidad de intercambiar con otros, el tema de pasantías, el ver modelos que se están aplicando sobre este tema. Porque lo que apareció común en todas las mesas es esta idea de contar cómo está el otro resolviendo algunos temas que aparecen como preocupación. Y esa, quizás, sea una de las principales virtudes que la Red tiene. Me parece que tenemos que rescatar ese planteo. Pero también es necesario que ordenemos esta discusión y lleguemos a algunas conclusiones porque otra de las tareas importantes de la Red es hablarle al sector privado, y posiblemente sería muy interesante que la Red pueda dar también orientaciones sobre este tipo de discusión.