UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA.

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL.

CONSTRUYENDO UN NUEVO CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE ACCIÓN EMPRESAS.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.

AUTOR:

MARCOS EDUARDO AZÚA ALCÁNTARA.

PROFESOR GUÍA:

JORGE CEA V.

PROFESOR CORREFERENTE:

FRANCESCO PONTARELLI C.

VALPARAÍSO, 26 DE AGOSTO DE 2020.

Resumen

ACCIÓN Empresas es una organización empresarial chilena, sin fines de lucro, cuya misión impulsar la gestión sostenible de las empresas para aportar al desarrollo de Chile. ACCIÓN agrupa a más de 130 empresas que representan alrededor del 16% del PIB nacional.

ACCIÓN ofrece a sus empresas socias distintos programas, cursos, workshops, y el Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial (DSE). El DSE es una herramienta de evaluación que busca recoger información relevante sobre los avances y brechas de sostenibilidad de las empresas socias.

Esta investigación aplicada tuvo como objetivo construir un nuevo cuestionario para el DSE, ajustado a las expectativas de las empresas socias. Lo anterior, frente a un escenario de baja participación y satisfacción por parte de las empresas socias con la antigua herramienta.

Para la construcción del nuevo cuestionario se profundizó en las experiencias y motivaciones de las empresas participantes, y luego se exploró en la estructura de otras herramientas y estándares de sostenibilidad empresarial. Finalmente, se procedió a construir el cuestionario bajo un diseño de investigación-acción, con la colaboración de dos equipos de asesores que aportaron experiencia y conocimiento experto durante todo el proceso.

El cuestionario obtenido fue revisado por el equipo de gerentes de ACCIÓN Empresas, y posteriormente aprobado con completa satisfacción.

Palabras claves: *sostenibilidad, sostenibilidad corporativa, evaluación de sostenibilidad, desarrollo sostenible, ODS, ACCIÓN Empresas.*

Abstract

ACCIÓN Empresas is a Chilean non-profit business organization whose mission is to promote the sustainable management of companies to contribute to the development of Chile. ACCIÓN groups more than 130 companies representing around 16% of the national GDP.

ACCIÓN offers its partner companies different programs, courses, workshops, and the Business Sustainability Assessment (DSE in Spanish). The DSE is an evaluation tool that aims to collect relevant information about the progress and sustainability gaps of the partner companies.

This applied research aimed to build a new questionnaire for the DSE, adjusted to the expectations of the partner companies. The above-mentioned scenario was facing low participation and low satisfaction from the partner companies with the old tool.

For the construction of the new questionnaire, the experiences and motivations of the participating companies were studied in depth, and then the structure of other business sustainability tools and standards were explored. Finally, the questionnaire was constructed under an action research design, with the collaboration of two teams of advisers who contributed experience and expert knowledge throughout the process.

The questionnaire obtained was reviewed by the team of managers of ACCIÓN Empresas, and subsequently approved with complete satisfaction.

Keywords: sustainability, corporate sustainability, sustainability assessment, sustainable development, SDGs, ACCIÓN Empresas.

Tabla de contenidos

Resumen 2

Abstract 3

Tabla de contenidos 4

Índice de tablas. 7

Índice de ilustraciones. 9

Capítulo 1: Planteamiento del problema. 10

1.1. Antecedentes del problema. 11

1.1.1. ACCIÓN Empresas. 11

1.1.2. Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial. 12

1.1.3. El problema de decisión administrativa. 13

1.2. Marco del objetivo general de la investigación. 15

1.3. Objetivos de la investigación. 16

1.3.1. Objetivo general. 16

1.3.2. Objetivo específico 1. 16

1.3.3. Objetivo específico 2. 16

1.3.4. Objetivo específico 3. 16

1.4. Justificación e importancia. 17

Capítulo 2: Marco teórico. 18

2.1. Desarrollo sostenible y sostenibilidad. 19

2.1.1. El desarrollo sostenible. 19

2.1.2. La sostenibilidad. 20

2.1.3. El modelo de los tres pilares de desarrollo sostenible. 21

2.1.4. La cultura y la sostenibilidad. 22

2.1.5. El Acuerdo de París. 24

2.1.6. La Agenda 2030. 24

2.1.7. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible. 25

2.2. Sostenibilidad empresarial. 27

2.2.1. La Responsabilidad Social Empresarial. 27

2.2.2. La Teoría de las Partes Interesadas. 28

2.2.3. Accountability. 29

2.2.4. La Sostenibilidad Empresarial. 32

2.2.5. Los modelos de negocios sostenibles. 33

2.2.6. Las empresas con propósito. 34

2.2.7. El triple resultado y el triple impacto. 35

2.3. Evaluación de la sostenibilidad empresarial. 37

2.3.1. La Teoría del Cambio y el Modelo Lógico. 37

2.3.2. Enfoques para la implementación de principios y buenas prácticas. 40

2.4. Principales herramientas de sostenibilidad en Chile. 41

2.4.1. Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial. 41

2.4.2. Corporate Sustainability Assessment y Dow Jones Sustainability Index. 42

2.4.3. B Impact Assessment. 44

2.4.4. Índice de Evolución Empresarial. 46

2.4.5. Estándares del Global Reporting Initiative. 47

2.4.6. Stakeholders Sustainable Index. 47

2.5. La consultoría a empresas. 49

2.5.1. El proceso de consultoría. 50

Capítulo 3: Marco metodológico. 52

3.1. Escenarios y actores. 54

3.1.1. Escenario de investigación. 54

3.1.2. Actores 54

3.2. Enfoque de la investigación y paradigma. 57

3.2.1. Enfoque de investigación cualitativa. 57

3.2.2. Paradigma cualitativo. 58

3.3. Fundamentación y descripción del diseño. 59

3.3.1. Diseños de investigación-acción. 59

3.4. Cronograma del proceso de consultoría e investigación. 60

3.5. Fundamentación y descripción de técnicas e instrumentos. 61

Capítulo 4: Análisis y resultados. 63

4.1. Experiencias y motivaciones de las empresas socias. 64

4.2. Características de las principales herramientas. 67

4.3. Proceso de construcción del nuevo cuestionario. 68

4.3.1. Directrices para la confección del nuevo cuestionario. 68

4.3.2. Definición de variables. 68

4.3.3. Plan de obtención de datos. 70

4.3.4. Determinación del dominio de las variables. 71

4.4. Cuestionario final. 79

Conclusiones y discusión. 80

Referencias 82

Índice de tablas.

