

Responsabilidad Social

La Nueva Riqueza de las Naciones

Versión resumida

(Extractos de la versión original)



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
(2007, 380 páginas, 24,5 x 17 cm.)

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página
www.evolucion.cl.

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

CONTENIDO

CONTENIDO	3
INTRODUCCIÓN.....	4
<i>¿Qué es la Responsabilidad Social?</i>	6
<i>Modelo de RS e IRS</i>	7
<i>Relacionamiento con los demás</i>	9
<i>Estilo colaborativo de interacción</i>	11
<i>Evitar la trampa de la homeostasis</i>	15
<i>Creencias que limitan el juicio</i>	16
<i>¿Cómo salir de las creencias limitantes?</i>	19
PARTE I. EL PROBLEMA DE FONDO.....	22
PARTE II. LA SOLUCIÓN	24
PARTE III. AVANZAR HACIA LA RS	25
<i>Modelo para fomentar la RS</i>	26
PARTE IV. RSE	28
PARTE V. FINAL.....	29

INTRODUCCIÓN

En esta visión amplia del desarrollo, la importancia del crecimiento económico se centra en el hecho de que puede permitir a un número creciente de personas y familias no solamente acceder a un nivel mínimo de consumo de bienes y servicios, sino estar en condiciones de determinar su propio destino... Hay una asociación estrecha entre el nivel medio de ingreso monetario real... con el nivel promedio de salud y educación.

Perry (2005, p. 9)

La Responsabilidad Social no puede esperar más.

Un antiguo principio sistémico dice que *en un sistema sin dirección los elementos inestables toman el control* (Ross Ashby), así ocurre en Latinoamérica con los grandes sistemas sociales, están “suelos”. Me refiero a mala calidad de la educación, delincuencia, accidentes de tránsito, curación ineficiente de la enfermedad, mala calidad de vida laboral, desempleo, pobreza, hoyos en la calle y muchos otros, de lleno en la Irresponsabilidad Social (IRS)

Es cierto que algo hacen las autoridades¹ (públicas y privadas) aunque principalmente en la forma de “así se ha hecho siempre”, dando respuestas vagas e inconexas, pobres en variedad que más bien perpetúan el problema (incluso consideran un logro mantener algo). Por supuesto, hay honrosas excepciones, algunas de ellas reconocidas en este texto.

El problema es que se aprecia un fuerte hastío en la ciudadanía que está tomando estos temas en sus propias manos² y aunque inicialmente se trate de personas socialmente responsables y con demandas justas, ya hemos visto que el riesgo es alto de que a corto plazo se vean sobrepasados por la violencia, el extremismo y la maximización de intereses particulares (a río revuelto ganancia de pescadores). En este caso las “soluciones” pueden llegar a ser peores que el problema porque se alejan del *justo medio* que recomendaba Confucio³ a los gobernantes juiciosos.

¹ Siempre que en el texto se hace referencia a “autoridades” nos referimos a las personas con diferente grado de poder del gobierno central o local o de organizaciones con o sin fines de lucro. El concepto es que en cada situación específica hay autoridades relevantes que será necesario identificar.

² Tal como comités de autodefensa frente a la delincuencia o ataques a empresas por sus irresponsabilidades.

³ Filósofo chino que enseñaba hace 2.500 años.

Una vez que se entra en esta espiral también sabemos que es difícil salir.

El antídoto al principio de Ashby es una *guía clara y señales precisas*. En otras palabras, diseñar integralmente el sistema que se desea abordar, en forma participativa, con altura de miras, realmente orientado al bien común, con grandes desafíos que disminuyan los males sociales en un 80% y más, planteando soluciones que aborden integralmente las tres claves del cambio perdurable: prevención, corrección y gestión.

De esta forma, cualquier inversión se recupera con creces en el corto plazo, veremos que la rentabilidad económica para el gobierno puede ser de cien veces lo invertido, por si no bastara la simple humanidad y su deber de orientarse al Bien Común —recuérdese que la organización del Estado y su Gobierno están al servicio de las personas—. Esto es importante, la cuantificación es una forma de sensibilizar a autoridades que dicen que la vida humana tiene un valor incalculable o que la calidad de vida es lo más fundamental y luego no hacen nada (o muy poco). Hemos visto que cuando el Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto de esta naturaleza es alto, “tocamos el corazón” y al menos llamamos su atención.

Se puede lograr, tenemos ejemplos de buenos diseños que han disminuido grandes males sociales en un 80% y más con *una guía clara y señales precisas*. Es el caso, en Chile, de la disminución de la tasa de accidentabilidad de los trabajadores desde el 35% de los años 60 al actual 7% (y prácticamente sin costo para el Estado). Tal vez haya pasado desapercibido por lo bien que funciona el Sistema de Seguridad Laboral en nuestro país, donde se han llevado a la práctica algunas claves del cambio: prevención, buena corrección y gestión. En este caso la corrección toma forma de curación y rehabilitación de salud, laboral y re-educación.

Tomando como ejemplo el Sistema de Seguridad Laboral, más otras experiencias de clase mundial y los aprendizajes sistémicos para el gran cambio social, delinearemos un modelo que ayudará a plantear las soluciones necesarias para erradicar las diferentes formas de Irresponsabilidad Social (IRS) en Latinoamérica.

También veremos lineamientos para crear y fortalecer la Responsabilidad Social (RS). Esto es, en la zona de incrementar lo positivo: emprendimiento, investigación, educación especial para personas destacadas, mayor inserción internacional, formación en buena comunicación, etc...

Los números son impresionantes, por ejemplo, en Chile podemos agregar valor por más de US \$ 100.000 millones de dólares al año con la RS —esto equivale a los excedentes de 20 Codelcos⁴ con China elevando los precios

⁴ Codelco es la Corporación del Cobre en Chile, administra las minas de ese mineral que pertenecen al Estado.

del cobre por la nubes—. Estas cifras surgen de dejar de perder evitando la IRS y de ganar fomentando la RS⁵.

Por eso es que la RS es la nueva causa de la riqueza de las Naciones⁶. En el ejemplo, Chile puede tener un PIB parecido al de Suecia entre cinco a diez años más. Los recursos ya los tenemos, los obstáculos están sólo en nuestra mente.

Gracias a la RS y sin renunciar a los beneficios de la economía de mercado, tendremos una economía de la solidaridad.

Es un mensaje positivo, Chile y Latinoamérica igual han ido creciendo lentamente, con tasas promedio inferiores al 5% que mucho han ayudado en la superación de la pobreza. Sin embargo, podemos crecer al 20% sin mayores problemas, la RS es una veta prácticamente inexplorada, con mucha riqueza y renovable.

Veremos:

- ¿Qué es la Responsabilidad Social?
- Modelo de RS e IRS
- Relacionamiento con los demás
- Estilo colaborativo de interacción
- Evitar la trampa de la homeostasis
- Creencias que limitan el juicio
- ¿Cómo salir de las creencias limitantes?

¿Qué es la Responsabilidad Social?

En este libro, la definición corta de Responsabilidad Social (RS) es *comportamiento ético*. Es decir, una forma elevada de relacionamiento con los demás, no es nuevo, es... *hacer a otros lo que quisiéramos que nos hicieran a nosotros*⁷.

La definición más extensa de RS es: *crear sinergias que conduzcan a aumentar el bien común de corto y largo plazo en armonía con el entorno y*

⁵ Cifras que luego se explican. Son números extremadamente conservadores con potencial para ser mucho más.

