

Responsabilidad Social, La Nueva Riqueza de las Naciones

Nota: La mayor parte de este artículo está extractado del libro del mismo título y autor.

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

Drucker (2004, p.13)

Quisiera comenzar por agradecer a usted, amable lector, su sentido crítico, porque los resultados de esta investigación son tan sorprendentes que pueden llevar a que Chile tenga un PIB como el de Suecia en menos de una década. Los recursos ya los tenemos, los obstáculos están sólo en nuestra mente.

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.*

Un solo dato puede ayudarnos a comprender la envergadura de trabajar con sabiduría y Responsabilidad Social: en Chile podemos ahorrar más de US\$ 100.000 millones al año, monto equivalente a nuestro actual PIB anual, solamente evitando una parte de la Irresponsabilidad Social (IRS). Esto equivale a los excedentes de más de 20 Codelcos con China elevando los precios del cobre por la nubes. Y puede ser todavía más si aplicamos Responsabilidad Social (RS)...

También la RS es 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. Aclaremos que la anterior riqueza de las naciones surge de lo que plantea Adam Smith en su conocido 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).

Estamos de lleno en la IRS

El hecho es que 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 accidentes de tránsito, delincuencia, desempleo, curación ineficiente de la enfermedad, inmovilismo, hoyos en la calle, trabajo mal hecho, ineficiencias de empresas públicas y privadas, mala calidad de la educación, corrupción y mucho más. Sumando, perdemos al año más de 100.000 millones de dólares. 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\$ 7.000 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 intentar eliminar completamente el problema.

No es malo apuntar a las estrellas. Por el contrario, siempre es bueno apuntar alto. Y, si se trabaja con pasión para ello, tal vez en algún momento podamos decir: «Nos propusimos llegar a cero accidente, y lo logramos... ¡porque no sabíamos que era imposible!» Samuel Chávez

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

En Chile y Latinoamérica en general, nunca más ganancias de corto plazo 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.

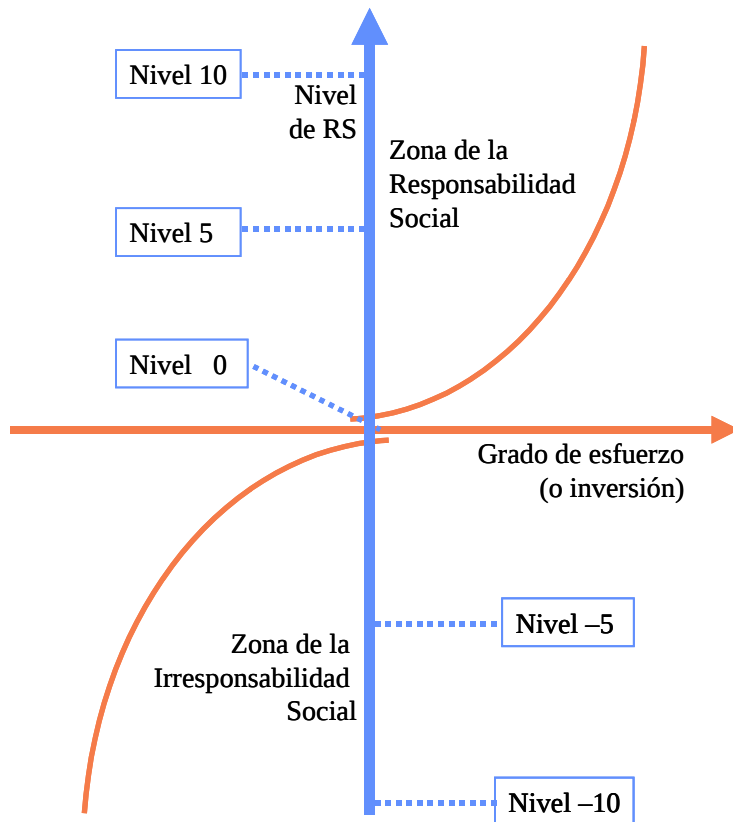
¿Qué es la Responsabilidad Social?