Tabla 1: Marco del objetivo general de investigación. Fuente: Elaboración propia..... 15

Tabla 2: Los tres roles de la cultura en el desarrollo sostenible. Fuente: Elaborado en base a conclusiones de COST Action IS1007. 23

Tabla 3: Estructura del Índice de evolución Empresarial. Evolución Empresarial 2018. Fuente SOFOFA (SOFOFA, Fundación Generación, & McKinsey & Company, 2018). 46

Tabla 4: Responsables por línea temática. Fuente: Elaboración propia..... 55

Tabla 5: Asesores externos. Fuente: Elaboración propia. 55

Tabla 6: Cronograma del proceso de consultoría e investigación. Fuente: Elaboración propia. 60

Tabla 7: Matriz de consistencia metodológica. Fuente: Elaboración propia. 62

Tabla 8: Temas y categorías de análisis. Fuente: Elaboración propia..... 65

Tabla 9: Principales características de las herramientas más utilizadas en Chile. Fuente: Elaboración propia..... 67

Tabla 10: Definición conceptual y operacional de las variables. Fuente: Elaboración propia. 69

Tabla 11: Plan para la obtención de datos. Fuente: Elaboración propia. 70

Tabla 12: Variables y dimensiones Cuestionario Base - Caracterización. Fuente: Elaboración propia..... 73

Tabla 13: Variables y dimensiones Cuestionario Base – Evaluación rápida (sección 1). Fuente: Elaboración propia. 73

Tabla 14: Variables y dimensiones Cuestionario Base – Evaluación rápida (sección 2). Fuente: Elaboración propia. 74

Tabla 15: Variables y dimensiones Cuestionario por LT Ética y Gobernanza. Fuente: Elaboración propia..... 75

Tabla 16: Variables y dimensiones Cuestionario por LT DDHH y Empresa. Fuente: Elaboración propia..... 75

Tabla 17: Variables y dimensiones Cuestionario por LT Trabajo y Futuro. Fuente: Elaboración propia. 76

Tabla 18: Variables y dimensiones Cuestionario por LT Aprovisionamiento Responsable. Fuente: Elaboración propia. 76

Tabla 19: Variables y dimensiones Cuestionario por LT Cambio Climático. Fuente: Elaboración propia. 77

Tabla 20: Variables y dimensiones Cuestionario por LT Economía Circular. Fuente: Elaboración propia. 77

Tabla 21: Variables y dimensiones Cuestionario por LT Alimentación Sostenible. Fuente: Elaboración propia. 78

Tabla 22: Estructura del antiguo DSE vs el nuevo DSE. Fuente: Elaboración propia. 79

Índice de ilustraciones.

Ilustración 1: Proceso de diagnóstico DSE. Fuente: Elaboración propia. 13

Ilustración 2: Los "tres pilares" para la sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia. 22

Ilustración 3: Los tres roles de la cultura en el desarrollo sostenible. Fuente: Elaborado en base a conclusiones de COST Action IS1007. 24

Ilustración 4: Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: ONU. 26

Ilustración 5: Conceptos subyacentes de la sostenibilidad empresarial. Fuente: Elaboración propia en base a Wilson (Wilson, 2003). 33

Ilustración 6: Modelo lógico para una teoría de cambio. Fuente: Elaboración propia. .. 37

Ilustración 7: Ruta del impacto. Fuente: RobecoSAM. 39

Ilustración 8: Actores de la investigación. Fuente: Elaboración propia. 54

Ilustración 9: Espiral de investigación-acción. Fuente: Elaboración propia. 59

Ilustración 10: Ciclo de perfeccionamiento de los cuestionarios. Fuente: Elaboración propia. 72

Capítulo 1: Planteamiento del problema.

1.1. Antecedentes del problema.

1.1.1. ACCIÓN Empresas.

ACCIÓN Empresas, en adelante ACCIÓN, es una organización empresarial chilena sin fines de lucro, fundada en 2000, con domicilio en la región metropolitana.

Su misión es: impulsar la gestión sostenible de las empresas para aportar al desarrollo de Chile.

ACCIÓN agrupa a más de 130 empresas con operaciones en territorio nacional que representan alrededor del 16% del PIB.

En Chile, además es representante del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Para cumplir con su misión ACCIÓN se ha propuesto tres objetivos:

- INSPIRAR …a las empresas en su despertar al desarrollo sostenible y situarlo en el centro de su estrategia.
- TENSIONAR …a las empresas para comprender que gestionar sus negocios de manera sostenible es lo que les permitirá la viabilidad en el largo plazo.
- MOVILIZAR …a las empresas a ir más allá de su responsabilidad legal, y ser capaces de transformarse en empresas con un propósito más trascendente que lo financiero.

ACCIÓN trabaja seis líneas temáticas: Trabajo y Futuro, Economía Circular, Cambio Climático, Aprovisionamiento Responsable, Ética y Gobernanza, y DDHH y Empresas.

Cada línea temática tiene una persona responsable de su desarrollo; y cada línea ofrece distintos programas, cursos, y *workshop*s a las empresas socias.

Dentro de su oferta de valor, también se encuentran el Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial, encuentros de gerentes generales, giras de aprendizaje, publicaciones, eventos, y mentorías.

1.1.2. Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial.

El Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial (DSE) es una herramienta de autodiagnóstico anual que busca levantar un diagnóstico acerca de los avances y brechas de las empresas socias de ACCIÓN en materia de sostenibilidad empresarial, que luego permita apoyar a estas empresas a mejorar su desempeño. Es desarrollado por ACCIÓN, con la colaboración de Ipsos.

