

# CONSTRUYENDO PUENTES

## Experiencias del Fondo de Iniciativas Ciudadanas en RSE



*Septiembre, 2005*

acción ciudadana por la responsabilidad social de las empresas

# Indice

- I. Introducción ..... 3
- II. Del Proceso ..... 7
- III. Las Experiencias de FIC ..... 9
- IV. Principales Conclusiones ..... 25



# I. Introducción

**D**urante los últimos años se evidencia en Chile una creciente difusión de la RSE, formando parte de la agenda de los principales organismos empresariales del país.

Los diversos enfoques de RSE y experiencias implementadas, el compromiso público de empresas y organismos empresariales, así como problemas públicamente conocidos, en que está involucrado el comportamiento empresarial (Celco, Pascua Lama, Codelco, Supermercados, etc.) contienen un alto potencial de debate y diálogo entre los diversos actores: Empresa, Gobierno, Sociedad Civil, para impulsar nuevos acuerdos y nuevos tratos en beneficio de las empresas, de los grupos sociales y del desarrollo sustentable del país.

Sin embargo, existe una brecha importante entre el discurso y las prácticas que se difunden e implementan en un marco de RSE; la mayoría de éstas se orientan más a la filantropía, marketing con causa social e inversión social comunitaria, que a un modelo de gestión interna y externa. De hecho, no más de seis empresas implementan reportes públicos, los que en general no son elaborados con participación de los principales grupos de interés o stakeholders.

Cabe señalar que a la tarea de promoción de la RSE también se han sumado crecientemente en los últimos años, centros académicos preocupados por ahondar en diversas dimensiones conceptuales asociadas: voluntariado, gobierno corporativo, ética corporativa, ciudadanía corporativa, entre otros; y por proponer modelos de gestión para que las grandes empresas y las pymes incorporen esta noción en los distintos ámbitos y niveles donde se desarrollan y actúan, y con relación a sus diversos interlocutores.

Diversos enfoques emergen en el desarrollo del tema; algunos consideran que la RSE no es exclusiva del sector privado, sino que al sector público le corresponde asumir un rol de agente activo convocando a las empresas, que todavía miran el tema de la Responsabilidad Social con indiferencia, a incluir políticas y prácticas efectivas de RSE.

De tal manera, se afirma que el Estado debe cumplir la función de impulsar la RSE, como una herramienta precisa -no de ayuda-, sino de crecimiento de la empresa, de su productividad, mejorando la calidad de vida de la comunidad y la preservación del medio ambiente.

Por su parte, organismos de la sociedad civil consideran que el Estado ha transferido a los privados una parte de sus atribuciones, lo que permitiría ahorrar gasto público en el ámbito social. Sin embargo, actualmente el Estado, no adopta medidas apropiadas para crear el instrumental y la institucionalidad que permita controlar que las empresas cumplan adecuadamente con lo que se han comprometido a realizar.

Diversas organizaciones de la Sociedad Civil del hemisferio norte han jugado un papel clave en el surgimiento y adopción por parte de las empresas de criterios de responsabilidad social, a través de la promoción de instrumentos como los códigos

de conducta, los balances sociales y la rendición de cuentas. En el caso de América Latina, y aunque es posible encontrar una gran gama de experiencias basadas en la confrontación y la exposición de las empresas a la opinión pública, y otras también orientadas al diálogo y las alianzas, aún la experiencia es restrictiva en cuanto a la comprensión de la RSE y su utilización como herramienta de diálogo, negociación, control y presión. Ello con mayor gravitación en Chile, tanto por factores culturales, históricos e ideológicos que mantienen aún una gran desconfianza entre empresas, organizaciones empresariales y organizaciones ciudadanas, como por la preeminencia de un modelo de desarrollo institucional que privilegia el consenso entre el poder político y económico en buena parte de las definiciones y decisiones en materias de interés público.

Asumiendo que la RSE entraña riesgos y oportunidades, parece de relevancia que las organizaciones ciudadanas asuman el desafío y la tarea de comprender esta noción y sus alcances, conocer las herramientas que pueden estimular un desarrollo efectivo de la RSE, y emprender acciones tendientes a relacionarse con las empresas y el Estado.

El proceso interpela la identidad tradicional de cada actor, la percepción tanto de su rol en la sociedad como con los demás actores, así como el juego de poderes entre ellos. Así, el asentamiento de la RSE exige dar un paso cualitativo importante, que le permita trascender el campo de lo discursivo para materializarse en experiencias concretas de relaciones de colaboración/control/exigibilidad entre organizaciones de la sociedad civil (OSC) y empresas.

Es importante radicar el discurso en espacios locales concretos, con actores sociales concretos y empresas específicas. En este sentido, lo local, como espacio de acción e intervención, se constituye como un marco social adecuado a las relaciones entre estos actores, en la medida que es en estos espacios, donde las tendencias globales se concretizan y afectan la vida cotidiana de las personas y los grupos sociales.

Sin sociedad civil activa que demande una nueva forma de operar de las empresas no habrá una RSE real. El desarrollo de la RSE se origina, en gran medida, como una reacción a las acciones de trabajadores y trabajadoras, de grupos ambientales, de consumidores, de DDHH, de movilización ciudadana y de opinión pública frente a comportamientos empresariales que atentan contra la necesaria vinculación entre la ética y los negocios.

En este marco y con el objeto de motivar el debate y desarrollo de iniciativas de organizaciones ciudadanas que tienen potencial para contribuir al desarrollo de la RSE, La Red Puentes Chile se propuso a fines del año 2004 implementar un **“Fondo de Iniciativas Ciudadanas en RSE”** (FIC), a través del cual se apoyaría el desarrollo de acciones propuestas por organizaciones, principalmente ambientales, de consumidores, sindicales, de mujeres trabajadoras, de distintas regiones del país. Estas acciones podrían orientarse al establecimiento de un espacio de diálogo que posibilite la colaboración OSC y empresas, vinculadas a intereses de las organizaciones en diversos campos; y/o a potenciar capacidades para el monitoreo, la denuncia, el control ciudadano y la negociación del comportamiento empresarial en aquellas áreas en que se genera un impacto negativo para la calidad de vida y el ejercicio de derechos de grupos sociales.

Se apoyó con pequeños recursos a seis organizaciones ciudadanas en sus iniciativas de articulación con empresas, sean estas de colaboración, de presión-denuncia, monitoreo o de negociación; de modo que sobre acciones encaminadas este fondo les permitiera fortalecer y ampliar sus resultados e impactos y eventualmente influir en las empresas con que ellas se vinculan.

Las experiencias apoyadas por el FIC representan una oportunidad para mirar las potencialidades concretas que muestra la RSE para las relaciones entre las OSCs entre ellas y con las empresas. De esta forma, pretendemos continuar con el objetivo de *“Contribuir a la reflexión sobre las potencialidades y limitantes de la Responsabilidad Social Empresarial desde las experiencias concretas de relaciones entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, así como valorar y difundir estrategias empleadas y resultados obtenidos por los actores involucrados”*.

De esta forma, utilizando igual metodología que la desarrollada para la *“Sistematización de Experiencias de Relaciones entre Sociedad Civil y Empresas”*<sup>1</sup>, junto a la información generada en el proceso de postulación al FIC, los informes parciales y finales de las propuestas de trabajo de las organizaciones, y los acercamientos personales a estas iniciativas en el marco de la ejecución de sus actividades, nos hemos propuesto avanzar en la construcción de conocimientos en torno a la RSE como herramienta de la Sociedad Civil para la transformación de la realidad social que, junto con otras estrategias, permita avanzar en que las empresas adquieran comportamientos más responsables y un compromiso efectivo por cambiar su forma de operar en el mercado y la sociedad.

1 El informe de este estudio, así como sus resultados, se encuentra disponible en: [www.redpuentes.org](http://www.redpuentes.org) o puede ser solicitado a [rse-chile@codeff.cl](mailto:rse-chile@codeff.cl)



## II. Del Proceso

**P**ara implementar el Fondo de Iniciativas Ciudadanas en RSE (FIC) se llevó a cabo una búsqueda de organizaciones que se interesaran en la temática de RSE y en la presentación de propuestas de trabajo en este marco. Para ello se recurrió principalmente a organizaciones conocidas o vinculadas por experiencias de trabajo a las Instituciones integrantes de la Red Puentes Chile. Esto se hizo con un doble objetivo. El primero para minimizar los riesgos de asignar estos recursos a organizaciones que no contaran con la madurez suficiente para este proceso<sup>2</sup>. El segundo fue facilitar el proceso de acompañamiento y apoyo de las experiencias seleccionadas.