⁶ La anterior riqueza de las naciones surge de lo que plantea Adam Smith en su libro "Naturaleza y Causa de la Riqueza de las Naciones" (1776) donde esencialmente se refiere a la economía libre y la división del trabajo (uno de los pilares de la revolución industrial). Hoy hablamos de economía social de mercado, con todas las claves que debería incorporar: democracia, humanidad, descentralización en la toma de decisiones, eficiencia, productividad, creatividad, flexibilidad y calidad de vida (lo opuesto es la planificación centralizada y el totalitarismo).

⁷ Suponiendo que no existe masoquismo u otras distorsiones.

*los intereses comunes e individuales, tácitos y explícitos. Es practicar y fomentar el comportamiento ético, en especial hacernos cargo de todas nuestras formas de influencia sobre las personas y el medio ambiente*⁸.

La Responsabilidad Social comienza allí donde termina la responsabilidad legal. Es decir, no es un logro de RS cumplir con la ley, lo cual es una condición básica de comportamiento, el mínimo para entrar a jugar.

*La Irresponsabilidad Social (IRS) es cualquier acción que perjudica el bien común o individual*⁹. Incluye desde permitir la existencia de los accidentes del tránsito hasta dejar las luces prendidas en una habitación que no es la nuestra, el mal ejemplo que damos a los demás o la dejación en evitar el tabaquismo o la drogadicción, entre muchas otras facetas.

La IRS es la enfermedad más grande incubada en la sociedad en los últimos cinco milenios y, lejos, es la principal causa de muertes en el mundo. La buena noticia es que estamos comenzando a tomar conciencia y aplicar las curaciones correspondientes.

Uno de los antídotos es comenzar a ver totalidades en lugar de parcialidades como ha ocurrido durante la revolución industrial. Una parte de ver totalidades es “integrar las externalidades” positivas y negativas. Es decir, ya no se podría afirmar que lo que sucede afuera no me incumbe. Por ejemplo, en la gestión de proyectos todo efecto positivo o negativo pasa a ser parte del proyecto.

Modelo de RS e IRS

Es importante la distinción entre RS e IRS, porque a través de evitar la Irresponsabilidad social no se llega necesariamente a la RS, sino a una línea base cero como en la figura 1 (siguiente página), donde se muestra que la IRS y la RS son dos curvas que operan por separado. A cualquier nivel se trabaja en ambas a la vez (es natural que así sea). Por ejemplo, en Chile un claro avance de RS es la integración internacional o globalización, también lo es el trabajo en evitar dañar el medio ambiente (evitar una IRS).

⁸ La redundancia es a propósito porque el medio ambiente incluye a las personas.

⁹ Redundancia controlada porque el bien común incluye el bien individual.

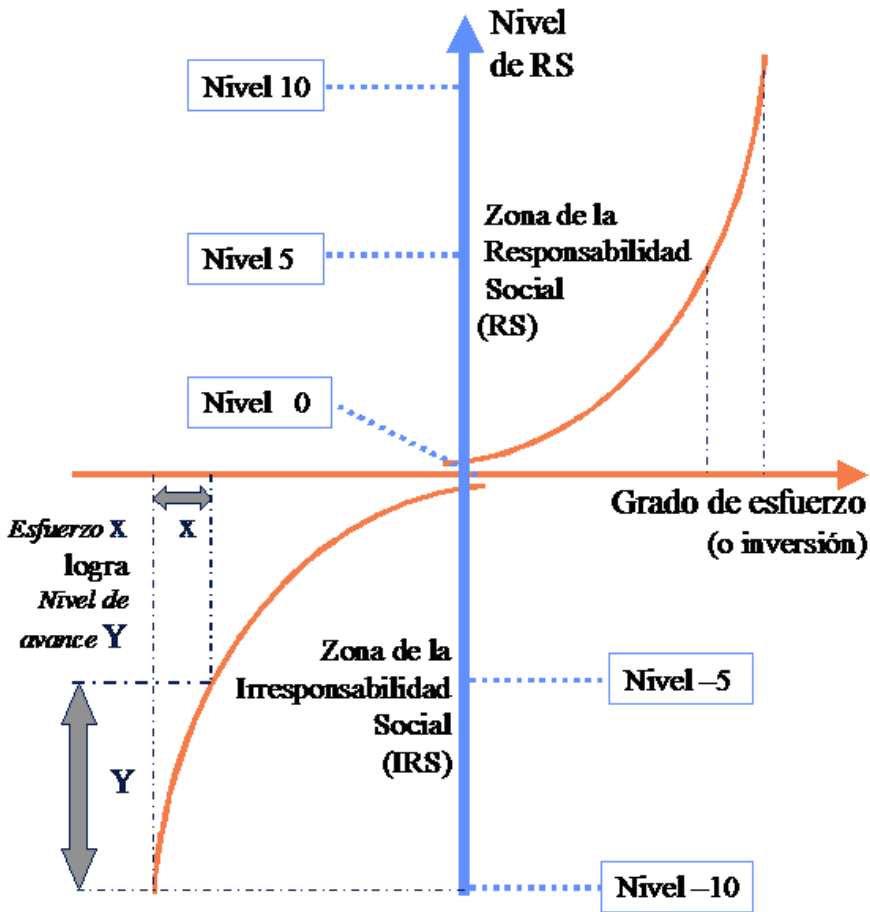


Figura 1. Modelo de RS e IRS

Llama la atención en la zona de IRS que mientras más bajo es el nivel, el esfuerzo o inversión para salir de ahí o lograr avances significativos es menor. Por ejemplo, pasar desde el nivel -10 hasta -5 es un gran avance representado como el resultado Y. La inversión para lograrlo es relativamente pequeña, representado como el esfuerzo x en la figura.

También se puede apreciar que ir desde -5 hasta -1 significa un esfuerzo varias veces mayor. Este esfuerzo es casi infinito para lograr la perfección

en evitar la IRS (desde el nivel -1 al nivel cero), en tal caso el mensaje es aplicar compensaciones e invertir en la zona de RS.

En la zona de RS es difícil romper la inercia y echar a andar la rueda de la RS, por ejemplo llegar al nivel 5. Sin embargo, una vez logrado, se produce un avance exponencial hacia la RS, una espiral de efectos positivos, tal como sucede en los países escandinavos o Finlandia.

En Latinoamérica en general y Chile en particular estamos profundamente sumergidos en la IRS, claramente cerca del nivel -10. Es un gran problema y oportunidad a la vez, porque con una inversión relativamente pequeña (unos US \$ 2.000 millones en Chile, los que el Estado recuperaría con creces en el corto plazo, tal vez en el mismo año) podemos ir desde el nivel -10 hasta el nivel -5 y dejar de perder mucho más de US \$ 50.000 millones de dólares al año, los que sumados a los beneficios de la RS sobrepasan holgadamente los US \$ 100.000 al año.

Relacionamiento con los demás

RS es la forma correcta de relacionarnos con los demás.

Tiene su base en conceptos simples y profundos a la vez: la humanidad, la solidaridad y por qué no decirlo, la inteligencia y el sentido común. No es incompatible con el éxito económico, es más, ambos convergen en el corto, mediano y largo plazo.

Somos comunicación, dice Humberto Maturana. Necesitamos a los demás, hay interdependencia.

El psicólogo Carl Rogers, quien revolucionó la psicología desde los años 50 con su "terapia centrada en la persona", de línea humanista, con énfasis en acoger empáticamente al cliente y crear un ambiente de aceptación. En su extraordinario libro *El proceso de convertirse en persona*, dice: "Uno de los conceptos más revolucionarios que se desprenden de nuestra experiencia clínica es el reconocimiento creciente de que la esencia más íntima de la naturaleza humana, los estratos más profundos de su personalidad, la base de su "naturaleza animal" son positivos, es decir, básicamente socializados, orientados hacia el progreso, racionales y realistas".