El proceso de diagnóstico se desarrolla normalmente de la siguiente manera (ver ilustración 1):

- Las empresas socias son invitadas por ACCIÓN a participar en el DSE.
  Las empresas que deciden tomar el diagnóstico contestan un cuestionario autoadministrado mediante una página *web* dispuesto por Ipsos.
- Luego, Ipsos recolecta estos datos, los clasifica y los analiza.
  Con la información recogida obtiene un índice, prepara informes de resultados y distintos *benchmarks*.
- Finalmente, se comunican los resultados mediante un entregable por empresa y un evento de presentados de resultados que resume los hallazgos de la edición.

Así entonces, el DSE puede ser comprendido como una herramienta compuesta por tres elementos:

- El instrumento de recolección de información, en este caso, un cuestionario.
- La regla de cálculo de desempeño, que da como resultado un índice.
- La comunicación de resultados, tanto individuales como colectivos.

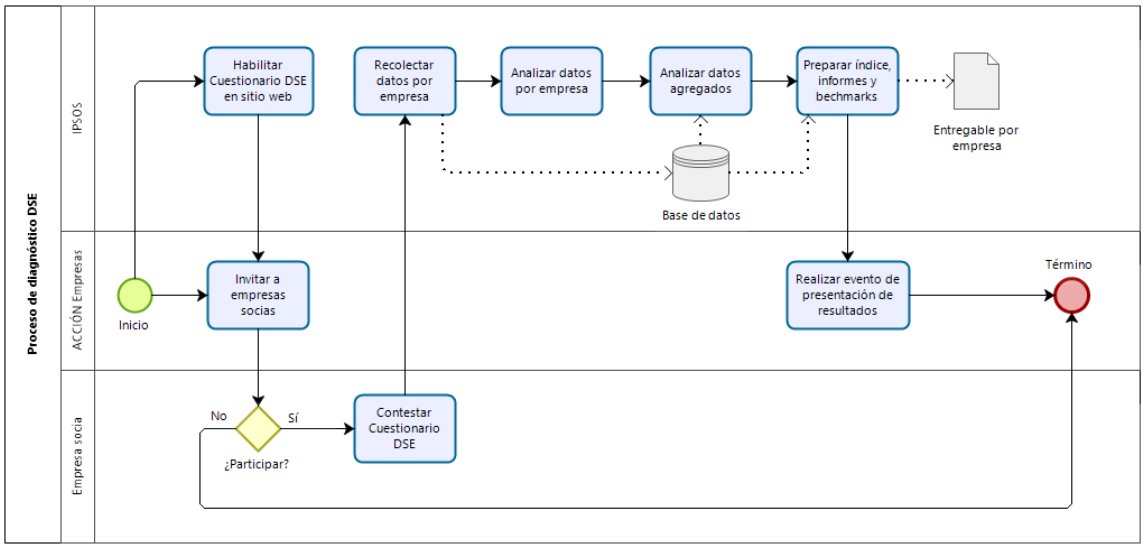


Ilustración 1: *Proceso de diagnóstico DSE. Fuente: Elaboración propia.*

1.1.3. El problema de decisión administrativa.

ACCIÓN etiquetó como "problema" una situación en que:

- Existía una baja participación de las empresas socias en el DSE, con una media cercana al 50%. Esto exigía mayores esfuerzos del área de vinculación para que las empresas contestaran cuestionario.
- La última consulta acerca de cuánta utilidad les genera el DSE arrojó una satisfacción neta de 33%. Este resultado corroboró la hipótesis de que el DSE no estaba generando suficiente valor a las empresas socias.

Todo lo anterior hizo concluir a ACCIÓN que el DSE requería un cambio que le permitiera generar más valora a sus socias, y que, para ello, sería valioso integrar asesoría externa que aporte experiencia y apoyo profesional adicional.

Hasta aquel entonces, el principal curso de acción considerado por el equipo era adaptar el instrumento existente, específicamente, algunos ítems del cuestionario.

La pregunta de decisión administrativa que se buscó responder fue:

> ¿Cómo debe ser el nuevo DSE para que sea percibido como un generador de valor por las empresas socias y anime a estas a participar en el diagnóstico?

1.2. Marco del objetivo general de la investigación.

La presente investigación se enmarca en el desarrollo del DSE 2019.

En esta edición en particular, ACCIÓN decidió realizar una etapa previa a la aplicación del diagnóstico con la finalidad de actualizar la herramienta (ver tabla 1).

Este proyecto de título abordó el desafío de construir el nuevo cuestionario para el DSE.

Tabla 1: *Marco del objetivo general de investigación. Fuente: Elaboración propia.*

Fecha*	Marco del objetivo general de investigación.	
24-05-2019	**DSE 2019.** **Objetivo global:** Recoger información relevante sobre los avances y brechas de sostenibilidad de las empresas socias.	**Etapa 1: Proyecto de título.** **Objetivo general:** Construir un nuevo cuestionario para el Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial de ACCIÓN Empresas, que se ajuste a las expectativas de las empresas socias. **Objetivo específico 1: ...** **Objetivo específico 2: ...** **Objetivo específico 3: ...**
25-10-2019		
26-10-2019		**Etapa 2**: Proyecto asignado a Ipsos.** **Objetivo general:** Medir el nivel de desarrollo en políticas de sostenibilidad de las empresas socias de Acción, y comparar los resultados con la versión 2018.
xx-xx-2020		

**la línea de tiempo no está a escala.*
***incluye la definición de puntajes de evaluación, procesamiento estadístico, creación del cuestionario 2019 en plataforma web, y presentación de resultados.*

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Construir un nuevo cuestionario para el Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial de ACCIÓN Empresas, que se ajuste a las expectativas de las empresas socias.

1.3.2. Objetivo específico 1.

Profundizar en las experiencias y motivaciones de las empresas socias con el Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial y otros instrumentos de evaluación.

1.3.3. Objetivo específico 2.

Explorar acerca de las características de las principales herramientas y estándares de sostenibilidad que utilizan las empresas en Chile para medir resultados de su gestión.

1.3.4. Objetivo específico 3.

Proponer un nuevo cuestionario que permita recoger información acerca de la gestión que realizan las empresas socias de ACCIÓN Empresas en materia de sostenibilidad empresarial, y a su vez, se ajuste a las expectativas de las empresas socias.