El proceso se inició con una jornada - Taller de debate y formación en RSE, instancia en la que se entregaron las orientaciones para la elaboración de los pequeños proyectos; a la actividad concurren 19 organizaciones la región metropolitana, 4ª, 5ª, 8ª y 10ª regiones. A la etapa de pre-selección ingresaron trece propuestas. De estas, ocho fueron presentadas por organizaciones sindicales, dos correspondieron a organizaciones de consumidores, dos a organizaciones ambientales y una a organización de mujeres trabajadoras.

Cabe destacar que de las trece propuestas, 5 fueron presentadas y estaban a cargo de mujeres, de las cuales cuatro ocupan cargos de liderazgo en sus organizaciones.

Dada la poca experiencia de las organizaciones en la presentación de proyectos, estas propuestas fueron pre-evaluadas por el equipo coordinador del FIC<sup>3</sup>, paso del que emanaron un conjunto de sugerencias a las organizaciones proponentes para que adecuaran o completaran elementos. Con esto se pretendía, además, generar una equivalencia en la presentación formal de las propuestas, de forma que el jurado pudiera seleccionar las actividades más interesantes, y no se viera naturalmente influido por la mejor presentación en términos formales.

Luego, se conformó el jurado. Para ello se buscó a personas calificadas por su participación en diversas instancias de RSE, para que conocieran y evaluaran las propuestas de iniciativas ciudadanas en RSE. Se intencionó que el jurado estuviera compuesto por dos representantes de la Red Puentes Chile (distintos de la coordinación), un representante de organización sindical, un representante de organización ambiental, un representante de organismo de gobierno vinculado al tema RSE, y un representante de otra instancia RSE. Las personas que integraron el jurado fueron: Hugo Vergara Recabal, Gerente PyMES de ACCION RSE; Mariela Méndez Bravo, Area Autonomía Económica de SERNAM; Noris Quezada Concha, Presidenta de la Federación de Sindicatos de Empresas Ripley; Bernardo Zentilli van Kilsdonk, CODEFF; Ana María Medioli, PROSAM, Patricio Igor Melillanca, Ecocéanos. De todos ellos estamos agradecidos por su aporte, visión y trabajo empeñado en este proceso.

- <sup>2</sup> *Madurez que tiene que ver con el grado de formalización que tiene la organización, directamente relacionado con la capacidad de la organización de llevar a cabo lo sostenido en su proyecto.*
- <sup>3</sup> *Integrado por representantes de Domos y Codeff.*

Las experiencias seleccionadas fueron:

1. Odecu Puerto Montt. Talleres de Formación en Derechos del Consumidor para Trabajadores de ESSAL.
2. Sindicato Valle y Progreso Casablanca. Apoyo en Mesa de Diálogo Social Casablanca.
3. Sindicato N°1 Empresa Unilever Santiago. Negociación Cierre de Plantas Industriales Santiago.
4. Red Protección Fundo Nonguén Concepción. Alianzas por el Fundo.
5. Consejo Ecológico Comunal Melipilla. Observatorio Laboral Ambiental Melipilla (OLAM)
6. Sindicato de Empresa Industrial Ochagavia (Pollos Ariztía).

## III. Las experiencias de FIC

**A** continuación se presentan cinco de los casos apoyados por el FIC<sup>4</sup>. Como se expuso, la metodología empleada para este trabajo es la misma que en el trabajo de sistematización de experiencias OSC empresas<sup>5</sup>, por lo que se presentan en torno a tópicos centrales que guiaron dicho trabajo. Estos son:

- a. Descripción general de la organización /institución.
- b. Descripción general del caso.
- c. Racionalidades empresa v/s racionalidad organización/ institución
- d. Principales acciones y estrategias utilizadas por la organización/ institución para el establecimiento de la relación.
- e. Costos que asume la organización /institución al establecer la relación con la empresa.
- f. Resultados observados de la relación.

### **1. Caso Odecu Puerto Montt.**

Talleres de Formación en Derechos del Consumidor  
Trabajadores ESSAL.

#### **1.a Descripción General de la Organización /Institución**

Odecu Puerto Montt es una filial de la Organización de Consumidores y Usuarios de Chile, Corporación de derecho privado, creada en 1994. ODECU, es parte activa del movimiento de consumidores chileno y cuenta con filiales en Arica, Copiapó, Santiago, Rancagua, Talca, Concepción, Chillán, Cañete, Temuco, Puerto Montt, Chiloé y Punta Arenas.

La filial de Puerto Montt, es quien postula y es beneficiada por el FIC. Esta filial desarrolla trabajos de defensa de consumidores, mediación frente a reclamaciones de sus socios, y tiene una alta participación en diferentes actividades sociales y culturales de la ciudad. Mantiene un rol activo de vinculación con otras organizaciones sociales, particularmente con juntas de vecinos y con la asociación de Juntas de Vecinos de Puerto Montt. De esta forma es una organización con un importante nivel de posicionamiento y legitimidad en la Región.

#### **1.b Descripción General del Caso**

El proyecto tenía como objetivo central capacitar a un conjunto de funcionarios de la empresa sanitaria ESSAL, en los derechos del consumidor y la responsabilidad social de la empresa en materias de consumo. En el marco del proyecto y de las estrategias para su ejecución, se dictaron 6 charlas participativas donde se abordaron temas como rol del consumidor; derechos y responsabilidades; ley de protec-

<sup>4</sup> No se presentan los resultados de la propuesta de trabajo del Sindicato de Empresa Industrial Ochagavía (Pollos Ariztía) porque por diferentes razones no se concretó el trabajo comprometido.

<sup>5</sup> Ver nota 3.

ción al consumidor; aspectos prácticos en la gestión de un reclamo; relación entre la Empresa, sus funcionarios, la comunidad y su entorno. Estas charlas fueron coordinadas en conjunto con la unidad de Servicio Social de ESSAL S.A. en las localidades de Puerto Montt, Castro y Osorno.

Esta capacitación tenía dos finalidades complementarias. En primer lugar formar a estos trabajadores en sus derechos en cuanto consumidores. La segunda se inclinaba a mejorar la atención y servicios de la empresa ESSAL a sus clientes, en la medida que sus trabajadores tuvieran nociones de los derechos de los consumidores y de la RSE.

Durante su ejecución el proyecto, sufrió modificaciones debido a que la empresa solicitó reducir la duración de los talleres. Así se buscaron contactos con el Sindicato de Trabajadores de la empresa ESSAL, con quienes, después de algunas reuniones, se acordó efectuar una charla con el apoyo y coordinación del Presidente del Sindicato y en forma paralela al proyecto en ejecución con la empresa y además se planificaron dos charlas más con dirigentes de Juntas de Vecinos, representantes de ODECU y organizaciones sociales.

### 1.c Racionalidad Empresa v/s Racionalidad Organización / Institución

La organización se presenta ante la empresa con este ofrecimiento, describiendo abiertamente sus objetivos e intereses. En este sentido, se llega sin desconfianza, con seguridad que la capacitación ofrecida a la empresa era una apuesta de trabajo conjunta donde ambas partes ganarían en torno al cumplimiento de sus intereses.

En cambio, la empresa se enfrenta a esta propuesta de trabajo, realizando en primer lugar un análisis de costos. En palabras del encargado de personal de la empresa:

*“Nosotros, como en toda empresa, hicimos una evaluación, que es lo que ganamos con esto y cuanto tenemos que invertir y estimamos, haciendo esa evaluación rápida, que lo que íbamos a recibir era más de lo que nosotros íbamos a aportar y desde ese punto de vista, estábamos haciendo una ganancia”*

Esta racionalidad es la que explica la solicitud de la empresa en reducir la duración de los talleres, particularmente porque evalúan como costo las “horas hombre” que los asistentes a dichas actividades dejan de trabajar para la empresa.

Por otra parte, la empresa demora la toma la decisión de realizar estas actividades por desconfianza con Odecu; fundamentalmente por la novedad de que una organización social se acerquen a la empresa a realizar acciones de colaboración:

*“Inicialmente, con bastante inquietud. Porque nosotros no teníamos la experiencia de trabajar con una organización de este tipo. Entonces lo primero es el temor a lo desconocido”*

Esta inquietud o desconfianza llegó a tal nivel que la decisión de realizar la actividad fue tomada por la Gerencia General de la empresa, y solo después de al menos dos reuniones con los representantes de Odecu Puerto Montt.