Desde un punto de vista más espiritual, Harold Kushner (Cuando nada te basta, como dar sentido a tu vida) agrega: "El ser humano tiene necesidad de ser bueno, de que se lo considere capaz de tener una conducta moral. Y Dios nos demuestra que nos toma en serio cuando espera de nosotros un comportamiento moral. Nos sentimos poco auténticos cuando no somos fieles a nuestra naturaleza moral... olvidamos lo bien que uno se siente cuando obra con bondad".

El objetivo es aumentar el bien común.

Esto es algo que está inscrito en la esencia de las principales religiones y corrientes filosóficas: Confucio decía: “*No hagas a otros lo que no quieras que te hagan a ti*”. “*Ama a los demás como a ti mismo*” es la máxima del Cristianismo. “*No entraré al Nirvana hasta que no vea la espalda del último hombre*”, señala Buda. En Japón la palabra *Kaizen*, la esencia del mejoramiento continuo y de la calidad, significa: *hacer lo correcto en beneficio de los demás*. El Papa Juan Pablo II repetía incesantemente: *El amor es más fuerte*.

El bien común incluye el bien personal, por ejemplo, un trabajador que hace el propósito de cuidar su integridad física para su beneficio y el de su familia.

El bien común no está sobre el individuo sino que está *con* el individuo.

Aclaro que siendo la caridad una buena forma de relacionamiento, está lejos de ser RS.

La Responsabilidad Social es una totalidad directamente relacionada con el Bien Común que fomenta las acciones positivas y evita las que dañan. Es una condición indispensable de convivencia.

La RS no es una elección, es una obligación ética.

En la responsabilidad social no se trata de aplicar el conocimiento desprovisto de emoción, sino que avanzamos hacia el *entendimiento*, el cual nos lleva al *desarrollo*, directamente relacionado con el aumento en la calidad de vida.

Russell L. Ackoff reitera en sus libros este mensaje, *más valioso que la información y el conocimiento, es el entendimiento, o la comprensión del significado del fenómeno*.

El conocimiento nos puede dar dinero de corto plazo, pero el entendimiento nos conduce al desarrollo personal y social, a mejorar nuestra calidad de vida (y a más dinero en el mediano y largo plazo, porque la Responsabilidad Social es también rentable).

La Responsabilidad Social es una palanca para lograr cambios permanentes en un sistema. Recuérdese que cada uno de nosotros está donde debe estar. Ya aprendimos (supone el autor) que no somos víctimas de las circunstancias sino dueños de nuestro destino.

La RS es una nueva forma de ver el mundo, de comprender interacciones aparentemente lejanas, es similar a lo que plantean Steven Levitt y Stephen Dubner (2006, p. 10) en su conocido libro *Freakonomics*: “Todos respondían a la fuerza de la idea subyacente de Levitt: que el mundo moderno, a pesar del exceso de confusión, complicación y descarado engaño, no es

inescrutable, no es incomprensible y —si se formulan las preguntas adecuadas— es incluso más fascinante de lo que pensamos. Lo único que se necesita es una nueva forma de ver las cosas”.

Un ejemplo de otra forma de ver las cosas señalan los mismos Levitt y Dubner, el caso de Paul Feldman —quien además es economista— y su venta de rosquillas, las cuales simplemente dejaba en las oficinas de su ciudad y quien quería una la tomaba y depositaba el dinero en una caja al lado, nadie controlaba. El negocio de Feldman fue exitoso, duradero y le sirvió para estudiar la naturaleza humana, aun cuando no la estaban mirando, casi el 90% de las personas pagaba.

“Hay una historia”, dicen Levitt y Dubner (2006, pp. 59-60). “El anillo de Giges, que Feldman relata en ocasiones a sus amigos economistas. Procede de *La república*, de Platón. Un estudiante llamado Glaucón narró la historia en respuesta a una lección de Sócrates, quien, al igual que Adam Smith, defendía que la gente es generalmente buena aun sin imposición. Glaucón, al igual que los amigos economistas de Feldman, discrepaba. Habló de un pastor llamado Giges que encontró una caverna secreta dentro de la cual había un cadáver que llevaba un anillo. Cuando Giges se puso el anillo, descubrió que éste lo volvía invisible. Sin nadie capaz de controlar su comportamiento, Giges procedió a cometer actos deplorables: seducir a la reina, asesinar al rey, etc. La historia de Glaucón planteaba una cuestión moral: ¿podría un hombre resistir a la tentación del mal si supiese que sus actos no tendrían testigos? Glaucón parecía pensar que la respuesta era no. Pero Paul Feldman se pone del lado de Sócrates y Adam Smith, porque sabe que la respuesta, al menos en el 87% de los casos, es sí”.

En la *República*, en un diálogo bastante vigente, Glaucón argumenta que “Ninguno es justo por voluntad, sino por necesidad, y que el serlo no es un bien en sí puesto que el hombre se hace injusto tan pronto como cree poderlo ser sin temor”. Sócrates demuestra que Glaucón estaba equivocado, *los seres humanos somos buenos por naturaleza*, lo cual se confirma con las conclusiones de Adam Smith, Carl Rogers, Konosuke Matsushita, Humberto Maturana, Paul Feldman y muchos otros estudiosos (para no citar a las personas de Fe). Y lo reconfirmamos ahora con la RS.

Estilo colaborativo de interacción

El *estilo colaborativo de interacción*¹⁰ entre las personas es la forma auténticamente humana de comunicación. Es más que permitir la participación de las personas en la familia o en la organización, es ayudarles a encontrar sus verdaderos intereses, darles autonomía, fomentar un

¹⁰ Desde mi libro *El Encanto de la Comunicación*.

ambiente creativo, acoger y dejar que las personas asuman sus responsabilidades. Es el único esquema donde es posible el necesario clima de confianza, base de la creatividad y de la superación personal.

Así como desde el punto de vista ético la colaboración es la forma esencial de comunicación, también lo es desde un punto de vista evolutivo en los seres humanos. Podríamos decir que nuestro cerebro fue evolucionando por capas, progresivamente más ricas y variadas. La raíz funciona principalmente según una estructura de dominación y sometimiento; sin embargo, muchos millones de años de evolución formaron en nuestro cerebro la neocorteza, rica en comunicación, percepción, acogida, creatividad, reflexión y... colaboración. Esta misma secuencia evolutiva, desde lo más elemental a lo complejo se reproduce en nueve meses en cada ser humano, durante el período de gestación.

Cuando nos dejamos llevar por nuestros impulsos agresivos o por la competitividad —entendida en su acepción de confrontación y no de inserción, como cuando desarrollamos competencias de clase mundial— estamos descendiendo en la escala evolutiva¹¹ y dejando de lado las posibilidades netamente humanas, mediante las cuales podemos acceder a una vida productiva y de plena realización. El Dr. Maturana dice: *“la competitividad nubla la mirada y cierra la inteligencia, mientras que en la colaboración la vista se amplía y la inteligencia se abre”*.

El doctor Humberto Maturana Romecín es el más destacado biólogo chileno, fue galardonado en 1994 con el Premio Nacional de Ciencias Naturales y se encuentra propuesto al Premio Nobel por la Universidad de Bruselas. En un seminario realizado en Santiago, destacó que la Tierra es como un acuario, un ecosistema formado durante miles de millones de años cuyo equilibrio es la conservación de la vida y donde se da una fuerte dinámica interna, una red interconectada entre todos los seres vivos; agrega que nuestro origen es común a las plantas y animales y que en la medida que afectamos nuestro entorno, nos afectamos nosotros mismos. Reitera que el ser humano es plenamente tal en la interacción con los demás y con su entorno.