1.4. Justificación e importancia.

La cuestión de si las empresas deberían o no integrar la sostenibilidad en su estrategia empresarial está dejando de estar en el centro de la discusión actual.

La ética empresarial, el *accountability*, la gestión de impactos y riesgos ASG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo), y el compromiso con las partes interesadas, entre otros temas, toman cada vez mayor peso en la agenda de gerencias y directorios, convirtiéndose en aspectos necesarios para la creación de valor a largo plazo.

A nivel global la humanidad también avanza en esta senda, con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se busca reconducir la economía en favor de la resiliencia de los ecosistemas y de nuestra especie.

La discusión ahora es acerca de cómo pasar a la acción.

Las empresas necesitan integrar estos temas en su estrategia, en el liderazgo, y en su cultura organizacional. Así mismo, necesitan desarrollar una teoría de cambio que esté bien informada e implementar los ajustes que sean necesarios para alcanzar su propósito.

Para facilitar el cambio siempre es útil un diagnóstico que permita identificar las acciones específicas o buenas prácticas que han tomado las empresas líderes en sostenibilidad.

La presente investigación propuso un nuevo cuestionario que permitirá, en el marco del Objetivo Global del DSE, conocer el grado en que estas buenas prácticas han sido implementadas por las empresas socias de ACCIÓN, y los efectos resultantes.

El nuevo instrumento logra un mejor ajuste con las líneas temáticas de ACCIÓN. Esto permitirá que sea rápidamente visible qué aspectos se deben trabajar para crear valor para las empresas. Por otro lado, permitirá a las empresas socias adopten estos indicadores en su gestión para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

Capítulo 2: Marco teórico.

2.1. Desarrollo sostenible y sostenibilidad.

2.1.1. El desarrollo sostenible.

Aunque el término se usa de manera generalizada, no existe una definición universalmente aceptada (Ashrafi, 2018) que funcione para todas las circunstancias. Los significados han sufrido cambios a lo largo del tiempo y están sujetos a diferentes interpretaciones según el contexto cultural.

La definición más citada de desarrollo sostenible proviene del informe de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de 1987, "Nuestro futuro común", también conocido como el Informe de la Comisión Brundtland, que definió desarrollo sostenible como aquel "desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (United Nations, 1987).

En concordancia con la definición anterior, el desarrollo sostenible es (Strange & Bayley, 2008):

- un marco conceptual: una forma de cambiar la visión del mundo predominante a otra más holística y equilibrada;
- un proceso: una forma de aplicar los principios de integración, en el espacio y en el tiempo, a todas las decisiones; y
- un objetivo final: identificar y solucionar los problemas específicos de agotamiento de recursos, atención médica, exclusión social, pobreza, desempleo, etc.

La definición de Brundtland causa polémica hasta el día de hoy, entre otras razones, por su marcado antropocentrismo. Es un concepto amplio y dialéctico (Wilson, 2003).

Aunque el desarrollo sostenible no renuncia al crecimiento, el término desarrollo no implica crecimiento, y el crecimiento no siempre es perdurable o sostenible.

El desarrollo sostenible debe apuntar no solo a preservar, sino que también a aumentar la resiliencia social y ecológica, y la capacidad de retener y ampliar las posibilidades para enfrentar un escenario natural y social en permanente cambio (Gallopín, 2003).

El crecimiento económico material se ve limitado por la biocapacidad y la capacidad de carga de los ecosistemas. La biocapacidad de un ecosistema hace referencia a su capacidad para regenerarse (WWF, 2018), mientras que capacidad de carga al número de individuos que pueden ser sustentados en el tiempo por los recursos y servicios de un ecosistema (Smith & Smith, 2007).

2.1.2. La sostenibilidad.

Los orígenes del término sostenibilidad son complejos. El concepto también ha recibido críticas por la falta de consenso y amplitud del mismo.

Anteriormente estuvo más restringido a problemas ambientales. En este sentido, las alertas sobre el déficit de biocapacidad debido al exceso de carga sobre el planeta y la crítica al impacto ambiental que producen las nuevas tecnologías (Bell & Morse, 2008; Ashrafi, 2018), fueron dos impulsores del término.

La crítica tecnológica se originó durante los años sesenta y setenta como una alerta frente al uso de indiscriminado de tecnologías que podían impactar negativamente a los ecosistemas. Algunos de estos peligros se destacaron en el libro "*Silent Spring*" escrito por Rachel Carson en 1962 (el título invoca una primavera sin pájaros cantores a medida que se diezmaban por el uso generalizado de pesticidas).

La sostenibilidad respondería a "una preocupación por cómo la humanidad, a través de sus diferentes organizaciones enfrenta los retos económicos, sociales y ambientales de manera más equilibrada" (Observatorio de Sostenibilidad, 2015).

La sostenibilidad puede ser comprendida también como "una construcción colectiva mediante la cual la humanidad aspira a la posibilidad que el ser humano y otras formas de vida prosperen en el planeta para siempre" (Red Campus Sustentable, 2019). Esta definición está inspirada en la definición del profesor del MIT John Ehrenfeld.

Ehrenfeld define la sostenibilidad como "la posibilidad de que los humanos y otras formas de vida florezcan en la Tierra para siempre" (Ehrenfeld, 2008).

Para Ehrenfeld, la sostenibilidad es una propiedad emergente de los sistemas vivos, y trata en última instancia de florecer, no solo de preservar o sobrevivir.

"Florecer", en el caso humano, hace referencia a aquellas experiencias que nos hacen felices y dan sentido a nuestra vida.

La metáfora de Ehrenfeld intenta capturar el sentido de bienestar de todas las especies, al mismo tiempo que es consistente con un mundo dinámico y en evolución.

Los términos "desarrollo sostenible" y "sostenibilidad" están entrelazados (Ashrafi, 2018; Purvis, Mao, & Robinson, 2019), y con frecuencia se usan indistintamente, como en el caso de los Estándares GRI (GRI, 2018).

Para fines de esta investigación, se emplearán como sinónimos los términos sostenibilidad y sustentabilidad; sostenible y sustentable; desarrollo sostenible y desarrollo sustentable; respectivamente.