Sin embargo, ya iniciado el trabajo, esta experiencia es evaluada positivamente por la empresa:

*“Y ese conocimiento que se adquirió, de mis derechos y obligaciones como consumidor, obviamente me potencian a mí como trabajador para afrontar la tarea hacia los clientes”*

#### **1.d Principales acciones y estrategias utilizadas**

Para el acercamiento con la empresa se recurrió a la persona encargada del bienestar de la empresa, y a través de ella al encargado del personal. Con él se mantuvieron conversaciones que permitieron acordar la implementación de las capacitaciones indicadas en la propuesta de trabajo. Se contaba en este caso con el conocimiento recíproco de la empresa, en torno a labores de mediación realizadas por Odecu Pto. Montt referente a diferentes reclamos de consumidores.

Por otra parte, la dilación primero y la reducción de los talleres, después, potenciaron un acercamiento con el sindicato de la empresa y con otras organizaciones. Este cambio de estrategia para cumplir los compromisos adquiridos con el FIC, abrió una nueva perspectiva de trabajo y una forma no contemplada al inicio, de continuar con el trabajo y proyectarlo en otro contexto -más interesante e innovador- que permitiría fortalecer a futuro el trabajo realizado.

En la charla efectuada con los Sindicatos de ESSAL S.A. y sindicatos invitados, se acordó constituir la mesa de trabajo de dialogo social. De este trabajo, y luego de un segundo seminario en RSE, se genera un acuerdo más amplio con diferentes organizaciones de trabajadores, vecinales, de consumidores y estudiantiles, sobre generar un espacio de encuentro y diálogo, y acuerdos concretos de articulación.

#### **1.e Costos que asume la Organización**

Por ser un proyecto financiado con el FIC, no se generan costos económicos adicionales significativos que tensionen la estructura presupuestaria de Odecu Puerto Montt. Sin embargo, se describen dos principales costos adicionales vinculados a estas actividades.

En cuanto a los talleres, al estar sujeta la ejecución de los mismos a las condiciones climáticas, no se pudo ejecutar las actividades programadas por estar los funcionarios en terreno, dada las características de la empresa. Por otra parte, la relación con la empresa no estuvo exenta de tensiones, debiéndose realizar dos reuniones con altos gerentes de la empresa, fundamentalmente para disipar las desconfianzas que existían en la empresa respecto de la iniciativa emprendida.

Sin embargo, estos costos son considerados como elementos naturales de las acciones que se quieren emprender, y en ningún caso significativos para evaluar lo realizado.

#### **1.f Principales Resultados Observados**

Se realizaron exitosamente los talleres comprometidos con los trabajadores de la empresa, los cuales fueron evaluados positivamente tanto por los asistentes, por los ejecutivos de RRHH de ESSAL, como por los relatores de Odecu.

Estas actividades fueron:

	Fechas	Asistentes
Sindicato ESSAL e invitados	14.05.05	18 personas
Funcionarios ESSAL Castro	19.05.05	23 personas
Funcionarios ESSAL Osorno	31.05.05	18 personas
Funcionarios ESSAL Puerto Montt	02.06.05	16 personas
Juntas de Vecinos Ancud, Socios de ODECU e invitados	10.06.05	11 personas
Juntas de Vecinos Puerto Montt, ODECU e invitados	24.06.05	16 personas

En la primera charla efectuada con los Sindicatos de ESSAL S.A. y sindicatos invitados, surge -después de tratar los temas de Derechos de los Consumidores y el Rol de los Sindicatos y la Sociedad Civil Organizada en el tema Responsabilidad Social Empresarial-, un extenso debate sobre la participación ciudadana y como resultado de este, se acordó lo siguiente:

- Constituir una mesa de trabajo y de diálogo social integrada por ODECU – Puerto Montt, la Unión Comunal de Juntas de Vecinos Reloncaví, Sindicato de la Empresa Ripley, Sindicato de ESSAL y la Federación de Trabajadores de la Industria Pesquera (FETRAIPES).
- Realizar un segundo seminario dirigido a dirigentes de organizaciones sociales y abierto a la comunidad para el viernes 15 de julio del año 2005, donde los temas serían responsabilidad social experiencia práctica en Chile, redes de información e intercambio de iniciativas, experiencia local sobre los efectos de la globalización y mundialización en la calidad de vida de los trabajadores.

Además de las organizaciones presentes, asistieron a esta actividad Jaime Bustamante, encargado del Departamento de conflictos de la CUT Provincia Llanquihue y Stefan Larenas, presidente de ODECU - Chile Nacional.

Posteriormente se realizan al menos 8 reuniones de esta mesa de trabajo. En ella se acuerda postergar el Seminario del día 15 al 29 de julio.

Este seminario se realiza con la participación de más de 40 invitados. En dicho evento se suscribe la Carta de Puerto Montt, que contiene los siguientes acuerdos:

- Generar un Espacio de Encuentro de la Sociedad Civil en la Región,
- Observar los comportamientos empresariales, con énfasis en condiciones de trabajo, externalización productiva, ofertas y políticas de crédito al consumo.
- Buscar vinculaciones concretas entre los miembros de la articulación y entre éstos y otros agentes e instituciones. Se incluyen, además seis vinculaciones concretas.
- Realizar un nuevo encuentro amplio en el mes de noviembre del presente año, para evaluar el avance de los compromisos adquiridos y renovar la voluntad de un trabajo conjunto.

Posteriormente a este seminario, el grupo articulador ha acordado reunirse semanalmente y mensualmente con un grupo mayor de organizaciones para seguir los compromisos adquiridos y evaluar el proceso.

Suscribieron esta Carta de Puerto Montt las siguientes instituciones y organizaciones:

- Sindicato Empresas SAESA.
- Sindicato de Técnicos y Profesionales Empresa ESSAL
- Sindicato SOUTH STORE (Ripley Puerto Montt)
- Federación de Sindicatos de Industrias Pesqueras
- Unión de Federaciones de Pescadores Artesanales X Región
- O.I.T.T. (Organización Interempresa de Trabajadores de las Telecomunicaciones)
- Sindicato N° 2 de Profesionales Telefónica del Sur
- Sindicato Hogar de Cristo Puerto Montt
- Federación de Sindicatos Empresas Ripley
- Federación de Sindicatos Grupo Santander
- Confederación Bancaria
- Organización de Consumidores y Usuarios de Chile ODECU – Chile y sus filiales de Puerto Montt, Chiloé y Temuco.
- Federación de Estudiantes Universidad Austral Campus Pelluco. Puerto Montt
- Red Puentes Chile
- Departamento de Conflictos Sociales CUT Provincial Llanquihue

## **2. Caso Sindicato Valle y Progreso Casablanca.** Apoyo en Mesa de Diálogo Social Casablanca.

### **2.a Descripción General de la Organización /Institución**

El Sindicato Valle y Progreso es una organización sindical de mujeres asalariadas agrícolas de temporada. Surge hace un año, con 26 socias trabajadoras temporales de las viñas del valle de Casablanca. Hoy cuenta con cerca de 45 socias activas.

Si bien es una organización pequeña y de reciente creación, tiene una importante notoriedad y presencia en la zona, por cuanto es el único sindicato campesino vigente en el valle, y es parte de la mesa de diálogo social del valle, compuesta por la Asociación de Viñateros, la Municipalidad de Casablanca, la Inspección Provincial del Trabajo y el Sindicato Valle y Progreso.

Además, el sindicato es socio de ANAMURI<sup>6</sup>, lo que le da articulación nacional y facilita iniciar procesos formativos de sus dirigentes y algunas de sus socias.

A pesar de alguna experiencia anterior de sus dirigentas en otras organizaciones, dado su reciente creación y las características propias del Valle de Casablanca, se encuentra aún en etapas iniciales de consolidación interna.

## 2.b Descripción General del Caso

La propuesta de trabajo presentada al FIC por el Sindicato Valle y Progreso se fundamentó en tres objetivos. A) Fortalecimiento del Sindicato. B) Catastrar y monitorear viñas del valle y C) Potenciar la participación del sindicato en la Mesa de Dialogo local.

En torno al objetivo de fortalecimiento del sindicato se realizaron dos seminarios de formación y diálogo con mujeres temporeras, el primero en Tapihue, localidad rural del valle; y la segunda en Casablanca. Adicionalmente se realizó una escuela de formación para dirigentes sindicales, en las que participaron siete socias del sindicato y la presidenta de la organización.