La única manera eficaz de comunicar un valor es actuar de acuerdo con él y dar a otros el incentivo de hacer lo mismo. Larkin y Larkin (2004, pp. 159-160)

En nuestro artículo, la definición de Responsabilidad Social (RS) es *comportamiento ético*. Una definición más extensa es: *Crear sinergias que conduzcan a aumentar el bien común en armonía con el entorno y los intereses individuales tácitos o explícitos*.

La Irresponsabilidad Social (IRS) es Cualquier acción que perjudica el bien común.

Es importante la distinción, a través de evitar la irresponsabilidad social no se llega necesariamente a la RS, sino a una línea base cero como en la siguiente figura.



La figura muestra que la IRS y la RS son dos curvas que operan por separado. A cualquier nivel se trabaja en ambas a la vez. Por ejemplo, en Chile un claro avance de RS es la integración internacional o globalización, también lo es el avance en el cuidado del ambiente en la zona de evitar la IRS.

Llama la atención en la zona de IRS que en las cercanías del nivel -10 el esfuerzo o inversión para lograr avances significativos es relativamente pequeño, por ejemplo, para llegar a - 5. Sin embargo, 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 - 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 (por ejemplo desde 1 a 5) sin embargo, una vez logrado se produce un avance exponencial hacia la RS (lo que ha sucedido en los países escandinavos, por ejemplo).

La observación es que en Chile estamos profundamente sumergidos en la IRS, claramente cerca del - 10. Es un gran problema y oportunidad a la vez, porque con una inversión relativamente pequeña (unos US \$ 2.000, los que el Estado además recuperaría en el mismo año) podemos ir desde - 10 hasta - 5 y ahorrarnos mucho más de US \$ 100.000 millones de dólares.

Relacionamiento con los demás

Responsabilidad Social 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. Lo que sucede es que necesitamos a los demás, hay una interdependencia. El objetivo es aumentar el bien común.

Esto es algo que está inscrito en la esencia de las principales corrientes filosóficas y religiosas: 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. El Japón la palabra *Kaizen*, la esencia del mejoramiento continuo y de la calidad, significa algo así: *hacer lo correcto en beneficio de los demás*. Es que lo importante es el bien común (el cual no excluye el bien personal).

La responsabilidad social no es caridad (que en sí es bastante buena) La RS es una condición indispensable de convivencia, no es una elección, es una obligación.

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 el altruismo es también rentable).

En cuanto a las empresas, podemos citar a María de los Ángeles Gil: “La empresa, en el desarrollo de sus funciones, se proyecta más allá de sí misma e incide así en todo el sistema social que le rodea”.

La responsabilidad social no solamente dar limosnas¹ ni salirse de la misión de la empresa, es... integrarla.

La responsabilidad social es una palanca para lograr cambios permanentes en un sistema, por ejemplo, puede ser el propósito que el trabajador se está haciendo de cuidar su integridad física para no afectar a sus hijos.

¹ Una reacción típica cuando se menciona la responsabilidad social es algo así “¡esta empresa no es de caridad!” y no se profundiza más. Es un ejemplo del bloqueo mental que se produce cuando alguien dice *a priori*, “no puedo” o “no se puede” (lo que sea: ser socialmente responsable o estudiar una carrera...). Aquí se puede apreciar con claridad cómo el lenguaje condiciona la conducta.

Recuérdese que cada uno de nosotros normalmente está donde quiere estar. Ya aprendimos (supone el autor) que no somos víctimas de las circunstancias sino dueños de nuestro destino.

Facetas de la Responsabilidad Social

Solamente en carácter de ejemplo, la idea es señalar una serie de facetas de la RS para apreciar la riqueza del concepto. Son “caras” de la RS aplicables a todo ámbito: personal, familiar, organizacional, gubernamental.