Indicó que la identidad de un sistema humano, está dada por el modo en que nos relacionamos. Somos coherencia entre la corporalidad y las relaciones, persona y entorno van cambiando juntos. A continuación se pregunta: ¿por qué no nos deja indiferente el sufrimiento de otro ser humano o el daño ambiental, cuando nos permitimos verlo? (esto de “cuando nos permitimos verlo” tiene que ver con el amor, como al decir “no ves que estoy a tu lado, no me quieres”), concluye que estamos hechos para la colaboración, no para la competencia.

¹¹ Nos “echamos al bolsillo” 7 millones de años de evolución y actuamos 7 en forma más cercana al ser chimpancé.

Señaló que hace tres a siete millones de años comenzó la evolución independiente del ser humano, como así también la del ser chimpancé, ambos con una “madre” común. De hecho, agrega, tenemos una constitución genética similar a la de ellos en algo así como un 97% ¡Pero nuestros respectivos comportamientos son muy poco comparables! ¿Qué hace la diferencia? La dominación en el caso del ser chimpancé y la colaboración en el ser humano.

Durante millones de años de evolución en las sabanas africanas, viviendo en grupos pequeños muy unidos, practicando la recolección (por eso el éxito de los supermercados, dice), compartiendo mucho, cuidando a los niños a través del juego (tanto hombres y mujeres estamos armados genéticamente para enseñar y disfrutar con nuestros hijos), acariciándonos (nuestras manos están especialmente acondicionadas para eso), con un estilo de sexo frontal que estimula lo estético, aprendimos a comunicarnos de forma mucho más avanzada y diferente de lo exclusivamente instintivo, al principio con toda una estructura de gestos y sonidos transmitidos de generación en generación, hasta llegar a la estructura actual de múltiples emociones, gestos y lenguaje hablado y escrito.

Concluye que el lenguaje surge de una superemoción, el amor, al cual define como *dominio de aquellas conductas en las cuales el otro surge como legítimo otro, en convivencia con uno*. Se refiere a la biología del amor, a la recuperación fisiológica que se produce en el niño cuando la madre acaricia la zona magullada después de una caída, al aumento de la inteligencia, al superior rendimiento producto de la consensualidad y a la colaboración...

La educación

¿Cómo se avanza hacia la colaboración? Con educación.

Siempre me sorprende que diferentes personas, de variadas organizaciones y realidades lleguen a la misma conclusión, la *educación*, o lo mismo, un fuerte desarrollo personal basado en profundas reflexiones y búsqueda de opciones. Educación no es lograr una destreza específica, eso es capacitación. Educación es formación que conduce a un proceso de transformación, porque, quien en verdad aprende, cambia. La verdadera educación sucede solamente en un ambiente de acogida y colaboración.

Tal como dice el Doctor Daniel Goleman en su conocido libro *La Inteligencia Emocional*, se requiere el desarrollo armónico de las personas, en todas sus formas de expresión: emocional, corporal e intelectual. Incluso, un estudio completado en 1998 en la Universidad de Nijmegen confirmó algo que ya intuíamos, la inteligencia emocional —que se refiere a comunicación, autorrespeto, simpatía, empatía, autocontrol y otras habilidades sociales—

es más importante para el éxito que el coeficiente intelectual (a su vez, una pequeña parte del intelecto).

Podríamos decir que, gracias a la colaboración, asistimos a una revolución de las comunicaciones, de todo tipo, comenzando por nosotros mismos hasta llegar a Internet. Así queda en evidencia la interconexión entre todos los seres humanos.

La evidencia de la interconexión

La mayor comunicación es un anhelo entre las personas que evidencia la interconexión natural entre nosotros. Entre muchos otros beneficios, abre las puertas a una mejor calidad de vida y a conductas de socialización, sin hablar de los males que evita.

La comunicación entre diferentes poblaciones, lo que hoy denominamos globalización, genera el comercio y se produce un fenómeno mágico: la riqueza de todas las poblaciones que participan se incrementa. Me refiero a toda forma de comercio: entre personas, organizaciones, ciudades, naciones o regiones.

Riane Eisler, antropóloga y socióloga, es conocida a nivel mundial por su brillante visión de nuestro pasado, en su obra *El Cáliz y la Espada*, dice: “este tema de nuestra interconexión —que Jean Baker Miller llama afiliación, que Jessie Bernard denomina el “ethos femenino de amor/deber” y que Jesús, Gandhi y otros líderes espirituales han llamado simplemente amor— hoy también es un tema de la ciencia. Esta “nueva ciencia” en desarrollo, de la cual la teoría del “caos” y los estudios feministas son partes integrales, por primera vez está centrándose más en las relaciones que en las jerarquías. Como escribe el físico Fritjof Capra, este enfoque más holístico es una desviación radical de gran parte de la ciencia Occidental, la cual se ha caracterizado por un enfoque jerárquico y con frecuencia mecanicista”.

La comunicación tecnológica, como Internet, telefonía satelital, radio, etc... acerca a las personas y se produce una nivelación cultural que luego se traslada a lo económico en la forma de mayor equidad. Tal como ya ha sucedido en territorios cada vez mayores (Estados Unidos, Unión Europea y otros) la comunicación tecnológica ayuda en la nivelación de la riqueza.

El futurólogo Alvin Toffler, en su libro *El Shock del Futuro*, nos dice: “lo que afectó a algunas personas en el pasado, hoy nos afecta a todos debido a la interdependencia total... ¿Resistir el cambio? Es no ver la realidad, evadirse y envejecer antes de tiempo”... Agrega que “debemos aprender a navegar en un nuevo mundo de cambios rápidos, si no, al vernos sobrepasados se nos produce una sobrecarga de los sistemas síquicos y físicos de adaptación, lo cual afecta especialmente el proceso de toma de decisiones”.

A propósito, el señor Toffler ofreció una conferencia en Chile (Casapiedra, octubre de 1998) donde hizo hincapié en la extraordinaria comunicación en la humanidad, señala hechos ocurridos en lugares remotos con una repercusión global casi inmediata, en base a un complejo encadenamiento de sucesos imposible de seguir en detalle. Esto explica los rápidos avances mundiales de la crisis asiática, la democratización, nuevos medicamentos para combatir viejas enfermedades o la sorprendente difusión del Viagra...

Así está nuestro querido mundo... yo encuentro excitante y un gran privilegio estar viajando juntos en él, ¿y Ud.?...

La interconexión queda de manifiesto cuando se abren espacios de libertad entre las personas y la comunicación se incrementa rápidamente.

Evitar la trampa de la homeostasis

En la homeostasis de la Responsabilidad Social, las personas “deciden” quedarse en un cierto nivel de RS y entonces, aunque se aumente la inversión para aumentarla, se mantiene más o menos igual porque la IRS se manifiesta de otra forma. Lo fundamental es que las personas quieran avanzar hacia la RS.

Acerca de homeostasis del riesgo aportan Boerner y Reinke (2003, p. 27): “Realizar mejoras en las condiciones de trabajo no garantiza una mejoría en las condiciones de seguridad si a la vez no se modifica la manera en que las personas se relacionan con los riesgos. La respuesta a esta paradoja, parece encontrarse en la Teoría de la Homeostasis del riesgo formulada por el psicólogo holandés Gerald J. S. Wilde. Tras estudiar el problema —en el ámbito de la seguridad vial— por más de 25 años, presentó sus conclusiones en el libro *Target Risk...* Toda persona enfrentada a un riesgo —sea vial, de salud, financiero, laboral, amoroso, etc.— determina su conducta como consecuencia de un proceso subjetivo previo y no consciente, que se desenvuelve en dos fases: en la primera, percibe los factores que constituyen el peligro, los evalúa subjetivamente y se forma un juicio respecto de su magnitud... En la segunda, el individuo considera las ventajas o desventajas que implicaría asumirlo, tomando como parámetro o referencia la cantidad de riesgo que está dispuesto a asumir”.