2.1.3. El modelo de los tres pilares de desarrollo sostenible.

Para presentar el desarrollo sostenible y la sostenibilidad, a menudo se hace uso del modelo de los "tres pilares" (ver ilustración 2).

Los tres pilares de este modelo son el económico, el social, y el ambiental; están interconectados; y para abordarlos se requiere tomar una perspectiva de largo plazo.

El origen del modelo de los tres pilares con frecuencia se asocia al Informe Brundtland, la Agenda 21, y la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (Johannesburgo) de 2002 (Purvis, Mao, & Robinson, 2019).

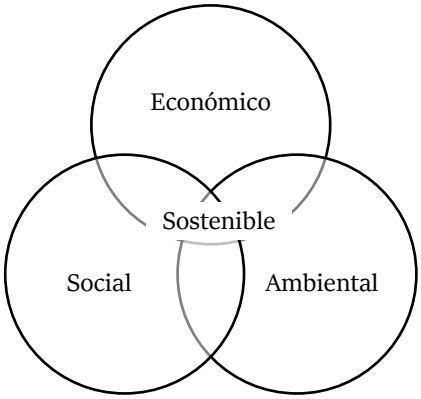


Ilustración 2: *Los "tres pilares" para la sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia.*

Pese a que esta especie de metáfora se ha convertido en algo común y dominante en la literatura sobre sostenibilidad y desarrollo sostenible, existe poca sino ninguna base teórica al respecto, y ha recibido diversas críticas tanto desde la práctica como del campo académico (Purvis, Mao, & Robinson, 2019).

Finalmente, los intentos por mantener el equilibrio entre los tres pilares del modelo parecen no estar dando resultados satisfactorios hasta el momento (University of Jyväskylä, 2015).

2.1.4. La cultura y la sostenibilidad.

Una alternativa que cada vez se hace más presente al modelo de los tres pilares es la inclusión de la cultura al modelo convencional.

Varias organizaciones, entre ellas la UNESCO, han defendido recientemente la cultura como un aspecto explícito de la sostenibilidad, pero también se ha introducido de manera implícita en muchas otras publicaciones (University of Jyväskylä, 2015).

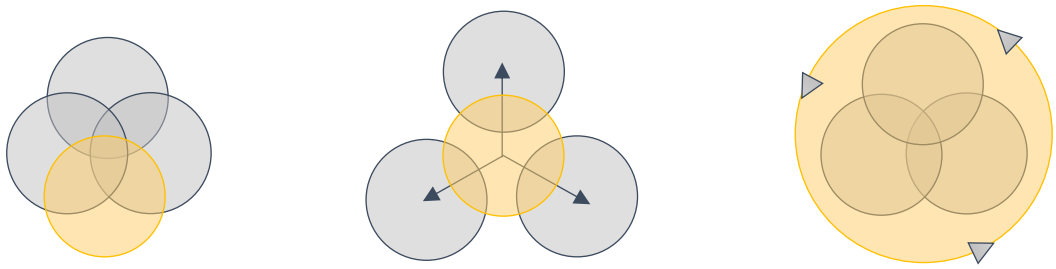
Dado que muchos, sino todos los problemas de insostenibilidad del presente tienen sus raíces en actividades y decisiones culturales es muy probable que sus soluciones requieran consideraciones culturales de manera explícita (University of Jyväskylä, 2015).

Hasta ahora, los aspectos culturales se han abordado como parte del pilar social.

La tabla 2 y la ilustración 3 resumen los principales roles que ocupa la dimensión cultural en el desarrollo sostenible.

Tabla 2: *Los tres roles de la cultura en el desarrollo sostenible. Fuente: Elaborado en base a conclusiones de COST Action IS1007.*

Cultura en el desarrollo sostenible (*culture in sustainable development*): La cultura tiene un rol de apoyo y autopromoción. Este modelo expande el modelo convencional agregándola como un cuarto pilar más o menos autónomo o independiente. Es un enfoque práctico. Sin embargo, corre el riesgo de ser limitado al contener frecuentemente una definición estrecha de cultura ligada al sector de las artes y la creatividad.
Cultura para el desarrollo sostenible (*culture for sustainable development*): La cultura juega un rol de impulsor de los procesos de sostenibilidad. Enmarca, contextualiza y media entre las dimensiones de sostenibilidad para alcanzar el equilibrio. Aquí la cultura es el contenido significativo de las comunidades humanas hecho por sus propios miembros y que al mismo tiempo moldea sus vidas y existencia. El hecho de que el potencial mediador de la cultura esté poco explorado puede que dificulte el logro del desarrollo sostenible.
Cultura como desarrollo sostenible (*culture as sustainable development*) La cultura asume un rol evolutivo, holístico y transformador, proporcionando un nuevo paradigma para el desarrollo sostenible. En este modelo la cultura y la sostenibilidad se entrelazan mutuamente, y las distinciones entre las dimensiones comienzan a desvanecerse. La cultura resulta central para la transición hacia el desarrollo sostenible. La cultura se refiere aquí no a tipos particulares de conocimiento, sino a nuevos procesos fundamentales de aprendizaje social que involucran a los ciudadanos en las discusiones sobre el tipo de mundo en el que quieren vivir. Así entonces, la sostenibilidad existe como un proceso de pensamiento basado en la comunidad que es pluralista, donde la cultura representa tanto el problema como la posibilidad, la forma y el proceso, y se refiere a aquellos problemas, valores y medios por los cuales una sociedad o comunidad puede continuar existiendo.



Cultura en el desarrollo sostenible | Cultura para el desarrollo sostenible | Cultura como desarrollo sostenible

Ilustración 3: *Los tres roles de la cultura en el desarrollo sostenible. Fuente: Elaborado en base a conclusiones de COST Action IS1007.*

2.1.5. El Acuerdo de París.

En 2015, los estados miembros de Naciones Unidas tomaron dos medidas urgentes:

Uno fue el Acuerdo de París. Este acuerdo tiene por objetivo reforzar la respuesta mundial ante el cambio climático (crisis climática), en el contexto del desarrollo sostenible y de los esfuerzos por erradicar la pobreza (United Nations, 2015a). Para ello, se propuso mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de 2°C con respecto a los niveles preindustriales y ayudar a las comunidades más vulnerables a adaptarse. Su aplicabilidad comenzaría en el año 2020, cuando finalice la vigencia del Protocolo de Kioto.