- *Globalización.* En la medida que más países se suman al mayor incremento comercial, se eliminan o reducen barreras de todo tipo, la riqueza global se incrementa. Ese es el aspecto más fundamental de este proceso. Toda la población se beneficia. Sin embargo, como todo proceso de cambio, surgen costos en el camino, tal como sectores industriales que no se adaptan o personas que no se preparan. Lo cual puede llevar a tener quiebras de empresas o algún nivel de desempleo. Son costos que, aunque bastante menores al beneficio global para la población, igual deben ser abordados con responsabilidad social.
- *Productividad y eficiencia.* Podemos establecer una relación directa entre responsabilidad social y valor agregado, porque definitivamente con la responsabilidad social se crea riqueza. Luego podemos agregar otra palabra: productividad, muy cercana a la eficiencia, base directa de la rentabilidad. Se trata de un mandato social de creación de riqueza, porque debemos administrar con eficiencia y efectividad los bienes que tenemos a cargo.
- *Conservar los empleos en proyectos de cambio.* La idea es realizar un pacto social con los colaboradores, ellos cooperan en facilitar el cambio para lograr productividad y la empresa conserva los empleos, aunque no necesariamente los mismos puestos de trabajo, porque con el rediseño de procesos muchos puestos desaparecerán y otros tantos pueden ser creados. Concretamente, se pueden evitar despidos producto de proyectos de cambio en cualquier organización.
- *Bien común siempre creciente.* Se trata de mantener al menos el nivel de servicio previo al cambio. En general, el paradigma predominante ha sido anteponer el progreso a las condiciones humanitarias y aceptar bajas transitorias en el bien común en vista de un eventual beneficio futuro, tal como los inconvenientes en la reparación de un camino... si 30.000 personas pierden una hora al día de trabajo durante algunos meses por las incomodidades, más el combustible adicional, el costo real y concreto para la comunidad se eleva a decenas de millones de dólares... Es decir, se aceptó una baja transitoria en el bien común que se hubiera evitado gastando algo así como el 1% de la pérdida real que pagó... la comunidad (pagó *Moya* se dice en Chile). El nuevo criterio es evitar disminuciones transitorias en el bien común porque resultan ser focos de creación de pobreza.

- *Evitar la improvisación en los cambios.* Vemos a nivel social que muchos cambios son realizados en forma poco planificada y apresurada. Si se trata de una empresa privada, quebraría. Si se trata de organizaciones públicas, “sólo” provocan mayor pobreza a la comunidad. En otras palabras, la escasa efectividad o eficiencia del cambio transforma a la institución en un foco de creación de pobreza. ¿Qué tipo de cambios? De todo tipo, por ejemplo, eliminar una unidad de la estructura y después volver a crearla porque en realidad era necesaria, dismantelar un proceso manual e incorporar tecnología que luego no funciona...
- *Hacernos responsables.* Los costos sociales son concretos, reales y los asumen personas con nombre y apellido. Si se evitaran dejaría de filtrarse tanta riqueza. Aquí hay amplia oportunidad de abordar pequeños proyectos con una rentabilidad social espectacular: cien veces lo invertido, mil veces y más, todo por... hacernos responsables. Incluso, mantener la responsabilidad de largo plazo. Es decir, aunque el responsable del proyecto cambie de puesto —e incluso de compañía o de ministerio— debiera conservar su responsabilidad respecto a las medidas que decidió aplicar, eso permite evitar sacrificar el proceso, o la empresa, o el país, en beneficio de resultados de muy corto plazo.
- *VAN social positivo.* En el desarrollo de proyectos deberíamos incorporar en forma rutinaria y obligatoria el cálculo del VAN social (VAN = Valor Actual Neto o beneficio actual de un proyecto de inversión) como complemento del VAN interno del proyecto. Es algo que ya está sucediendo, poco a poco se toma consciencia del impacto en el medio producto de las mejoras internas², como, por ejemplo, un cambio que evita a los clientes cuentacorrentistas tener que desplazarse a las sucursales del banco, así se ahorran millones de horas que pueden destinarse a labores productivas y se crea valor social (VAN social).
- *Aumento de las exportaciones.* Tal como ha sucedido con los países que han seguido este camino (Japón, Alemania y más reciente, Irlanda o Nueva Zelanda), de la mano de la RS viene el fuerte aumento de las exportaciones, es una simple consecuencia de la mayor inserción internacional, de trabajar responsablemente y de lograr certificaciones. Generalmente este incremento es de varias veces, hablamos de cifras del orden de decenas de miles de millones de dólares de mayor ingreso para el país.
- *Alinear intereses.* Se trata de alinear todo, en busca de la armonía. Alinear los intereses personales con los intereses de la organización, de los trabajadores con la gerencia ¿Qué quieren los trabajadores? ¿Qué desea la gerencia? ¿Qué importa a los encargados de realizar la implementación del programa? ¿Y a los proveedores? ¿Y a los clientes? Es que trabajar en productividad, calidad o cumplir con la estra-