Siguen Boerner y Reinke (ibid, p. 28): “Cuando se implementan medidas diseñadas para reducir el riesgo, las personas tienden a buscar, mediante ajustes en su conducta, maneras de compensar el impacto de este incremento en el nivel de seguridad que perciben”.

En otras palabras, si se repara una carretera, algunas personas mantienen el riesgo constante pasando por allí a mayor velocidad. Si un obrero acepta usar casco, ahora trabajará más cerca del borde del andamio.

¿Qué es la homeostasis? Es un concepto de visión sistémica que se refiere a las acciones que realiza un sistema para mantener una variable en un determinado nivel, por ejemplo, las “medidas” que toma el cuerpo para mantener la temperatura interna en cierto rango cuando hace calor o frío. Formalmente, es un efecto de retroalimentación negativa o de mantención del efecto (ver anexo 3).

¿Cómo salir de la trampa de la homeostasis? Recurriendo a otro concepto de la visión sistémica: la retroalimentación positiva o de cambio grande en el resultado, una palanca de este tipo es la Responsabilidad Social aplicada. En otras palabras, subir el nivel, crear y trabajar en grandes desafíos.

Es importante plantear y trabajar en pro de metas ambiciosas para salir de la trampa de la homeostasis. Lo veremos en las propuestas de la segunda parte de este texto.

Creencias que limitan el juicio

Uno de los aspectos que más obstaculiza la transformación personal, reflejada con particular énfasis en la Responsabilidad Social, es nuestro conjunto de creencias, o prejuicios: “las cosas son así”, “el mundo es como es”, “Dios así lo quiere”, “de algo hay que morirse¹²”, etc... Entre ellas, la creencia en un Dios responsable de todos los sucesos del día a día es una de las más inmovilizantes.

La creencia en un Dios que actúa a nivel de cada suceso de nuestra vida, hizo que durante la Edad Media la expectativa de vida disminuyera a veinte y cinco años. Si un obrero se caía de un andamio era obvio que Dios así lo quería y eso no tenía que ver con protecciones o prevención, si un niño moría de alguna enfermedad eso era la mano de Dios y nada tenía que ver la limpieza, ¡ah, sí, las pestes obviamente eran un castigo de Dios!... Esta forma de pensamiento justificó (y todavía justifica) todo tipo de irresponsabilidades y desatenciones, como salir, o permitir salir, de noche por lugares peligrosos, evitar trabajar en la limpieza de los lugares donde pasamos, dejar de lado la prevención o no dar oportunamente un remedio a un niño, es que... Dios así lo quiere.

Durante el siglo XIII y después de la cuarta cruzada (que no llegó a Jerusalén, porque los nobles cruzados se desviaron a saquear Constantinopla, la capital de sus aliados del Imperio Bizantino), Stephan, un adolescente pastor francés, organizó una cruzada de los niños para combatir a los Turcos. El Rey de Francia la prohibió, pero el fervor popular en

¹² “De algo hay que morirse” hace referencia a toda una falta de cuidado en la salud personal y desconoce que la enfermedad es una distorsión, que lo natural es morir cuando termina la renovación celular, de viejo, con lucidez, plácidamente, a una edad alrededor de 100 años.

Alemania hizo que muchos niños se enrolaran en esta aventura, sus padres creían que la fe de un niño valía más que la espada de un caballero. Partieron sin armas ni provisiones porque estarían protegidos por Dios... La mayor parte falleció en el camino por hambre, frío o enfermedad, los pocos que llegaron a la costa del Mediterráneo fueron vendidos como esclavos por mercaderes... cristianos.

Esta creencia de dependencia sólo comenzó a cambiar durante el Renacimiento, cuando se comenzó a retomar la senda de mayor humanidad y se volvió a una creencia muy anterior: *Dios nos da libre albedrío*. ¡Somos libres! Con deberes y derechos (no es casual que pusiera los deberes primero). Así, es nuestra responsabilidad cuidar nuestra salud, forjar nuestro futuro, aplicar creatividad en las relaciones, proteger el entorno, aprender, avanzar, etc... Dios no nos hace las tareas, aunque sí nos da las herramientas para que las hagamos.

¡Cierto! Es como la agobiante sobreprotección o el libertinaje en los niños (ambos aspectos sorprendentemente cercanos) versus una educación que reconozca la individualidad, acepte el error, tenga orientación al bien común, señale límites, busque incrementar la calidad de vida y deje aprender, entre otros lineamientos.

Hacer, *realmente*, todo lo que podemos hacer por nosotros mismos y los demás, no significa dejar de lado la complejidad del mundo y los misterios de la vida. ¿Dejar los resultados en manos de Dios? Sí, después de hacer las tareas, es decir, trabajar activamente en nuestro propio futuro, cuidando el Bien Común y después que hayamos aplicado el sentido común y la inteligencia que... Dios nos dio.

Entonces, el desafío es superar el *fatalismo* (la creencia en un destino inalterable) para aplicar el *libre albedrío* con plena responsabilidad y ahí sí dejar los resultados en manos de Dios (o la creencia que usted tenga)¹³.

Creencias limitantes en nuestra vida

Hay muchas creencias limitantes en nuestra vida, a veces se presentan en la forma de mitos que promueven la IRS (lo veremos en el capítulo 2).

Veamos dos ejemplos del mundo de las relaciones interpersonales:

¹³ Por ningún motivo el libre albedrío significa la autosuficiencia de “tener todo controlado”, sino que se trata de hacer por nosotros mismos y los demás lo que está en nuestras manos, lo que podemos hacer, dejando los resultados en manos de Dios (naturaleza, energía o la forma en que usted crea). La motivación es dejar de lado la pasividad.

Es que... caí en el amor, me enamoré.

La creencia limitante es que no tenemos el control de nuestras emociones, pero... Sí tenemos.

Destacados expertos mundiales: James Sebenius, William Ury, Edward de Bono y Herb Cohen, entre otros, coinciden en el mensaje: *no reaccionar impulsivamente*. Podemos hacerlo porque somos dueños de nuestras emociones, no al revés.

Por otra parte, *los mayores problemas no son los problemas sino las malas reacciones a los problemas*, ahí es donde está la verdadera dificultad. En parte, aquí puede ayudar el conocido dicho de *buscar la paja en el ojo ajeno sin alcanzar a ver la viga en el nuestro*.

Me toco sufrir recientemente, junto a otras personas, la airada reacción del chofer de un automóvil colectivo contra uno de sus colegas que pasó a último minuto en un cruce. En el más puro estilo fariseaco decía: *¿cómo es posible que alguien haga eso!*. Así, nuestro chofer no encontró mejor manera de enrostrarle la falta a su compañero que lanzándole el automóvil (junto con los acostumbrados argumentos verbales), erró, por suerte para nosotros, los pasajeros, quienes luego le hicimos ver que él había cometido al menos cinco faltas más graves que las de su compañero durante el recorrido y que además puso en riesgo nuestras vidas con su reacción. No escuchó, él creía normal reaccionar...

Otro ejemplo, esta vez tomado de la película *Closer*, protagonizada por Natalie Portman y Julia Roberts, entre otras estrellas. En la película, el novio de Natalie, apesadumbrado y como causa para terminar la relación, le explica que se enamoró de otra mujer —*Sorry, I fall in love*— (Lo siento, *caí* en el amor). La reacción del personaje de Natalie es fuerte y clara. “No”, le dice, “¡Tu decidiste enamorarte!” argumentando que siempre hay un momento en que uno puede detenerse y alejarse de una tentación.