En torno al objetivo de monitoreo de empresas se propuso catastrar a las empresas vitivinícolas del Valle y monitorear específicamente a dos de ellas. Si bien se logró elaborar el catastro no se pudo concretar el monitoreo, por lo que se modificó el plan de trabajo agregando la escuela de formación de dirigentes antes señalada, (la que no se contemplaba en la propuesta) además de buscar una articulación más fluida con los organismos públicos encargados de fiscalizar los comportamientos empresariales en materias laborales, de salud del trabajo y de seguridad del transporte de las asalariadas.

El tercer objetivo debía alcanzarse como consecuencia de los dos anteriores, pues mediante el fortalecimiento interno y formación de sus dirigentes, así como la generación de capacidades de monitoreo empresarial, se esperaba mejorar las capacidades de negociación y diálogo de la organización en su relación con el empresariado y los organismos públicos que en ella participan.

## 2.c Racionalidad Empresa v/s Racionalidad Organización / Institución

El sindicato tiene conciencia de sus propias debilidades, de esta forma su racionalidad se centra en primer lugar en el fortalecimiento interno, en tener más socias y protegerlas de eventuales represalias patronales. Por ello, las acciones se orientan preferentemente a formación de socias y extensión de actividades en localidades del valle. Cuando se enfrentan a la posibilidad de reorientar algunas acciones de la propuesta de trabajo, se privilegia una acción de formación para sus asociadas, vinculada particularmente a la formación de futuras líderes de la organización.

En la relación con el mundo empresarial, la racionalidad del sindicato se estructura en torno a dos elementos. En primer lugar, la necesidad de denunciar y fiscalizar el comportamiento empresarial, para que este cumpla con determinadas obligaciones legales vinculadas a condiciones de trabajo (baños, agua, comedores, etc.). Por otra parte, en los diálogos sostenidos con el empresariado, se busca generar compromisos para que este cumpla con estas exigencias legales. Así, existe una estrategia dual (denuncia y diálogo), con el objetivo único de que se cumpla la legislación laboral.

La asociación de viñateros del Valle enfrenta la mesa de diálogo con una actitud abierta a la conversación y los compromisos. Sin embargo, sus principales inquietudes

tudes se orientan a proteger su imagen frente a una comunidad mayor. De esta forma, por ejemplo, se comprometieron con la Presidenta del sindicato a no generar “listas negras”<sup>7</sup> a cambio de que no se realicen denuncias ni campañas públicas contra las empresas de la Asociación.

Por otra parte, y en la lógica de demostrar que mantienen un “buen comportamiento empresarial”, contrataron un estudio a la Universidad de Chile, para demostrar que ellos cumplen la legislación laboral y sanitaria. Este estudio fue presentado públicamente en la mesa de diálogo, pero fue objetado tanto por el Sindicato como por la Inspección del Trabajo, porque no da cuenta de la realidad del Valle.

## 2.d Principales acciones y estrategias utilizadas

En un comienzo, existieron dificultades para dar inicio a las actividades del proyecto, fundamentalmente por las debilidades del Sindicato, y por la escasa apropiación del proyecto en su orgánica, más allá de sus dirigentes y por coincidencia con la temporada de vendimia. Sin embargo, pasadas las primeras conversaciones con la coordinación del FIC, se pudieron encaminar el trabajo.

Al enfrentarse a las dificultades para catastrar y monitorear a los predios agrícolas, se cambió la estrategia. De esta forma, se buscó dialogar con la Inspección del Trabajo, la autoridad sanitaria y Carabineros, para potenciar el rol fiscalizador de estas instituciones públicas.

En este sentido se avanzó en diálogos tanto con la Dirección del Trabajo Regional (que había cambiado recientemente de autoridad) como con la Inspección Provincial del Trabajo. Este esfuerzo permitió que se cambiaran a algunos inspectores de terreno, y se materializaran un conjunto importante de fiscalizaciones y sanciones en predios del valle.

Con la Autoridad Sanitaria se solicitaron fiscalizaciones, y estas se realizaron, aunque con menor efectividad, por cuanto los fiscalizadores no entraron a los predios y sólo revisaron las instalaciones cercanas a las casas o entradas de los fundos.

Con Carabineros, encargados de las condiciones del transporte de las trabajadoras temporeras se han mantenido bastantes conversaciones, con menores resultados aún.

## 2.e Costos que asume la Organización

En cuanto a los costos de estas acciones, en términos financieros fueron cubiertas por el FIC. Sin embargo, la Presidenta del Sindicato debió realizar algunos pequeños desembolsos personales que, dado que no tiene ingresos autónomos relevantes, son significativos. Este elemento ha puesto a la organización en la necesidad de generar iniciativas para recaudar fondos para sus propias actividades.

Sin embargo, los costos que se indican como mayores se refieren a los tiempos y sobre trabajos de las dirigentes para cumplir con las actividades comprometidas, las constantes y crecientes requerimientos que llegan al sindicato y con los desafíos

7 Las listas negras son una práctica bastante generalizada en el campo chileno, y consisten en nóminas, que circulan en un determinado grupo de empresarios y terratenientes, de trabajadores que por diferentes razones vinculadas a conflictos laborales, no son contratados en los campos y empresas agrícolas de una localidad o región.

que la propia organización ha ido planteando. De esta forma, la formación y preparación para que más mujeres puedan asumir labores dirigenciales en el sindicato es vista por ellas mismas como prioritaria.

En este mismo sentido se agrega un costo adicional, profundizado por la cultura machista propia del campo chileno. Las mujeres tienen dificultades adicionales para asumir labores de dirigencia sindical y actividades de formación, impuestas por una cultura local machista, que ve con desconfianza este tipo de iniciativas de las mujeres. De esta forma, ellas deben, además, lidiar con la incompreensión y mecanismos culturales constrictivos culturalmente impuestos.

## 2.f. Principales Resultados Observados

Las actividades de formación y fortalecimiento interno se desarrollaron en torno a un Primer Seminario que se efectuó en Tapihue, en el que revisaron temas de Salud de las Mujeres Asalariadas Temporeras, legislación laboral, ley de matrimonio civil e instrumentos de prevención de riesgos.

El segundo Seminario se realizó con 24 participantes en la Escuela Arturo Echazarreta de la Comuna de Casablanca. En el se expuso y dialogó sobre las causas de los problemas de salud de las mujeres asalariadas agrícolas, y nociones de prevención de riesgos de enfermedades.

La Escuela de Formación para futuras dirigentas se realizó durante dos días en la Ciudad de Valparaíso. En ella participó la Red Puentes, y se desarrollaron actividades de formación a siete trabajadoras socias del Sindicato Valle y Progreso. En esta Escuela se le hizo entrega de material de apoyo para las futuras dirigentas, contando con una asistencia de siete personas.

Por otra parte, se alcanzó un importante nivel de coordinación con la Inspección Provincial del Trabajo, la que con apoyo del Sindicato realizó fiscalizaciones a 40 empresas y terrenos, de las cuales 26 fueron sancionadas, por un monto total de multas de \$ 12.266.394. Las principales causas de sanción fueron:

- Higiene y Seguridad: En específico Baños.
- Comedores y Agua Potable.
- Derrame de Plaguicidas sobre los trabajadores.
- Transporte de Trabajadores.
- Registro de Contratista y Enganchadores.
- No Inscrito en la Inspección del Trabajo.
- No-cumplimiento de horarios en jornada de trabajo.
- Trabajadores sin Contrato.
- No hay libros de asistencia o registros de asistencia.
- No otorgar descanso.
- No cancelar semana corrida.
- Condiciones de higiene no adecuada

Estas acciones han posicionado al sindicato como una organización legítima en la representación de los intereses de las y los trabajadores, conocedora de la realidad que viven las mujeres del agro en el valle, y como una organización capaz de realizar acciones concretas en beneficio de sus asociados y los y las trabajadoras del valle.

En cuanto a la mesa de diálogo social del valle de Casablanca, esta ha tenido un funcionamiento menos intenso, particularmente por el menor interés mostrado por la Asociación de Viñateros. Probablemente esto se deba a que la asociación empresarial ve con mayor desconfianza estos espacios. Sin embargo, siguen participando, lo que revela su interés o necesidad de no invalidar la instancia.

### **3. Caso Sindicato N° 1 Empresa Unilever Santiago. Negociación Cierre de Plantas Industriales Santiago.**

#### **3.a Descripción General de la Organización /Institución**

El Sindicato Nacional N° 1 de la empresa Unilever es una organización sindical con más de 50 años de historia. Antes de iniciarse el conflicto en cuestión, contaba con cerca de 450 socios, principalmente obreros y técnicos especialistas de las plantas industriales de detergentes, aerosoles y otros ubicados en Quinta Normal.