² En el BancoEstado incluso se está incorporando en la metodología formal interna de evaluación de sus proyectos.

tegia de la organización involucra un esfuerzo grande en identificar los intereses propios y ajenos, para luego realizar un proceso de negociación que realmente conduzca al bien común.

- *La actitud de colaboración.* La cual crea mucho valor. El estilo confrontacional de algunas empresas y gobiernos destruye valor, es competitividad mal entendida, como agresión o “conquista” a toda costa.
- *La ética en la empresa privada.* No solamente en cuanto al aspecto de daño evidente como robos o acoso, sino también en las actitudes que llevan a eso y en la eficiencia de los procesos.
- *La ética pública.* Además de todo lo que ya sabemos, es necesario agregar el aspecto del ejemplo. Porque aunque las autoridades no lo quieran, siempre son modelos, como los profesores. Esa es una responsabilidad ineludible.
- *La salud.* Trabajar por la salud de las personas es actuar preventivamente.
- *La seguridad.* La toma de conciencia del autocuidado y de los demás.
- *Las relaciones de excelencia con los vecinos.* Por ejemplo, a través de dejar un porcentaje de los ingresos de la Nación para beneficiar a los países vecinos con medidas que en ningún caso sean formas de intervención.
- *El cuidado del ambiente.* Con el cuidado que no se transforme en inmovilismo.

Entre muchos otros aspectos.

La Irresponsabilidad Social

Los mecanismos de dirección obsoletos convierten las señales de advertencia del mercado en ruidos inútiles. Martín (2004, p. 152)

Claramente aquí no hablamos de RS sino que de evitar la IRS (Irresponsabilidad Social).

La IRS hace perder en Chile mucho más que los US \$ 100.000 millones anuales planteados en la introducción. Son “forados” por donde se escapa mucha riqueza.

La irresponsabilidad social nos empobrece en mucho porque alguien no asume un costo pequeño, que a veces ni siquiera es económico, traspasando a toda la comunidad un costo mucho mayor. Ni siquiera es algo creativo, se trata de dejar de hacer algo dañino...

Cuando es el Estado quien no asume un costo que le corresponde (como el diseño de los sistemas para evitar accidentes del tránsito o la delincuencia o los hoyos en la calle) pasa a ser *el impuesto más regresivo e injusto de todos*, porque la comunidad (generalmente los más pobres) pagan mil para que Estado evite gastar uno.

Veremos con mayor detalle siete facetas de la IRS, las cuales son solamente ejemplos del concepto, la precedencia no implica nivel de importancia y ni siquiera que sean las facetas más fundamentales, eso dará para otras investigaciones.

Hoyos en la calle

En una comunidad no se repara un hoyo de una calle. Costo de reparar: US\$ 100. Costo por cada hoyo por reparaciones de automóviles y accidentes menores en un año: US\$ 80.000 (estimación conservadora con base en muchas situaciones reales e incluso obviando que a veces se producen accidentes graves). De aquí hemos derivado el *Efecto hoyo en la calle* para indicar que estamos tan mal organizados que por no gastar 1 perdemos mil. Es real, los perdemos. Podemos imaginar el enorme beneficio social y económico de tener equipos de reacción rápida para tapar los hoyos en la calle, con personas comprometidas y bien pagadas.

Considerando solamente 30.000 hoyos en todo Chile los números son así: 30.000 hoyos x US \$ 80.000 = US \$ 2.400 millones de dólares. Es un lujo extraordinario esta decisión de tener hoyos en la calle a ese costo (US \$ 80.000 cada uno). Sería incluso gracioso si no fuera por el enorme costo humano que implica.