2.1.6. La Agenda 2030.

El otro paso fue la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Agenda 2030 surge del sentido de urgencia y una preocupación global por tomar acciones concretas e inmediatas para resolver los problemas más apremiantes que enfrentan las sociedades en todo el mundo (PNUD, Vincular & ACCIÓN Empresas, 2019).

La Agenda 2030 es el plan de acción más amplio acordado hasta la fecha en favor de las personas, el planeta y la prosperidad (United Nations, 2015b); e invita a toda la humanidad a adoptar las medidas que sean necesarias para la resiliencia y el desarrollo sostenible.

La Agenda 2030 contempla los siguientes principios fundamentales (UNSSC, 2016):

- Universalidad
- No dejar a nadie atrás
- Interconexión e indivisibilidad
- Inclusión
- Cooperación entre múltiples partes interesadas

Adicionalmente, la Agenda 2030 se basa en cinco dimensiones fundamentales: personas, prosperidad, planeta, participación colectiva y paz. Estos componentes están interconectados y son conocidos como las "5P", por sus siglas en inglés.

2.1.7. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030) nacen como una iniciativa impulsada por Naciones Unidas para dar continuidad a la agenda de desarrollo tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000-2015).

Aunque se consiguieron logros significativos en muchas de las metas de los Objetivos de Desarrollo del Mileno (ODM), el progreso fue desigual y dejó enormes brechas.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son fruto de amplias negociaciones con la participación de múltiples actores procedentes de un gran número de sectores, incluido el sector empresarial. Los ODS establecen un marco de 17 objetivos (ver ilustración 4) y 169 metas conexas para hacer frente a los retos más urgentes en materia social, económica y ambiental de aquí al 2030 (WBCSD, 2017).

Ilustración 4: *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: ONU.*

2.2. Sostenibilidad empresarial.

2.2.1. La Responsabilidad Social Empresarial.

La idea detrás de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) probablemente se remonta a la Atenas Clásica, donde aquellas personas más adineradas tenían la responsabilidad social de devolver "algo" a la sociedad.

La RSE como término aparece recién en la literatura en los años treinta (Blowfield & Murray, 2014), pero a pesar de lo popular que se volvió con el tiempo no fue sino hasta finales de los años noventa y principios del siglo XXI que las grandes empresas comenzaron a adoptar sus principios de forma masiva (RobecoSAM AG, 2018).

En este transcurso la RSE pasó de un enfoque social, filantrópico, de corto plazo, a uno más holístico que junto con abordar los temas sociales, ambientales y económicos (Ashrafi, 2018) se propone contribuir al desarrollo sostenible (ISO, 2010).

No existe una definición universalmente aceptada de RSE (Ashrafi, 2018). A pesar de ello, dos definiciones que representan a la RSE moderna se presentan a continuación.

La norma ISO 26000 define responsabilidad social como "la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones" (ISO, 2010).

La RSE es, según la Comisión Europea, un concepto en el que las empresas integran de modo voluntario las preocupaciones sociales, medioambientales y económicas en sus actividades y en sus interacciones con las partes en ella implicadas (Commission of the

European Communities, 2001). El adjetivo “voluntario” es fundamental en esta definición, dado que aquí la empresa considera que su deber para con la sociedad es tener un comportamiento correcto (Tirole, 2017).

2.2.2. La Teoría de las Partes Interesadas.

La teoría de las partes interesadas o grupos de interés (*Stakeholder Theory*) es relativamente moderna. R. Edward Freeman la popularizó por primera vez en 1984, en su libro “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & de Colle, 2010; Fernández & Bajo, 2012). Al día de hoy, la literatura sobre las partes interesadas sigue creciendo, volviéndose vasta y diversa.

Freeman definió parte interesada como "cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización" (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & de Colle, 2010; Fernández & Bajo, 2012).

De manera similar, GRI adoptó la definición: “entidad o individuo que razonablemente se espera que se vea afectado significativamente por las actividades, productos y servicios de la organización informante o cuyas acciones podrían afectar a la capacidad de la organización para aplicar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos” (GRI, 2018).

Bajo esta teoría “la empresa debe ser entendida y conceptualizada como un conjunto de partes interesadas en red, que interactúan entre sí de manera constante y dinámica” (Fernández & Bajo, 2012).

El objetivo de la gestión y el propósito de la empresa desde el punto de vista ético en esta teoría es la maximización a largo plazo del bienestar de todas las partes interesadas (Wilson, 2003; Fernández & Bajo, 2012).

Las empresas deben desarrollar una estrategia de compromiso con las partes interesadas (*stakeholders engagement*). Al comprometerse con las partes interesadas relevantes

pueden minimizar los riesgos de reputación, mejorar la eficiencia operativa, y fortalecer su licencia social para operar (Partridge, Wheeler, Zohar, & Jackson, 2005; RobecoSAM, 2019).

El aporte de las partes interesadas es esencial para formular una estrategia exitosa por tres razones (Hardyment, 2015):

i. responder a las inquietudes de los interesados puede hacer un mejor negocio;
ii. las partes interesadas proporcionan una señal de alerta temprana sobre temas nuevos y de rápido crecimiento;
iii. partes interesadas pueden proporcionar un grado de desafío que rara vez proviene de una organización.

2.2.3. Accountability.

A*ccountability* es un concepto del inglés que no tiene traducción precisa a un término en castellano.

Algunos autores traducen *accountability* como rendición de cuentas o responsabilidad, pero no son exactamente lo mismo.

Accountability se refiere a la responsabilidad legal o ética de explicar, justificar o informar sobre las acciones por las cuales se es responsable (Wilson, 2003).

Accountability requiere asumir esta responsabilidad mediante la transparencia.

El *accountability* empresarial (*corporate accountability*) amplía el deber fiduciario entre accionistas y gestores al resto de la sociedad, al considerar que las empresas celebran contratos (explícitos o implícitos) con otros grupos de interés en su cotidianidad, y que de esta forma contraen el deber de rendir cuentas a ellas (Wilson, 2003).