Desde hace unos 6 años a la fecha se renovaron algunos de sus dirigentes, e iniciaron un importante proceso de formación interna, realizando un conjunto de acciones vinculadas a la RSE, como seminarios, capacitación a los socios, acciones concretas con las autoridades municipales de Quinta Normal, vínculos con organizaciones de consumidores, etc.

Estas acciones, unidas a una política proactiva de posicionamiento del sindicato mediante participación en diferentes instancias y foros, han tenido como resultado un reconocimiento público sobre su capacidad de innovación, particularmente en espacios de discusión y debate de la RSE.

#### **3.b Descripción General del Caso**

El último día del año 2004, la empresa anuncia el cierre de tres plantas productivas, las cuales serán trasladadas a Brasil, Argentina y México. Las razones de la empresa para esta decisión se refieren a que en estos países encuentran menores costos de producción (salariales, ambientales y fiscales) y de comercialización y distribución de sus productos. Esta medida provoca el despido de cerca de 200 trabajadores. Adicionalmente se anuncia que un conjunto de trabajadores deberán reducir sus rentas en un 20% para evitar el cierre o traslado de otra planta.

Frente a esta situación, el Sindicato presenta una propuesta de trabajo al FIC, con el objetivo visibilizar el conflicto, fortalecer su capacidad de negociación, y sistematizar su experiencia en este proceso.

#### **3.c Racionalidad Empresa v/s Racionalidad Organización / Institución**

La racionalidad de la empresa es negar la interlocución con el sindicato respecto de este conflicto, y cerrar cualquier instancia o iniciativa de negociación con la organización sindical. Es así como informa a los medios de prensa, bloquea la salida en ellos de las acciones y demandas del sindicato, no recibe a los dirigentes para hablar de este tema. Frente a las acciones tradicionales de presión del sindicato al interior de la empresa, insiste en actitudes vinculadas a amenazas hacia los trabajadores y a los dirigentes, realizando prácticas antisindicales y acciones de amenaza y amedrentamiento a los dirigentes.

Ante esto, el sindicato asume la necesidad de sacar el conflicto de la empresa, visibilizándolo en diferentes espacios, utilizando la red de contactos y apoyos que se ha generado con anterioridad a esta situación. Para ello busca informar a los vecinos del sector donde se instala la empresa, se contacta con redes de organizaciones sociales, del mundo sindical y ONG's, construidas con anterioridad y autoridades públicas del trabajo.

La empresa, frente a la notoriedad que va alcanzando el conflicto, y especialmente frente a requerimientos de información y diálogo que surgen de diferentes actores públicos y sociales, abre los espacios de negociación y cambia radicalmente su relación con el sindicato en torno a este conflicto. Para ello, nombra a nuevos gerentes de RRHH y producción y abre espacios de diálogos con gerentes mayores de la empresa. Ya no ejerce abiertamente acciones de presión a los dirigentes y cuida no realizar prácticas antisindicales.

El sindicato asume que el cierre de las plantas es un proceso irreversible, y centra sus esfuerzos y acciones en negociar las condiciones de despido masivo, y las condiciones laborales y sociales de los trabajadores que continúan trabajando para la empresa, asumiendo que el sindicato se verá debilitado por este proceso de despido.

### **3.d Principales acciones y estrategias utilizadas**

En una primera etapa, el sindicato emprende un conjunto de acciones para generar la necesaria unidad interna de la organización. Así, realiza asambleas e informa del proceso de cierre de plantas y de sus implicancias para los trabajadores. Adicionalmente, y con la intención de abrir un espacio de negociación, realiza un conjunto de acciones de presión, como suspensión de actividades, no ingreso a colación en el casino de la empresa, y una manifestación pública en la puesta de la empresa.

Por otra parte, y ante la negativa de la empresa a dialogar, comienza a desplegar una estrategia de visibilización del conflicto y búsqueda de alianzas y apoyos externos. En esta lógica, se comunica con las ONG's de la Red Puentes, con organizaciones vecinales de Quinta Normal, envía reportes a redes de Internet, busca apoyo en la CUT y en autoridades de gobierno vinculadas al trabajo.

Esta estrategia comprende un conjunto de elementos definidos con bastante precisión por el sindicato, pues requería generar apoyos hacia la organización en este conflicto, pero debía permitir abrir espacios de negociación con la empresa. Así, se buscó apoyos múltiples en radios locales, en organizaciones sociales de diverso tipo, y en autoridades específicas de gobierno.

Estas articulaciones generaron un conjunto de hechos externos (llamados por teléfono, cartas de apoyo, carteles de solidaridad, etc.), que junto con las acciones internas en la empresa de manifestación de los propios trabajadores, generaron suficiente presión para que la empresa cambiara de actitud frente al conflicto.

Al abrirse los espacios de negociación, el sindicato comprendió la necesidad de mantener estas articulaciones, más allá de los acuerdos específicos que se alcanzarán. De tal forma mantiene en la actualidad esta red de apoyo y trabajo.

Por otra parte, y como un elemento que acompañó todo el proceso, aprovechó los recursos del FIC para poder contar con apoyo de profesionales que acompañaron el proceso generando información, comunicados, y apoyando la construcción de opiniones y visiones más comprensivas de este proceso.

### **3.e Costos que asume la Organización**

Por una parte, estas nuevas alianzas y formas de relacionamiento con diferentes actores sociales le han significado al sindicato ingresar en nuevos espacios. Sin embargo, este mismo fenómeno ha generado algún nivel de rechazo e incomprensión en algunas organizaciones y dirigentes sindicales.

Otro costo de todo este proceso se refiere a cambios en las dinámicas internas del propio sindicato. En este sentido, se produjeron y aún existen roces y diferencias respecto de la forma de enfrentar la relación con la empresa. Este es un tema que incluso significó tener que provocar nuevas elecciones sindicales en pleno proceso de negociación. Dada la nueva composición de la directiva sindical, se puede desprender que la estrategia impulsada contó con el apoyo de los trabajadores socios del sindicato.

Por otra parte, el desgaste laboral y emocional de los dirigentes que han estado más involucrados en este proceso es importante. En particular en lo referente a acompañar los procesos de despido y cálculo de finiquitos, continuar manteniendo una relación más o menos normal con la empresa, realizar actividades adicionales necesarias para construir y mantener el posicionamiento del sindicato y la contención de los trabajadores que siguen en la empresa, y los temores y estrés que han debido soportar en este proceso de despidos masivos. El proceso de despidos aún sigue en curso.

Finalmente, junto con la reducción de sus socios en más de 150 trabajadores, con el debilitamiento natural de la organización, se acompaña la necesidad de generar recursos que les permitan mantener y conservar los bienes del sindicato (la sede social y una parcela y cabañas en la costa central).

### **3.f Principales Resultados Observados**

Como resultado de este proceso, se logró un acuerdo con la empresa respecto de las condiciones económicas de indemnización por los despidos, mayores a los legales y a los pactados en el Convenio Colectivo. Este producto es particularmente valorado por el sindicato, pues permite mejores condiciones para un importante número de trabajadores, muchos de los cuales tenían una alta antigüedad en la empresa y deben enfrentar el desempleo con una edad relativamente avanzada.

Otro resultado particularmente valorado se refiere a las acciones de apoyo y solidaridad generados por otras organizaciones sociales y sindicales. Entre ellas destaca la presentación por la CUT de una denuncia al Punto Nacional de Contacto de la OCDE, por vulneración de sus directrices por parte de la empresa. Este proceso está actualmente en desarrollo, pero el simple hecho que la Central se haya involucrado en este proceso es un éxito para el sindicato y en general para el movimiento sindical. Hay que tener presente que esta es la segunda vez que se inicia este proceso en Chile, y la primera realizada por la Central.

Un tercer resultado positivo se refiere al posicionamiento del sindicato con actores diversos a la empresa y la forma como este posicionamiento ha influido en la relación con el empresario. En efecto, producto de este proceso, al menos en términos formales, la empresa ha procurado mantener un buen clima de relaciones con el sindicato.

Sin embargo, pese a estos efectos altamente positivos, la sensación de los dirigentes sindicales involucrados en este proceso, es de derrota, en el sentido que igualmente se produjeron los despidos y cierre de las plantas. Además, se encuentran actualmente vivenciando el proceso de despidos, lo que es particularmente tensionante para los dirigentes y para los trabajadores socios.

Se encuentra en etapas finales de redacción y edición un documento que sistematiza este caso.