Son muchos los ejemplos del diario vivir donde, por un pequeño y discutible beneficio, se generan grandes pérdidas sociales, tal como la bella entrada de la casa central de una prestigiosa institución, con pisos de mármol, lamentablemente resbalosos y donde a diario se producen incidentes o accidentes. Las autoridades prefieren no poner cubrepiso de goma (u otra solución) porque afectaría la solemnidad del ambiente...

Es el *efecto hoyo en la calle*...

Tiempos de espera de clientes

Veamos cifras grandes: si en Chile cinco millones de personas pierden 200 horas al año esperando ser atendidos en una fila de una caja de un banco, en un hospital para una consulta médica (por eso son “pacientes”) en una municipalidad para un trámite, frente a la caja de un supermercado o en cualquier servicio público o privado, esto significa mil millones de horas perdidas, que a US\$ 4 por hora son 4.000 millones de dólares destinados a fabricar... pobreza.

Cuando se inician procesos de responsabilidad social, se toma conciencia que una variable clave es el tiempo, nuestro y de los demás.

Accidentes del tránsito

Existen aquí muchos costos que analizar: muertes, impacto familiar, impacto laboral, etc... Considerando sólo 2.000 muertos o incapacitados al año, la pregunta es ¿cuánto es el costo de una vida? Desde un vista humano, incalculable. Desde un punto de vista económico, algo puede hacerse. Si suponemos una vida laboral “útil” promedio de 40 años que se pierde, podemos indicar además que considerando una renta promedio de US \$ 1.500 (más alta que la media nacional porque el poder adquisitivo es mayor en promedio) el aporte que se pierde es de US \$ 7.500 al mes (multiplicado por 5 porque las empresas

contratan por el valor que la persona agrega, no por el sueldo que se le paga) x 12 meses son US \$ 90.000 al año.

Entonces, US \$ 90.000 costo anual x 40 años x 2.000 víctimas = US \$ 7.200 millones

Ineficiencias en la enfermedad

Otra vez conservadoramente, el costo promedio de una enfermedad para una familia es parecido a un sueldo mensual (digamos US \$ 700) más otros US \$ 800 considerando el costo de oportunidad de no generar la riqueza que debe estar generando y los costos directos asociados a la enfermedad. Consideremos una población de 400.000 personas con alguna forma de enfermedad y el costo anual se eleva a: US \$ 1.500 costo mensual x 12 meses x 400.000 personas = US \$ 7.200 millones. La mayor ineficiencia se produce por muerte de los pacientes (que eran evitables):

Es como los accidentes del tránsito, pero el número es mayor, digamos 8.000 personas y consideremos su aporte solamente en un tercio, es decir, US \$ 30.000 anual para una expectativa de vida de 20 años.

Entonces, US \$ 30.000 costo anual x 20 años x 8.000 víctimas = US \$ 4.800 millones

Entre ambos son US \$ 12.000 millones (7.200 + 4.800)

Es conservador porque no estamos sumando muchos costos que sabemos que existen y pueden llevar esa cifra al doble:

Las enfermedades intrahospitalarias: que en el mundo desarrollado alcanzan a un 10% de los clientes y que en Chile son cerca del 30% (estamos trabajando en formalizar esta cifra, hasta ahora son promedios estimados a partir de conversaciones con médicos interesados en la humanidad, es decir, en hacer más eficientes los procesos). Esto significa que el 30% de los clientes de los adquieren otra enfermedad en el proceso de “curación”.

El uso ineficiente de los recursos. Con sobreexplotación en algunos casos y subutilización en otros.

La mala atención, que en algunos casos llega a ser criminal, como cuando un camillero que se sabe es alcohólico traslada a un paciente en estado delicado.

Delincuencia

Conservadoramente, la población de delincuentes en Chile es cercana a los 100.000 individuos. Si cada evento de pérdida que producen (robos, agresiones, etc...) tiene un costo social concreto de sólo US \$ 300 y suponiendo que realizan una acción de este tipo dos veces al día (20 días al mes x US \$ 300 de costo x 2 acciones) sería un costo mensual de US \$ 12.000. En resumen: 100.000 delincuentes por una pérdida mensual de US \$ 8.000 x 12 = US\$ 14.400 millones

Nótese que en este tipo de casos sería necesario agregar además el costo del intento de represión (policías, cárceles, etc...). Se prefirió obviar.