Se puede decir que en esto de las emociones siempre hay una decisión de seguir adelante, de traspasar el *punto de no retorno*. Al aceptarlo, nos hacemos cargos de nosotros mismos, somos más *responsables*. No dejamos lugar a la excusa de que “caímos” en una emoción, sin control de nuestra parte.

No pude cumplir porque...

Generalmente lo que viene es la excusa a la que culpamos de nuestra irresponsabilidad, puede ser la lluvia, el tránsito, los papás, el sueldo que le pagan, un jefe poco motivador, el empedrado y muchas, muchas otras.

El mensaje es hacernos cargo, responsabilizarnos, tomar conciencia que estamos donde debemos estar, en el lugar exacto adonde nuestras creencias nos han llevado.

La redacción es importante: “me atrasé porque decidí levantarme más tarde”, no culpa al mundo, sitúa la responsabilidad donde corresponde y ayuda en el cambio al tomar conciencia.

En fin, debemos darnos cuenta que podemos tomar las riendas de nuestro destino e influir mucho en nuestro mundo (esperemos que positivamente).

¿Cómo salir de las creencias limitantes?

Un camino para salir de una creencia limitante es reemplazarla por otra, positiva. Por ejemplo, la creencia “de algo hay que morirse”, puede ser reemplazada por “de nada que morirse” o “quiero morir de viejo, rodeado de mi familia” y puede usted agregar lo que quiera “sano, activo y aportando al mundo”.

Es cierto que a veces hay un “dicho” (*máximas creativas* le llamamos en el punto siguiente) o refrán positivo que uno puede ocupar para salir de una creencia limitante. Por ejemplo, “No ha terminado hasta que termine” puede ser la forma positiva de la destructiva creencia “yo ya hice mi parte” o “ya está hecho lo principal, ahora puedo relajarme”, sin embargo, la mayoría de las veces uno mismo tiene que redactar su propia creencia positiva. También puede ser en un grupo de desarrollo, personal u organizacional.

Es que estamos llenos de creencias limitantes menos espectaculares que los ejemplos indicados, son personales, hay que dejarlas en evidencia, detectarlas, redactarlas y luego buscar la creencia positiva que la reemplazará. Por ejemplo, “no tengo capacidad para estudiar” por “puedo estudiar”. En el fondo, muy adentro de nuestro cerebro, es cambiar un “no puedo” por un “no quiero”, lo cual, además, es más honesto.

Luego, la práctica es reiterar la nueva creencia positiva y dejar que la antigua muera en paz. Una forma incorrecta sería aplicar la negación porque a la larga refuerza la creencia negativa, por ejemplo, “no debo pensar en que no tengo capacidad para estudiar”. La nueva creencia siempre debe ser enunciada en positivo.

Mucho pueden ayudar las máximas creativas y el nuevo enfoque desde el poder del pensamiento.

Máximas creativas

Las personas creativas hacen uso de máximas famosas o creadas por ellas mismas. Internalizan estas frases a tal punto que pasan a funcionar como reflejos condicionados. Por ejemplo:

- No ha terminado hasta que termine
- La fantasía es el laboratorio de la creatividad
- Es más fácil pedir perdón que pedir permiso
- Una idea absurda es mejor que ninguna
- Acostúmbrese a producir más ideas de las que necesita
- Dios habita en los detalles
- Si usted cree que puede o que no se puede, siempre tiene razón
- Es bueno tener más preguntas que respuestas

Algunas de mis máximas personales son:

- Haga primero lo que hay que hacer y después lo otro
- Hay que hacer lo que hay que hacer
- ¡No le enseñe! Déjelo aprender
- Lo que quiera hacer ¡hágalo ya!
- Deje para mañana lo que se puede hacer hoy

Advierto que la última, “Deje para mañana lo que se puede hacer hoy” me ayuda a frenar mi tendencia a trabajar más de la cuenta. No aplicaría para alguien a quien le cuesta cumplir las responsabilidades del día, a él le convendría decirse: “no dejes para mañana lo que se puede hacer hoy” o “no dejes para mañana lo que debes hacer hoy”.

Además de servir para situaciones prácticas, la máxima cumple la función de unir a la persona con su proceso creativo. Es como una puerta de entrada a la creatividad. Algo así como el *mantra* que se usa en la meditación para acceder a un nivel subconsciente.

El poder del pensamiento

Las explicaciones para los fenómenos de las creencias llegan a la forma en que pensamos, tema que está siendo estudiado cada vez más científicamente.

Un buen resumen hace mi estimado amigo y profesor Isaías Aguayo, “Las explicaciones se basan en la constitución del cerebro y la teoría cuántica. Se dice que todos poseemos adicciones y que van más allá de las drogas, el alcohol o el tabaco. Somos adictos a muchas otras cosas: el sexo, los rencores, la envidia, la agresividad, los actos deshonestos etc... Aquí cabe también la adicción a la irresponsabilidad”.

“Las adicciones se manifiestan cuando, producto de la repetición de ciertas creencias y los comportamientos correspondientes, comenzamos a reforzar conexiones neurológicas vía sinapsis, son puntos de conexión de carácter electro-químicos que van haciendo que se ‘refuercen’ ciertos centros neurológicos que terminan creando hábitos en nosotros. Con nuestra mente, podemos manejar nuestro mundo molecular y minimizar poco a poco nuestros comportamientos negativos evitando la repetición de la creencia y reemplazándola por otra más positiva, con lo cual dejamos de reforzar las conexiones neuronales que causaban el problema. Las redes que conformaban ese reforzamiento específico, al no tener nuevo uso, comienzan a debilitar sus conexiones y hasta hacen que estas neuronas desaparezcan. Por supuesto, el impacto sobre el comportamiento será evidente”.

Mucho se habla sobre el poder de nuestro cerebro, el poder del pensamiento, con amplia literatura al respecto e incluso cine, tal como una película que ha sido ampliamente comentada en Chile durante el 2006 acerca de *Cómo Pensamos*¹⁴ relatada por conocidos científicos y con base en la física cuántica.

Una parte sorprendente de esa película son las fotografías de las moléculas de agua expuesta a diferentes situaciones: brillante y ordenada tomada de un vaso de agua al lado de una persona meditando. Oscura y desordenada en un ambiente de conflicto. Nosotros somos principalmente agua, ¿cuánto más influiremos en nosotros mismos con nuestros pensamientos?...

Desde el punto de vista de la Visión Sistémica que impregna este libro, es la característica de contextualidad de los sistemas (ver anexo 8).

¹⁴ El título en inglés es *What the bleep do we know?* Traducida como *¿Qué rayos sabemos?*, se centra en las posibilidades de la física cuántica. La película fue lanzada oficialmente en el centro de Convenciones Casa Piedra en Chile en agosto de 2006 en el marco del seminario “El Poder del Pensamiento” organizado por Exhibits Chile.

Fred Alan Wolf, Ph D., es uno de los físicos que participan en la película, en una entrevista (Revista Uno Mismo octubre de 2006, p. 20) explica que no hay una realidad, si no una percepción de ella. Determinamos nuestra vivencia al observarla: “La vida es una ola gigantesca y nosotros vamos en lo alto. Si intentamos dirigirla, nos encontraremos en una batalla constante. Si aprendemos a sobrevivir sobre su estela, seremos víctimas de ella. Sin embargo, si captamos sus reglas de movimiento, podemos surfear con libertad. Puesto que somos responsables, tendríamos que asumir que creamos nuestras circunstancias y que el cambio de nuestro mundo comienza en nosotros. Estaríamos aquí para reconocer las posibilidades de la mente y ser libres, pero lo dice con humildad porque asegura que “el verdadero camino no es estar en el conocimiento, sino es estar en el misterio”.