## **4. Caso Red Protección Fundo Nonguén Concepción**

### **4.a Descripción General de la Organización /Institución**

La Red de Protección del Fundo Nonguén está compuesta por un conjunto de organizaciones pertenecientes a las comunas que rodean dicho fundo (Hualqui, Chihuayante y Concepción). Entre ellas hay organizaciones vecinales y asociaciones de juntas de vecinos, grupos culturales, grupos ecológicos, escuelas, y Ongs ambientalistas de la zona (CODEFF, Greenpace, etc.).

El objetivo primario de esta red consiste en generar acciones para proteger y conservar el Fundo Nonguén. Este fundo tiene particularidades que lo hacen relevante. En primer lugar por su biodiversidad. Por otra parte, el agua de su interior, y que pertenece a ESBIO es un recurso de excelente calidad y responsable del suministro de agua potable de amplios sectores de la región. Finalmente, es importante resaltar que la historia del fundo, y particularmente la vinculada al proceso de privatización de la empresa sanitaria, le agrega particular valor, por cuanto por la movilización social se consiguió excluirlo del proceso de privatización, siendo de propiedad estatal.

### **4.b Descripción General del Caso**

La propuesta de trabajo presentada al FIC forma parte de una incipiente estrategia de la Red de ampliar sus miradas hacia otros actores en pos de generar acciones de protección y conservación del fundo, particularmente vinculadas a concepciones de RSE. De esta manera, el proyecto incluyó, por una parte, acciones de acercamiento y generación de compromisos de trabajo con empresas que de alguna forma se vinculaban al fundo (CELCO y ESBIO). Por otra parte, buscaba informar a las localidades colindantes al fundo y a sus organizaciones sobre la RSE, materias propias del Fundo y la Red.

### **4.c Racionalidad Empresa v/s Racionalidad Organización / Institución**

Dentro de la propia red, hubo voces disidentes en torno a generar alianzas de colaboración con estas empresas. En efecto, ambas empresas tienen antecedentes de conductas inadecuadas en temas ambientales.

La búsqueda por parte de la Red de acciones de colaboración va dirigida fundamentalmente a conseguir recursos y apoyo para la realización de actividades de prevención de incendios (CELCO) y de conocimiento y desarrollo del fundo (ESBIO).

La empresa CELCO se interesó en estas acciones, en la medida que importaban un beneficio mutuo. En efecto, la prevención de incendios en el fundo es una medida de protección para sus propiedades colindantes.

En ESBIO se contactó a una gerente de nacionalidad francesa, a cargo de asuntos corporativos y de la política de RSE de la empresa.

Sin embargo, la racionalidad de la Red en sus esfuerzos de buscar alianzas fue nuevamente puesta a prueba, pues las últimas lluvias (junio 2005) generaron un rebalse de las aguas del Fundo y la comunidad aledañas se inundaron. Así, se inició un proceso de demandas a ESBIO, dueña de esas aguas, para conseguir indemnizar los perjuicios generados. Luego, los canales abiertos en pos de estas acciones de colaboración, no fueron utilizados para solucionar un caso de responsabilidad de la empresa en cuanto indemnización.

#### **4.d Principales acciones y estrategias utilizadas**

Respecto de la empresa CELCO, se buscó un acercamiento en torno a temáticas de interés común. La primera reunión se sostuvo con la empresa Forestal CELCO S.A. participaron la Red Nonguén Concepción y CODEFF. Esta reunión fue de acercamiento y de intercambio de ideas, iniciativas bien acogidas por la gerencia de la empresa. En esta misma reunión se agenda una segunda, donde se presentarían propuestas concretas de trabajo conjunto por ambas partes.

En la segunda reunión se consensúa la idea de materializar un convenio a largo plazo en el que estuviera incluido el tema de los incendios forestales y el acceso a los sectores de cosecha forestal de integrantes de la Red, con el fin de rescatar desechos que puedan servir para comercializarlos u otros objetivos y, tener fondos para financiar la Red. La empresa se compromete a realizar capacitación a la comunidad sobre el combate de incendios forestales, entregar una radio de largo alcance para utilizarla desde el fundo. En cuanto a acceso a lugares de cosecha sería materia de consulta a superiores. El convenio se aprobaría sobre los puntos anteriormente señalados.

Con ESBIO se realizaron dos reuniones. En la primera se da a conocer el proyecto y los objetivos que se persiguen. El primer compromiso que se adquiere es participar en una exposición para el día internacional del Medio Ambiente y organizar en conjunto un taller de RSE. Ambas acciones se concretaron.

En la segunda reunión se acuerda realizar el taller en conjunto. Este se realiza en dependencias del Museo de Historia Natural. Además, en el convenio que se acordó suscribir, se incluirá la realización de campañas de educación ambiental y construcción de senderos interpretativos. Si bien el convenio aún no se suscribe, entre otras razones por el conflicto surgido a propósito de las inundaciones referidas, los trabajos de construcción de senderos interpretativos ya se iniciaron, con apoyo financiero de la empresa.

Por otra parte, y con la intención de sensibilizar a la comunidad y a la propia red sobre el Fundo y la necesidad de vincularse con otros actores, se realizaron tres talleres comunitarios, más el encuentro final de evaluación y cierre del proyecto.

El promedio de asistentes a los talleres fue de 15 personas, número esperado, dadas las características de funcionamiento de las organizaciones locales y de la propia red. Para cada uno de ellos se confeccionó la publicidad correspondiente y se distribuyó a dirigentes y organizaciones a fines. Uno de los talleres se realizó en la comuna de Hualqui, otro en Chihuayante y otro en Concepción.

En ellos se debatió el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, aunque algunos de los asistentes no tenían nociones de este concepto y sus implicancias.

#### **4.e Costos que asume la Organización**

En primer lugar, la Red debió enfrentar el costo de los diálogos internos respecto de la conveniencia de estos acercamientos con las empresas. Si bien al final hubo acuerdos en ellos, no fueron menores las tensiones al respecto.

Por otra parte, ante los sucesos de inundaciones, deben enfrentar nuevas tensiones internas respecto de cómo seguir en una relación con ESBIO.

#### **4.f Principales Resultados Observados**

Los resultados, en términos de las acciones de capacitación fueron exitosos, pues se realizaron los seminarios con las asistencias esperadas. Por otra parte, hoy existe una mayor valoración de la necesidad de buscar nuevas alianzas y estrategias en torno a los objetivos de protección y conservación del fundo por parte de los miembros de la Red.

En cuanto a los diálogos con las empresas, aún no hay resultados concretos en el sentido de que no se han suscrito los convenios específicos. Sin embargo, ya se han iniciado algunas acciones concretas comprometidas. Por otra parte, y pese a demoras en estos procesos, se espera que ambos convenios se suscriban prontamente.

### **5. Caso Consejo Ecológico Comunal Melipilla. Observatorio Laboral Ambiental Melipilla (OLAM)**

#### **5.a Descripción General de la Organización /Institución**

El Consejo Ecológico se inicia hace más de 12 años como una implementación de los Consejos Obreros Comunales a través del IEP. Posteriormente se independiza de este proceso y forma un Consejo Ecológico autónomo. Hoy ya no forma parte de la Red del Renace<sup>8</sup>, sino que es una organización autónoma que tiene como principal lógica y estilo de trabajo, la formación y capacitación de personas en materia de respeto al medio ambiente, en formación de voluntarios, y en la intervención en la comunidad de experiencias locales de un desarrollo acorde con el respeto del medio ambiente y la salud de los habitantes.

El Observatorio Laboral y Ambiental de Melipilla se crea como una plataforma de organizaciones sociales vinculadas al tema de la agro-exportación estableciendo con la empresa una relación de control y también de observancia del estado de cumplimiento de las normativas laborales y medio ambientales de estas empresas en desarrollo productivo.

### **5.b Descripción General del Caso**

La propuesta presentada al FIC busca fortalecer el Observatorio Laboral y Ambiental de Melipilla OLAM, a través de acciones de observación. Para ello se realizarían talleres con dirigentes sindicales para diseñar y presentar la encuesta de monitoreo, para formar voluntarios que pudiesen implementar las encuestas, así como realizar y tabular dichas encuestas a fin de levantar información respecto de dos o tres empresas relevante de la zona.

Se buscaba que con esta información y experiencia se pudiera elaborar un plan de monitoreo permanente de empresas en temas laborales y ambientales, propósito que no fue posible materializar en el contexto del proyecto FIC. Por una parte la aplicación de la encuesta tomó más tiempo del previsto y su estructura no hacía viable el monitoreo de la manera que se había pensado. Sin embargo se logró dar a conocer públicamente los resultados de la aplicación de las encuestas.