Obviamente la solución se orienta a la rehabilitación, es un gran negocio.

Ineficiencias en las empresas

En un artículo en El Mercurio de Santiago (2004, p. D23) se refieren al *Valor de la puntualidad* y explican: “El costo económico para Chile ante la posibilidad de que cada trabajador tenga un atraso promedio semanal entre siete y quince minutos fluctúa entre 51 mil y 110 mil millones de pesos”.

Otro ítemes de improductividad

- Ineficiencia en las reuniones
- Fumar en horas de trabajo (y a veces caminar mucho para llegar a los lugares destinados a ese fin)
- Licencias médicas innecesarias
- Llegar a tomar desayuno (suponiendo que no se trata de un beneficio previo a la hora de trabajo)
- Mucho café
- Falta de disciplina en la hora de llegada y salida (a veces con auto acuerdos de salir más tarde y “entrar” más tarde). El “trabajo” después de la hora de salida es tan improductivo que algunas empresas lo han prohibido para ahorrar la electricidad.
- Tener dos trabajos y traspasar a uno de ellos el cansancio del otro.
- Llegar en malas condiciones para el trabajo, por ejemplo, después de un trasnoche o exceso de alcohol (o ambos)

Y mucho más... (trabajo mal hecho, drogas, papeles innecesarios...)

Para seguir con el camino conservador, suponemos (utilizo la forma “nosotros” porque estas han sido largas reflexiones en múltiples cursos realizados en instituciones públicas y privadas) una renta promedio de US \$ 4 por hora, multiplicada por 5 porque lo que verdaderamente importa es el costo de oportunidad³, es decir, US \$ 20 en este caso. Solo 2 millones de trabajadores y 50 horas pérdidas al mes por la suma de esos ítemes (25% del tiempo)

Son (50 horas x 20 dólares x 2 millones de trabajadores x 12 meses) = 24.000 millones de dólares anuales.

³ Se refiere a que las empresas no contratan a alguien con la finalidad de pagarle una determinada renta, sino que lo contratan para que agregue alguna valor, lo que permitirá el funcionamiento de esa organización. Gracias a este valor la empresa podrá vender y percibir ingresos que deberá distribuir entre muchos costos (proveedores, remuneraciones, infraestructura, dividendos, etc.)

Extremadamente conservador, ese valor debe ser al menos 5 veces la renta.

Ineficiencias en la educación

Cada año, malos maestros generan severos daños psicológicos en sus alumnos, generando una serie de secuelas que generalmente les acompañan toda la vida, reduciendo su derecho a una vida plena.

Claramente tal como están las cosas, es posible afirmar que cerca de la mitad de los profesores son un obstáculo al aprendizaje cognitivo y un tremendo freno al desarrollo emocional, que en definitiva ayudará a tener personas integrales y buenos profesionales.

Todos sabemos que es en la enseñanza parvularia, básica y media donde queda dicho gran parte del desarrollo que tendrá una persona, aumentando o limitando su potencial.

Hablamos de generar fobia al estudio, resentimiento, pánico escénico por las situaciones de ridículo a que fue sometido el alumno, coerción y mucho más.

Las cuentas son abrumadoras. Si consideramos que anualmente salen de la enseñanza media 100.000 alumnos y extremando lo conservador, si la mitad de esas personas sólo llegan a la mitad de su potencial, significa mitad de agregar en toda su vida útil, digamos 50 años. Considerando en ese período una renta de US \$ 400 el valor es de US \$ 2.000 (por 5 por el agregar valor) y de US \$ 24.000 anual, los números son:

US \$ 24.000 anual x 50 años x 50.000 víctimas (perdón, egresados) = US \$ 60.000 millones

Son costos muy conservadores porque no estamos considerando aspectos tales como:

- La deseducación que se da en muchos “hogares”.
- La violencia que los mismos alumnos generan contra profesores.

Otras fuentes de IRS

Es posible que algunas de estas fuentes de IRS sean tanto o más importantes que las indicadas en los puntos anteriores, todas están presentes con la intención de ayudar a tomar la decisión de comenzar a trabajar en evitar la IRS.