PARTE I. EL PROBLEMA DE FONDO

Eliminar directamente la pobreza: éste debería ser el objetivo de toda ayuda para el desarrollo. El desarrollo se reduce todavía con demasiada frecuencia a una cuestión de crecimiento del PNB. En esta concepción, se asume como hipótesis que si una economía nacional se recupera, la situación de los pobres mejorará necesariamente, cuando en realidad el desarrollo se debería concebir como parte integrante de los derechos del hombre.

Yunus (1999, p. 37)

Hoy estamos de lleno en la Irresponsabilidad Social, la cual podemos ver como forados por donde se nos escapa mucha riqueza (que ya tenemos), son pérdidas concretas en mala calidad de la educación, accidentes de tránsito, delincuencia, desempleo, curación ineficiente de la enfermedad, inmovilismo, hoyos en la calle, trabajo mal hecho, ineficiencias de empresas públicas y privadas, corrupción, alcoholismo, tabaquismo, drogadicción y mucho más. Sumando con lo que podríamos hacer en RS, perdemos de agregar valor por más de 100.000 millones de dólares al año. Un solo ejemplo para ilustrar el concepto: nos permitimos matar o incapacitar a más de dos mil personas al año en accidentes de tránsito, despreocupación que nos cuesta US\$ 1.100 MILLONES. Digo “nos permitimos” porque no está en ningún libro sagrado que esto debe ser así, el resultado responde exactamente al diseño (o la falta de diseño) que las autoridades han decidido. Además, se produce una somnolencia donde se acepta que asesinar a personas por malos diseños de las reglas del juego es válido y entonces las metas de cambio son disminuir en 2 ó 3% (incluso de dudoso cumplimiento) en lugar de plantearse grandes desafíos que reduzcan el problema en 80% o más.

Podemos dar una mirada positiva a esta situación y considerar todos esos males sociales como extraordinarias oportunidades de desarrollo.

En los países con mayor conciencia social¹⁵ ese nivel de accidentes no ocurre, evitándose esos tremendos costos.

Veremos que se puede plantear en cada caso una gran meta junto con un diseño concreto y realizable que significará disminuir en promedio en un 80% el respectivo mal social.

¹⁵ Por ejemplo, en Suecia la cantidad de accidentes por persona es el 10% que en Chile (nótese, un 90% menos). Los mismos compatriotas que aquí son malos conductores, allá son buenos conductores, dejando en evidencia que no es problema de raza ni de costo, sino solamente de diseño del sistema.

En Chile, y Latinoamérica en general, nunca más el inmovilismo estatal, las excesivas ganancias privadas de corto plazo o intereses sectoriales deberían anteponerse al bien común.

Ya sabemos que en Latinoamérica, por ahora, no basta con apelar a la humanidad sino que hay que “tocar el corazón” de las autoridades, me refiero al bolsillo. Por eso la traducción a números. Cuando estemos en la Responsabilidad social, la existencia de un solo muerto por accidente debiera ser motivo para un replanteamiento de todo el sistema, lo mismo con los hoyos en la calle, inmediatamente taparlos (y bien) antes que la pérdida fatal de tiempo de contarlos y dejar las soluciones para después.

De fondo está una visión que acepta como natural el hoyo en la calle, el accidente, la corrupción o la enfermedad. Por eso estamos de lleno en la IRS, porque ni siquiera se le reconoce como tal, un simple levantamiento de hombros junto con la máxima filosófica “así es la vida” lo demuestra.

Esta situación se ve agravada por una serie de mitos o creencias que ayudan a promover la IRS, como el socorrido “no hay recursos”.

La nueva visión es reconocer la IRS como una distorsión a lo natural y trabajar en avances sucesivos para desterrarla (o al menos reducirla a niveles inferiores al 1% de lo que es hoy).

Esta es la nueva teoría, la IRS se puede evitar.

Veremos:

Capítulo 1. Estamos de lleno en la Irresponsabilidad Social

Capítulo 2. Mitos que promueven la IRS

...

PARTE II. LA SOLUCIÓN

Es evidente que la principal preocupación de la higiene industrial es la preservación de la salud de los trabajadores y, por lo tanto, este tema comprende básicamente un programa de conservación de la salud y de prevención de accidentes y de enfermedades ocupacionales, por necesidad, va más allá de esa prevención e incluye el aspecto más amplio de la salud total del trabajador.

Bloomfield (1959, p. 7)

Ya vimos que el número de IRS's se aproxima a infinito y que los costos para todos nosotros son cuantiosos, agravados por la falta de toma de conciencia.

¿Podemos hacer algo como sociedad organizada? ¡Por supuesto que podemos! Las limitaciones solo están en nuestra mente, dejadas allí principalmente por nuestra falta de educación.

Se requiere plantear grandes metas para disminuir la IRS en un 80 % en cualquier campo. Significa trabajar en buena prevención, reacción y excelente gestión.

Veremos:

- Capítulo 3. Aprender de la seguridad laboral en Chile
- Capítulo 4. Otras experiencias para evitar la IRS
- Capítulo 5. Modelo para evitar la IRS
- Capítulo 6. Soluciones para IRS's

...

PARTE III. AVANZAR HACIA LA RS

El círculo virtuoso, obviamente, es aquel en el que reinan los hábitos [positivos] contrarios a los arriba expuestos y, como cabe confiar en que los demás actuarán según ellos, todos pueden seguirlos, y además les conviene, porque el incumplimiento de los pactos y las malas actuaciones es lo que está castigado con la sanción social, amén de estarlo con la sanción legal. Los círculos virtuosos en realidad benefician al conjunto de la sociedad, como intentan mostrar los dilemas de la elección colectiva, pero necesitan para ser efectivos una adhesión mayoritaria a esos buenos hábitos, que en la tradición griega recibieron el nombre de "virtudes" (aretai), "excelencias" del carácter. Las virtudes son los hábitos que predisponen a elegir bien, mientras que los vicios son los hábitos que predisponen a elegir mal; quienes incorporan las virtudes son "excelentes".

Cortina (2003, p. 21)

Nos concentraremos ahora en el lado claro de la fuerza, en el avance hacia la RS.

Tiene que ver con algo que ya sabemos: las eras de cambio generan mayor productividad por cincuenta veces, así ocurrió desde el mundo nómada hacia la agricultura y desde ahí a la era industrial. Desde hace cincuenta años (Peter Drucker señala 1956 como inicio) ya estamos en la era de la información y el conocimiento. Ahora los autores más avanzados señalan una nueva era naciente, es la edad de la sabiduría, bien representada por la Responsabilidad Social y la Visión Sistémica.

Los países escandinavos, Islandia, Nueva Zelanda y otros ya están ahí y lo lograron porque son socialmente responsables. Es la causa principal de que sean ricos. No es como generalmente se piensa, que se dan el lujo de la Responsabilidad Social gracias a que son ricos. Reitero, *son ricos porque aprendieron a ser socialmente responsables.*

La RS es también la nueva causa de la Riqueza de las Naciones porque va más allá de la Economía de Mercado, sin negarla, le agrega de verdad el apellido Social. Ahora será una economía solidaria.

Incluimos también aquí la RSE por las múltiples facetas que tiene, ya sea para evitar la IRS o promover la RS.