2.2.3.1. Los informes de sostenibilidad.

El informe, memoria, o reporte de sostenibilidad es un informe elaborado por una organización para rendir cuentas a sus grupos de interés acerca de los resultados no financieros de su gestión en temas de sostenibilidad. Generalmente es un informe anual y está públicamente disponible en el sitio *web* de la empresa.

La información presente en un informe de sostenibilidad debe permitir que las distintas partes interesadas se formen una opinión sobre la contribución de la empresa al desarrollo sostenible y que puedan tomar decisiones informadas al respecto (GRI, 2018).

Además del informe de sostenibilidad, cada vez es más común encontrar informes integrados, los cuales intentan presentar en un solo informe y de manera integrada la información de sostenibilidad con la información financiera.

Las principales iniciativas para la preparación de informes en el ámbito de la sostenibilidad son los estándares del Global Reporting Initiative (GRI), los estándares del Sustainability Accounting Standards Board (SASB), y el marco <IR> del International Integrated Reporting Council (IIRC).

También está la serie de normas AA1000 de AccountAbility, en materia de aseguramiento (*assurance*) de informes de sostenibilidad.

2.2.3.2. La materialidad.

Las prioridades de las partes interesadas se deben sopesar junto con las prioridades del negocio (Hardyment, 2015). Esta es la esencia de la materialidad.

“Un proceso de materialidad identifica y prioriza los riesgos y oportunidades ESG más importantes desde la perspectiva de la organización y sus partes interesadas clave” (WBCSD, 2019).

El término materialidad ha adquirido mucho interés en los últimos años debido a su creciente popularidad en los informes de sostenibilidad empresarial.

Las distintas definiciones varían según los asuntos que se consideran relevantes (AICPA & IIRC, 2013), lo que a menudo depende del estándar que se adopte (PwC, 2019).

En el ámbito de los informes, el IIRC y el SASB ponen su foco en los inversores; en cambio, el GRI en el conjunto de grupos de interés priorizados por la empresa.

Mientras que en el GRI cada una de las prioridades de las distintas partes interesadas tiene una importancia por sí misma; en el IIRC y el SASB, un conjunto más amplio de contenidos puede ser considerados en la medida en que también sean de interés para los inversores.

El GRI y el SASB abordan indicadores centrados en información no financiera, de sostenibilidad. Por otro lado, el IIRC, si bien se busca favorecer la integración de la información no financiera con la financiera, se enfoca mayormente en esta última.

Pero la materialidad no solo se trata de acerca de qué informar a las partes interesadas, sino también acerca de identificar cómo responder a las cambiantes circunstancias sociales y ambientales (AccountAbility, 2013).

Con frecuencias las empresas limitan los resultados del análisis de materialidad al reporte. Esta situación está provocando que la mayoría de estas empresas no esté capturando un valor acorde a los esfuerzos que realizan en la preparación sus informes (SustainAbility, 2014).

Las empresas, luego de priorizar los temas que son materiales o críticos para mejorar su rendimiento a largo plazo, y las externalidades relacionadas, deben utilizar esta información para hacer los ajustes en su estrategia (SustainAbility, 2014), y adoptar una perspectiva de afuera hacia adentro, desarrollando procesos de escuchas que le permitan comprender dónde se puede crear valor (PwC, 2019).

2.2.4. La Sostenibilidad Empresarial.

El término sostenibilidad empresarial o sostenibilidad corporativa parece surgir a finales de los años ochenta (Ashrafi, 2018), y vendría a ser el resultado de la aplicación directa de la sostenibilidad al ámbito de las empresas.

Es un concepto en evolución que las gerencias y directorios de empresas están adoptando como una alternativa al modelo tradicional de crecimiento y maximización de ganancias.

Al igual que con el término sostenibilidad, en sus inicios estuvo más vinculado a temas ambientales (Ashrafi, 2018) como respuesta a demandas de movimientos ecologistas que exigían responsabilidad de las empresas frente a sus impactos ambientales.

Pacto Global define sostenibilidad empresarial como "la de entrega de valor a largo plazo de una empresa en términos financieros, sociales, ambientales y éticos" (UN Global Compact, 2015).

RobecoSAM define sostenibilidad empresarial como "la capacidad de una empresa para prosperar en un entorno empresarial global hipercompetitivo y cambiante anticipando y gestionando las oportunidades y riesgos económicos, ambientales y sociales actuales y futuros centrándose en la calidad, la innovación y la productividad para crear una ventaja competitiva y valor a largo plazo" (RobecoSAM, 2020).

Aunque el concepto reconoce la necesidad de rentabilidad, difiere del modelo tradicional de crecimiento y maximización de beneficios al otorgar la misma importancia al desempeño ambiental, social y económico, y a la información pública sobre este desempeño (Wilson, 2003).

La revisión de la literatura sugiere que la sostenibilidad empresarial tiene al menos cuatro conceptos subyacentes (ver ilustración 5).

A pesar de lo anterior, debido a lo vinculados que están los términos RSE y sostenibilidad corporativa con frecuencia se utilizan como sinónimos, y bajo algunas definiciones están tendiendo a converger.