- La injusticia de un sistema “de justicia” ineficiente. ¿cuántas horas perdidas? ¿cuántas injusticias? ¿cuánto dolor innecesario?
- La mala alimentación. Que tantos males comienza a generar, como la obesidad y otras enfermedades.
- El inmovilismo. Lleva a evitar todo tipo de cambios, incluso de tipo físico, como una central hidroeléctrica o el cambio hacia la eficiencia en una institución pública o privada.
- Criterios de decisión erróneos. Tal como comprar al mínimo costo en empresas públicas y privadas.
- El proteccionismo que condena al país a la pobreza.
- La drogadicción de una parte de la sociedad.

- La corrupción. A veces no se entiende los males que genera y, a veces, desde un punto de vista muy poco valórico se la considera una opción para redistribuir. Por ejemplo, el asignar un proyecto a familiares o amigos por criterios distintos a la eficiencia lleva poco a poco a que los mejores oferentes no puedan seguir en el mercado, degradándose todo el sistema social (sería más económico que se permita regalar directamente dinero a familiares o amigos cesantes que hacerlo a través de proyectos porque la pérdida se multiplica por diez)
- Contrataciones innecesarias. Algo similar sucede en este terreno, en parte en la empresa privada y mucho en la pública, se ve que alguien con buena intención de ayudar crea puestos innecesarios. Ese puesto innecesario destruye valor por unas diez veces el sueldo que se paga al funcionario.

Bases de una propuesta de Responsabilidad Social

La clave del pensamiento sistémico es la palanca: hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas. Senge (1992, p. 148)

Se trata de plantear aquí los fundamentos de una propuesta de solución de amplio alcance para evitar la IRS.

Crear círculos virtuosos

Esencialmente se trata de crear círculos virtuosos bajo una coordinación centralizada de todo el sistema de RS.

Un círculo virtuoso es la propuesta sistémica para la implementación de las soluciones a problemas de toda índole. *¿Cómo se diseña un círculo virtuoso?* Se comienza por estudiar, enunciar y luego cuantificar el problema. El presupuesto para un período se determina como porcentaje del costo anual del problema (tal vez un 10% al principio, como palanca inicial, luego el círculo virtuoso se autofinancia). Luego se establece un programa de acción donde se incluyen acciones correctivas y preventivas, las dos, en la misma proporción de recursos inicialmente y luego con énfasis en la prevención. Se realiza el programa con los ajustes necesarios según la realidad y para el siguiente período se comienza otra vez desde el principio, aunque esta vez premiando con un mayor porcentaje el éxito del programa.

Destaquemos que el programa debe considerar tres aspectos: señales, corrección y prevención.

Sistema de señales

La autoridad tiene la responsabilidad de velar por mantener la coherencia a través de un *sistema de señales*. Consiste en un conjunto de acciones concretas claramente alineadas con el objetivo deseado. Por ejemplo, si se declara el propósito de mantener la limpieza, *en lugar de la arenga* o discursos, se debe establecer un sistema de señales: el ejemplo de

la autoridad, depósitos limpios y cercanos para echar la basura, alguien encargado de la limpieza, etc... tal como ocurre en el Metro de Santiago, donde siempre está limpio gracias a un... sistema de señales.

Efecto palanca de una inversión inicial

En los círculos virtuosos es importante el efecto palanca de una inversión inicial que el Estado más que recupera en el mismo año gracias a los beneficios de los círculos virtuosos. En el caso de las propuestas para resolver los siete problemas de IRS se estima que unos US \$ 2.000 millones sería suficientes para comenzar a girar la rueda de la RS.

Ah... de paso, resuelve el problema del desempleo.

Aprender del sistema de mutualidades

Ya existe un buen ejemplo de logro en la prevención de accidentes que se puede replicar, adaptar y perfeccionar a la RS.