### **5.c Racionalidad Empresa v/s Racionalidad Organización / Institución**

La racionalidad de las empresas de la zona es de negación del OLAM, y en general de la sociedad civil. Incluso, cuando se encontraron en el marco de las mesas de diálogo levantadas por la Inspección Provincial del Trabajo, los empresarios se retiraron de dicha instancia cuando el Observatorio y la CUT manifestaron sus aprehensiones respecto del cumplimiento de la legislación laboral en la zona y en algunas empresas en particular. Por otra parte, empresarios del sector entienden que cumplen con sus obligaciones y que están en un marco de RSE al realizar donaciones para fines deportivos o educacionales.

El OLAM y el Consejo Ecológico, buscan levantar información relevante que les permita formular denuncias públicas y con ello poder influir en el comportamiento laboral y ambiental de estas empresas.

### **5.d Principales acciones y estrategias utilizadas**

Por una parte, se buscó generar instancias de capacitación a un conjunto amplio de dirigentes sindicales. Estas tenían como finalidad presentar la importancia de las acciones de monitoreo a emprender, sus principales contenidos en torno a derechos laborales y de condiciones de trabajo, así como sensibilizar en torno a la aplicación de las encuestas.

Por otra parte, se capacitó a un conjunto de jóvenes, principalmente provenientes de grupos culturales de Melipilla, con el objeto que pudieran aplicar adecuadamente las encuestas. Para ello se les motivó respecto de las acciones de monitoreo de comportamientos empresariales en estos temas, y en la metodología de la encuesta.

Finalmente, se procedió a tabular y analizaron los resultados de la encuesta, generando un reporte público con los resultados obtenidos, los que fueron presentados en la actividad de cierre del proyecto.

#### **5.e Costos que asume la Organización**

Los costos que asume la organización se refieren a trabajo voluntario, y a la negociación como interlocutor por parte de las empresas.

Por otra parte, son excluidos de ciertos espacios de diálogo con organismos públicos, como los comités de usuarios, y otros donde las autoridades locales buscan privilegiar un acercamiento al sector empresarial.

Sin embargo, cuentan con amplio apoyo de la ciudadanía y de otras organizaciones sociales de Melipilla.

#### **5.f Principales Resultados Observados**

Se pudo levantar y aplicar una metodología que permite mantener un monitoreo de las empresas del sector. Sin embargo, aún no se superan dificultades en la aplicación de estas encuestas, principalmente orientadas a alcanzar un mayor número de trabajadores encuestados y a determinar las empresas para las cuales trabajan, eliminando el efecto de invisibilidad que generan la presencia de los enganchadores o contratistas, que formalmente mantienen estas relaciones laborales.

Otro resultado interesante observado se refiere a la generación de articulaciones concretas de organizaciones sociales y sindicales en los temas del trabajo y las condiciones materiales en que este se desarrolla.

## IV. Principales Conclusiones

**I**mplementar un Fondo de Iniciativas Ciudadanas en RSE, fue asumido por la Red Puentes Chile como un trabajo exploratorio, desde el que se buscaba extraer algunas enseñanzas. De esta manera, junto con relevar las experiencias sistematizadas, las conclusiones que se presentan no tienen otro objetivo que iluminar futuras estrategias para el propósito de promover capacidad de acción en el marco de la RSE de organizaciones de la sociedad civil que se asientan en el espacio territorial.

Por otra parte, apoyar estas iniciativas y tener la oportunidad de conocerlas desde cerca ha portado una gran satisfacción y aprendizaje. Sobre estas experiencias y sus enseñanzas se construye gran parte de las reflexiones que hemos desarrollado sobre la RSE, como una herramienta de la sociedad civil para avanzar en la construcción de una sociedad más justa, inclusiva, sustentable y democrática.

### La desconfianza como marco de la relación

Al igual que en la sistematización anterior<sup>9</sup>, la desconfianza aparece como un elemento que marca y determina el inicio de todas las relaciones sistematizadas. En efecto, ante la propuesta de colaboración de Odecu Puerto Montt, está la “inquietud” manifestada por la empresa la que debe resolverse por altos ejecutivos, dando cuenta de una situación institucional – estructural de la empresa, y no de la racionalidad personal de la encargada de la relación con la organización social. Además, de las experiencias de colaboración descritas se desprende que para disipar la desconfianza inicial es necesario generar varios encuentros personales con los directivos de la empresa, lo que tiende a demorar el proceso de acuerdos y el inicio de cronogramas de acción.

En las relaciones de conflicto o de negociación, la desconfianza se manifiesta mediante la negación del otro por parte de la empresa. En efecto, esta lógica de la empresa parece dar cuenta de una cierta autosuficiencia de cómo ella se percibe a sí misma. La estrategia implementada por el Sindicato N° 1 de Unilever parece adecuada para superar esta etapa, mediante la visibilización del conflicto en un espacio más amplio y generando diálogos con la empresa sobre el tema que se quiere abordar desde otros actores sociales y gubernamentales.

### La RSE y la normativa legal

En estas experiencias vuelve a surgir la tensión respecto de si la RSE comienza después del cumplimiento de la ley, o esta forma parte en la experiencia real, de la agenda de RSE. La experiencia del OLAM de Melipilla es clara en su objetivo de seguir el comportamiento empresarial en el cumplimiento y respeto de los derechos emanados de la legislación del trabajo. Igual orientación tienen las acciones emprendidas por el Sindicato Valle y Progreso de Casablanca. En todos ellos estamos hablando de empresas que realizan acciones filantrópicas y de inversión social comunitaria.

Una situación especial se denota en el caso del Sindicato Unilever. En efecto, el comportamiento de la empresa, y los acuerdos alcanzados, importan en algunos aspectos prácticas empresariales superiores a los mínimos legales. Concretamente, las indemnizaciones que se acordó cancelar a los trabajadores afectados por los

9 Ver nota 3

despidos masivos son superiores a la ley. Sin embargo, en este mismo proceso se pudieron observar un conjunto de prácticas de carácter antisindical, reñidas con la legislación del trabajo. Así, aparece esta empresa (transnacional, de gran tamaño y vinculada a los temas de RSE desde el mundo empresarial), con acciones duales frente a la normativa del trabajo, en la medida que la respeta y la supera en algunos casos, y por otra parte la infringe.

## El Estado en la Relación con las Empresas

La relación con los organismos públicos no aparece en todas las experiencias. Sin embargo, el caso del Sindicato Valle y Progreso en este sentido es particularmente interesante. Enfrentada a su propia incapacidad de monitorear dos empresas, genera una nueva estrategia de acercamiento a la Dirección Regional e Inspección Provincial del Trabajo. A través de esta estrategia, y en colaboración con la acción fiscalizadora de estos organismos públicos, se consigue fiscalizar y sancionar un conjunto de prácticas ilegales respecto de diferentes temáticas vinculadas a derechos de los trabajadores y condiciones de trabajo. Ahora bien, esta estrategia tuvo un impacto bastante menor respecto de las otras instancias públicas (Autoridades Sanitarias y Carabineros). Sin embargo, aparece como una alternativa interesante en este tipo de desafíos.

Por otra parte, la estrategia de apertura, visibilización del conflicto y búsqueda de apoyos desarrollada por el Sindicato Unilever, también les significó un cierto grado de relaciones y colaboración de las autoridades del trabajo, en este caso el Ministro del ramo. Esta relación ha ido más allá del conflicto específico, y el señor Ricardo Solari, participó en un reciente seminario sobre RSE organizado por el Sindicato, donde expusieron junto a él, el secretario de esta organización, el gerente de la empresa al que se le asignó el tema de RSE y la Vicepresidenta de Relaciones Internacionales de la CUT.