Modelo para fomentar la RS

Con base en los ejemplos planteados en este capítulo y en los anteriores, así como en los aprendizajes para definir modelos sistémicos, se plantea la siguiente propuesta.

Lo primero es un tema de sensibilización, de conocimiento, reflejado en lo que Michael Porter denomina Ventajas Competitivas. Se trata de buscar lo deseado y fomentarlo, más que evitar lo indeseado. La idea es buscar o crear fortalezas y desde ahí seguir trabajando en ellas para que sean factores diferenciadores.

Además de hacer las cosas bien, las empresas exitosas se distinguen por un pequeño número de prácticas que hacen muy bien, les hemos llamado: *El sistema de diferenciación*, es decir, una habilidad central y al menos cuatro elementos diferenciadores. En el sistema de diferenciación quedan recogidas cinco prácticas únicas para cada organización que representan su mejor hacer. Las acciones que las empresas “hacen excepcionalmente bien” son diferentes para cada una y se reflejan en *El sistema de diferenciación*. Un sistema de diferenciación es imposible de copiar. Sí es posible aprender de su funcionamiento, por eso incluimos los casos de Integramédica, Transtecnia Chile Ltda., IST, BancoEstado y Enami Ventanas¹⁶.

Entonces, se destina a las fortalezas el máximo de tiempo y recursos para acrecentarlas y llevarlas a un nivel de excelencia, hasta lograr lo que denominamos una *habilidad central*.

La RS se puede fomentar con cuatro grandes grupos de acciones:

1. *Una buena ley de RS*. Ya que en el tema de la RS estamos como a principios de los 60 en la seguridad laboral, crear una ley de RS, parecida a la 16.744, que obligue a toda organización (incluyendo a los organismos del Estado) a tener un departamento de RS, que existan mutualidades de RS (privadas) con una cuota pequeña que puede ser similar a la de la ley 16.744 (el 1% de las rentas imponibles). Las mutualidades definirían programas obligatorios con la asesoría de expertos en RS, y todo lo demás que hemos aprendido.
2. Investigar, desarrollar, difundir y aplicar las facetas de la RS (capítulo 8). Especialmente relevante puede resultar la técnica de las Tres C (Calidad, Comparación y Creatividad) aplicada a cada uno de los actores sociales.

¹⁶ Desde mi libro *Empresas de Éxito*.

3. Descubrir las acciones positivas que estamos realizando y establecer un programa de acción para fortalecerlas (se pueden establecer grandes desafíos que aumenten el beneficio en 400% y más).
4. Aprender, adaptar y aplicar las mejores prácticas de los países más avanzados en RS, así como inventar nuevas acciones que elevarán en mucho la RS.

Cuando una acción positiva comienza a fomentarse, se gana el “efecto red de pescador”. La red, cuando se levanta desde un punto, no lo hace como un hilo sino que como una carpa, es decir, levantamos mucho más que sólo la parte deseada. El trabajo en una acción positiva puede generar una espiral de efectos deseados y “levantar” otras fortalezas.

Una empresa tan exitosa como IBM aplica justamente la estrategia de focalizarse y desarrollar sus fortalezas. Irving Wladawsky-berger (2006), Vicepresidente de Estrategia en Tecnología e Innovación recomienda: “Chile debe enfocarse en temas que lo conviertan en los mejores del mundo. Hoy en el mundo hay que ser bueno en algo, pero bueno de clase mundial. Si no, el estándar de vida va a sufrir. Tener sólo mano de obra barata no va a bastar para subir el estándar de vida. En China están invirtiendo muy fuerte en universidades y las universidades en China ya casi son de clase mundial”.

Nótese que en todos los casos podemos capitalizar ampliamente los aprendizajes logrados, lo cual nos lleva a estimar el impacto económico de la Responsabilidad Social. ¡Podemos agregar como riqueza más de sesenta mil millones de dólares anuales!, lo cual cuadra bien comparado con el costo de la IRS, de otros 60.000 mil millones de dólares, considerando que el beneficio de la RS es mucho mayor que solamente evitar la IRS.

Veremos:

- Capítulo 7. Experiencias de RS
- Capítulo 8. Principios de la Responsabilidad Social
- Capítulo 9. La Responsabilidad Social y la globalización
- Capítulo 10. La RS, una nueva industria

...

PARTE IV. RSE

Así, quienes deben dominar mejor los principios de la gestión de la calidad, de la configuración del programa, de los obstáculos y resultados posibles son los altos dirigentes. Además, la principal carga en el proceso de educación de los empleados para la Calidad la llevan también ellos. ¿O acaso se imaginaban que economías potenciales de 30% en los costos, reducciones de 40% en el espacio físico, aumentos de 1.000% en el giro de los stocks o disminuciones de 50% en los tiempos de entrega podrían materializarse sin mojar la camiseta?

Lobos (1993, p. 32)

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la aplicación de la RS en las empresas, esencialmente las medidas que ellos toman para ser socialmente responsables.

También aplica completamente a las instituciones del Estado.

La RSE también es llamada Responsabilidad Social Corporativa (RSC) indicando que nos referimos al gobierno de las organizaciones y no al tipo de organización: pública, privada, con o sin fin de lucro. Aplica a todo tipo de organizaciones tales como ministerios, municipalidades, cooperativas, mutualidades, empresas unipersonales, limitadas o sociedades anónimas, todas.

¿Es necesario tener un apellido para la RS? Me refiero a RSE, RSG — Responsabilidad Social Gubernamental— RSU —Responsabilidad Social Universitaria— y muchas otras que pueden surgir. No, en términos conceptuales no es necesario porque la RS responde a principios universales. Sin embargo, en la aplicación práctica hay aprendizajes y modelos específicos que vale la pena conocer. A este nivel —diseño e implantación— es conveniente el apellido.

Veremos:

- Capítulo 11. ¿Qué es la RSE?
- Capítulo 12. ¿Qué es una organización?
- Capítulo 13. La organización y su entorno
- Capítulo 14. Normas y modelos de la RSE
- Capítulo 15. Experiencias de RSE
- Capítulo 16. Modelo para la RSE

...

PARTE V. FINAL

Todo ello implica reconocer que, parafraseando a John Donne: ninguna empresa es una isla. Una empresa no puede triunfar a base de derrotar a sus clientes y proveedores. En último término, lo que favorece al interés de todos, será favorable para el interés de cada uno.

Hammer (2006, p. 191)

Bien, hemos llegado al final de este recorrido por la RS. Desde el inicio, el objetivo ha sido pasar a la acción. Los casos, los conceptos y los modelos han tenido esa orientación.

Además de las conclusiones, en esta última parte se incluyen anexos que profundizan en temas comentados en el libro, ya sean casos o conceptos.

Veremos:

Conclusiones

Anexo 1. Más definiciones de RSE

Anexo 2. Alinear intereses

Anexo 3. Retroalimentación en los sistemas

Anexo 4. Herramientas de cambio de la Visión Sistémica

Anexo 5. El caso Fundación y Refinería Ventanas

Anexo 6. El caso BancoEstado

Anexo 7. El caso de verónica Juliá en Rapel

Anexo 8. La contextualidad

Anexo 9. Gestión de proyectos

Anexo 10. Relación causal

Anexo 11. Crear círculos virtuosos

Anexo 12. El caso Ambrosoli

Anexo 13. Fundación Andes

Bibliografía

...

Fin resumen

Puede adquirir la versión completa en formato papel o digital desde la página www.evolucion.cl o escribir a silviabravo@evolucion.cl. Cel. 9-2252004.

Si desea estudiar estos temas con mayor profundidad, en nuestra página www.evolucion.cl puede apreciar nuestros programas de cursos, diplomado y máster.