Podemos aprender del sistema de mutualidades en la seguridad de los trabajadores, donde hay tres grandes actores: IST, ACHS y Mutual de Seguridad, además de la Superintendencia de Seguridad Social. Y muchos actores más pequeños: prevencionistas, Universidades, empresas de capacitación, empresas que proveen insumos físicos y muchos más formando una red, un verdadero sistema de negocios, un círculo virtuoso.

La ley 16.744, estableció el “Seguro Social Obligatorio Contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales”, el cual entró en vigencia el 1° de mayo de 1968 y hace obligatoria la cotización de las empresas en un organismo administrador de este seguro, del sector privado (las mutualidades) o el INP. Esa cotización es el 0.95% de las remuneraciones imponibles. Puede subir cuando en su rol fiscalizador alguna de las mutuales detecta que una empresa tiene una tasa de accidentabilidad excepcionalmente alta.

Aunque en sus comienzos el sistema de mutualidades se oriento más bien a otorgar buena atención médica a los accidentados, actualmente el foco es la prevención,

Los números promedio son impresionantes: desde un 35% de accidentabilidad en los años 60 hoy estamos en alrededor del 7%. Y queda mucho camino por recorrer todavía.

Mitos que obstaculizan la RS

En el Japón es raro que se computen los costos de la calidad, probablemente porque los años de crecimiento basado en la calidad han eliminado las dudas sobre la ventaja de mejorar la calidad continuamente; no es necesario seguir mostrando pruebas. Schonberger (1994, p. 159)

Es importante dejar en evidencia los mitos y barreras mentales para poder neutralizarlos cuando se presenten, generalmente de alguien con voz docta que dirá:

1. *Debe pasar una generación.* O dicen: no se puede porque es problema de raza, esta bien, pero eso funcionará solamente en otras partes... Se puede ya, es cosa de ver

la facilidad de adaptación de nuestros compatriotas en los países europeos o USA, rápidamente se mimetizan. Otro ejemplo es nuestra buena conducta en el Metro de Santiago gracias a un bien elaborado sistema de señales.

2. *No hay recursos.* Si hay... las limitaciones están sólo en la mente de quienes se oponen a la RS. El sistema de mutuales comenzó prácticamente sin aportes estatales. Cuando se requieren fondos del Estado es en la forma de buenos negocios que sólo el Estado puede realizar y además recupera la inversión en un año (y mucho más si se toma en cuenta la rentabilidad social)
3. *Vamos a mejorar el sistema.* Significa intentar mejorar un poco lo que hoy existe. Es decir, más de lo mismo. Para lograr nuevos grandes resultados es necesario hacer las cosas de forma radicalmente diferente.
4. *Estudiémoslo en profundidad.* Es una de las formas favoritas de evitar tomar decisiones. Es como ver a un niño con hambre al interior de la familia y en lugar de atenderlo, los padres prefieren llevar una estadística.
5. *Es problema de los demás.* Es una forma clásica de evadirnos, alguien del mundo privado insiste en que es problema del gobierno de turno y las autoridades de gobierno culpan al área privada. Ya la distinción (ellos – nosotros) es de IRS. Conviene aplicar aquí que el cambio comienza por uno mismo.

Conclusiones

El liderazgo complementa a la gestión, no la sustituye. Kotter, J. (2004, p. 41)

Para avanzar hacia la RS se puede enfatizar el aspecto humano o, en la línea de sensibilizar a las autoridades pública y privadas, señalar que es un buen negocio para todos. Sin embargo, quisiera hacer énfasis en dos aspectos:

- *Fuerte aumento del empleo.* Una propuesta de este tipo significa la creación de más de cien mil empleos, toda una nueva industria, la de RS...
- *Cuantificar la Rentabilidad Social.* Lo que debe guiar este proceso es la *Rentabilidad social*. Por ejemplo, invertir US \$ 100.000 puede sacar a varias familias de la pobreza o ser un subsidio de dudoso resultado. ¿Dónde hay más valor?...

Así como a mediados del siglo pasado el fomento de la producción permitió avanzar hacia el progreso, ahora se requiere trabajar en la RS para avanzar hacia el bien común... Es necesario que tomemos conciencia.

Juan Bravo C.
Doctor por la Universidad de Lleida
Director Evolución Centro de Estudios Avanzados
www.evolucion.cl