## El poder de las empresas

En todas las experiencias las empresas son observadas por las organizaciones sociales como poderosas tanto en términos relativos como absolutos. Es este poder el que atrae a las organizaciones en búsqueda de vínculos de cooperación, sea para conseguir apoyo a los objetivos propios (Red de Protección del Fundo Nonguén), como para influir en su comportamiento ante los consumidores (Odecu Puerto Montt). Sin embargo, en ambos casos se observa que, una vez constituida la relación, se da un “trato entre iguales”, donde se exponen los intereses de ambas partes y donde las acciones son de cooperación mutua. Esto contrasta con parte de los resultados revisados en la sistematización de experiencias realizada anteriormente<sup>10</sup>. Probablemente porque en estos casos, los financiamientos a las organizaciones provenientes de estos acuerdos de cooperación son menores, y facilitado porque incluso las acciones específicas tenían un apoyo de financiamiento dado por el FIC<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> ver nota 3

<sup>11</sup> En las conclusiones del documento referido se expone “En otro sentido, en relaciones colaborativas en torno a proyectos específicos, el poder de las empresas en relación a la OSC se ve fuertemente determinada por la dependencia o independencia que la OSC tiene respecto del financiamiento dado por la empresa. Así, en las exitosas experiencias de proyectos conjuntos como Casa de la Paz y CODEFF, se determina la independencia en los objetivos de la OSC y del proyecto, porque su financiamiento institucional no depende de los recursos aportados por la empresa en un proyecto específico. En cambio, aquellas instituciones más dependientes de estos recursos –Caso de SEDEJ– manifiestan mayores tensiones respecto de la misión institucional, los objetivos del proyecto y la necesidad de transar más allá de lo deseado en esta relación con la empresa, llegando incluso a redefinir el proyecto en torno a los requerimientos de la empresa.”

En las relaciones de conflicto, esta visión respecto del mayor e inalcanzable poder de las empresas es evidente. Una de las más significativas estrategias para contrarrestar esta “inalcanzable” distancia consiste en la visibilización del conflicto y búsqueda de alianzas con otras organizaciones sociales, ONG (Sindicato N° 1 Unilever), o de organismos públicos (Sindicato Valle y Progreso). En ambos casos, estas estrategias permiten influir de manera determinante en comportamientos empresariales específicos.

## Costos de la Relación con las empresas

En las relaciones de conflicto se confirma el costo de las organizaciones sociales, y particularmente de sus dirigentes, vinculado al desgaste emocional, la sobrecarga de trabajo y eventualmente tensiones financieras de la organización. Este último es menos visible, en estos casos por el apoyo financiero dado por el FIC.

Además, en estas relaciones de conflicto se presentan costos vinculados a prácticas antisindicales (Sindicato N°1 Unilever), negación y no participación en determinados espacios (Observatorio Laboral Ambiental de Melipilla), y conflictos con determinadas autoridades públicas (Sindicato Valle y Progreso, respecto de Carabineros).

En cambio, las relaciones de cooperación deben enfrentar costos vinculados a la imagen de ellas ante sus pares o incluso sus miembros. En este sentido, los cuestionamientos dados al interior de la Red de Protección del Fundo Nonguén nos dan una muestra coincidente con los resultados anteriormente detectados<sup>12</sup>.

## Las alianzas

Quizás el principal elemento diferenciador entre estas experiencias y las analizadas en el estudio anterior de relaciones empresas sociedad civil<sup>13</sup>, se refiere al tema del aislamiento de las organizaciones sociales. En efecto, uno de los elementos que nos llamó particularmente la atención en aquella oportunidad se refería a la soledad de las OSC. En aquella oportunidad se concluía que:

*“Otro elemento que llama la atención al analizar los casos descritos es la soledad de las OSC, y la dificultad que encuentran para acercarse y hacer alianzas con otras OSC. Incluso en casos donde aparece como natural la alianza con otras organizaciones, esta alianza más permanente no se produce.*

*Las relaciones con “otros”, son vistas como deseables, pero con escasa capacidad para materializarlas. Más bien se tiende a recurrir a la necesidad de impactar a la “opinión pública”, sensibilizar a grupos específicos y de ahí esperar el acercamiento de estos “otros”. No se generan, salvo excepciones específicas, estrategias de acercamiento a otros organismos públicos o privados, OSC de otra especie, etc.”*

12 En otro apartado, las conclusiones del informe de sistematización de experiencias indica “En efecto, salvo el caso de CODEFF, en todas las demás relaciones de colaboración las organizaciones manifiestan haber tenido problemas con otras OSC, o con beneficiarios de sus programas. Igualmente varias de ellas manifiestan haber sufrido tensiones internas importantes, producto de este acercamiento.”

13 Ver nota 3

Sin embargo, en esta oportunidad, todas las experiencias descritas tienen importantes elementos referidos a la búsqueda de alianzas y vinculaciones con otros. Esta se manifiesta en primer lugar dada la composición propia de la organización. En efecto, la Red de Protección del Fundo Nonguén es precisamente una Red de organizaciones sociales, vecinales, educacionales y ONGs. Igualmente, el Observatorio de Comportamientos Laborales y Ambientales de Melipilla es una red o consorcio entre el Consejo Ecológico Comunal de Melipilla, la CUT Provincial de Melipilla y organizaciones culturales y juveniles de la provincia.

Por otra parte, en la mayoría de las experiencias se buscan vinculaciones con otros, sea como una estrategia para enfrentar el poder de las empresas, como en el caso del Sindicato Valle y Progreso y del Sindicato N°1 Unilever, o como el resultado de un sentimiento de soledad y necesidad de participación, como la experiencia de Odecu Puerto Montt.

Así, la RSE se presenta como una oportunidad en este sentido, en la medida que dentro de su concepción comprende la participación de las organizaciones sociales (stakeholder) de diferente tipo.

Sin embargo, este elemento no se puede extrapolar a otras experiencias de forma automática, pues uno de los criterios de evaluación del FIC fue la existencia de nexos de las organizaciones con otras organizaciones o actores, pero puede dar luces respecto de cómo avanzar en este sentido.

## Sobre capacidad de gestión de las OSCs de base

En el proceso del FIC, se evidenciaron las diferencias en cuanto capacidades técnicas para la elaboración y gestión de proyectos que existen entre el mundo de las organizaciones de base y los organismos no gubernamentales. Estos últimos se encuentran capacitados en la elaboración de proyectos, aplicación de técnicas de producción de información, capacidad de gestión y organización, a diferencia de las organizaciones de base.

Si bien pareciera que el campo de la transferencia o capacitación a las organizaciones de base en el ámbito de elaboración e implementación de proyectos, tanto desde organismos públicos como desde las propias ONGs, está bastante cubierto los últimos 10 años, no se percibe la autonomía suficiente –al menos en varias de las organizaciones que participaron del proceso- para concursar, elaborar y ejecutar proyectos de pequeña envergadura en cuanto tiempo de ejecución y monto de recursos.

Considerando este elemento, se incorporó una etapa de preselección y se dio un tiempo adicional, para que las organizaciones especificaran y complementaran información que aparecía confusa o incompleta, no obstante la pertinencia y potencialidad de las acciones propuestas para los fines del Fondo. Este déficit podía dejar a varias de las organizaciones en un pie de desventaja respecto de aquellas que evidentemente contaban con mayores capacidades propias o apoyos profesionales, las que no obstante eran una minoría. Consiguientemente el factor déficit en la capacidad de gestión de la organización estuvo presente en la ejecución de la

mayoría de los proyectos. Capacidad que es necesaria para instalar conceptos y herramientas tan importantes en su acción social y política como lo es la RSE y por tanto muy importante de tomar en cuenta a la hora de impulsar iniciativas en este campo.

### Cuánto se avanzó en instalar el tema de RSE en las organizaciones participantes

Se trata de un punto que no tiene por cierto respuesta absoluta, tanto por la diversidad de las organizaciones en cuanto conocimiento previo del tema, su trayectoria como organización, nivel de calificación de sus dirigentes/as, como por la calidad y cantidad de vínculos que estas organizaciones han desarrollado con otros actores. Junto a ello es necesario tener en cuenta y reflexionar sobre el tiempo suficiente para que exista un proceso real de apropiación del concepto y de algunas herramientas asociadas. En este caso se trató de un periodo total de ocho meses desde la realización del taller introductorio al cierre de los proyectos, lo que aparece bastante restrictivo para el propósito de instalar la RSE como uno de los ejes de acción de las organizaciones, aunque su agenda esté estrechamente relacionada con este ámbito. En este sentido destaca el caso de Unilever y Odecu Pto Montt tanto porque en estas organizaciones había una base anterior de aproximación al tema como porque la experiencia desarrollada permitió confirmar el carácter estratégico del tema, tanto desde la perspectiva de alianzas con actores como desde el uso de herramientas asociadas a la RSE.

**CEDEM**  
**CENDA**  
**CODEFF • FOE Chile**  
**CONSUMERS INTERNATIONAL**  
**DOMOS**  
**ECOCEANOS**  
**ODECU**  
**PET**  
**PROSAM**

Esta es una publicación  
de la **RED PUENTES CHILE**  
en el marco del proyecto RED PUENTES

redpuentes-chile@mi.cl  
rsechile@mi.cl  
www.redpuentes.org