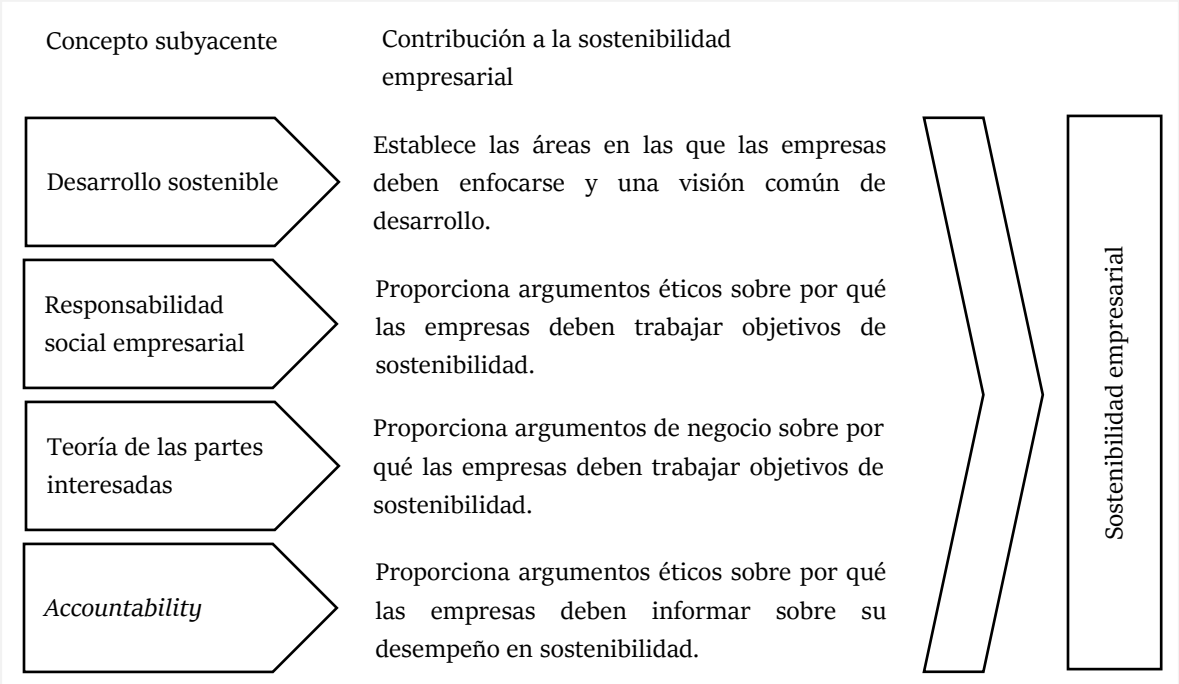


Ilustración 5: *Conceptos subyacentes de la sostenibilidad empresarial. Fuente: Elaboración propia en base a Wilson (Wilson, 2003).*

2.2.5. Los modelos de negocios sostenibles.

Las empresas se enfrentan al desafío de generar ofertas de valor que les permitan diferenciarse y ser preferidas por sus clientes, y así perdurar en el tiempo. En este contexto, un modelo de negocio es lo que describe la base sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

La evolución de las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas proporcionan a las empresas la oportunidad de desarrollar modelos de negocios sostenibles y adaptar otros.

Dada la creciente complejidad del entorno de negocios actual, el análisis constante del modelo de negocio se ha convertido en una actividad de gestión clave.

En efecto, las empresas deben comprender cómo se crea y destruye valor, y usar esta información para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades para hacer ajustes en su estrategia e innovar en su modelo de negocios (Muir & Bennett, 2014).

En las empresas asentadas, los esfuerzos de innovación en los modelos de negocio surgen de las cuatro iniciativas siguientes (Osterwalder & Pigneur, 2011):

- la crisis del modelo de negocio existente;
- el ajuste, la mejora o la defensa del modelo existente con el fin de adaptarlo a un entorno cambiante;
- la comercialización de nuevas tecnologías, productos o servicios;
- y la preparación para el futuro mediante la búsqueda y la comprobación de modelos de negocio completamente nuevos que podrían reemplazar a los existentes.

2.2.6. Las empresas con propósito.

"El propósito es la razón por la cual algo existe, se hace o se crea" (Muir & Bennett, 2014).

Hasta antes de los años sesenta la visión de las empresas sobre su existencia estuvo exclusivamente motivada por la obtención de ganancias (RobecoSAM AG, 2018; Ashrafi, 2018). En el caso particular de Chile, de acuerdo con la opinión de los CEO entrevistados en un reciente estudio "por décadas lo fundamental ha sido exclusivamente la rentabilidad de las empresas y los altos retornos esperados" (PNUD, Vincular & ACCIÓN Empresas, 2019).

La evidencia sugiere que las empresas con un propósito declarado son más exitosas (Harvard Business Review & EY Beacon Institute, 2015; Muir & Bennett, 2014).

Actualmente las empresas pueden definir su propósito apoyándose en los ODS, creando así oportunidades de negocios que impacten positivamente en la sociedad.

El propósito es importante porque da sentido a una empresa, además, al aportar claridad, dirección y motivación a las personas puede comprometer a un conjunto mayor de partes interesadas (Muir & Bennett, 2014; SOFOFA, 2019).

Es en base al propósito que se deben definir los valores de una organización y construir confianza con todos los grupos de interés (SOFOFA, 2019).

A menudo cuando se habla de empresas y propósito se hace referencia a las Empresas B. Las Empresas B son empresas con fines de lucro, que han sido certificadas por B Lab, y que utilizan los negocios para dar soluciones a problemas sociales y ambientales.

En las Empresas B el propósito está en el centro de su modelo de negocios (Correa, 2019). Pero el compromiso de estas empresas no acaba ahí, también realizan un cambio en sus estatutos ampliando el deber fiduciario de sus dueños y gestores para incluir intereses no financieros (Honeyman & Jana, 2019).

2.2.7. El triple resultado y el triple impacto.

Desde finales de la década de los noventa el "triple resultado" (*triple bottom line, TBL, o 3BL*), término atribuido a John Elkington, ha ganado fuerza en la literatura sobre sostenibilidad empresarial. Este marco ha aportado para que las empresas realicen un triple balance (económico, social, ambiental) y consideren perspectivas a más largo plazo en su toma de decisiones.

Dado el fuerte paralelismo con el modelo de los tres pilares de la sostenibilidad, el triple resultado puede ser entendido como un intento contable por mantener el equilibrio entre estas tres dimensiones (en ocasiones renombrados como: beneficios, personas, y planeta).

Al igual que el modelo de los tres pilares el triple resultado se ha convertido en algo común en la literatura sobre sostenibilidad empresarial, pero no hay mucha evidencia de su uso efectivo en las organizaciones. Se ha argumentado que su jerga es inherentemente vacía y que perpetua el *business as usual* (Purvis, Mao, & Robinson, 2019).

Elkington reconoció que el termino se ha debilitado y que no ha generado los cambios que se había propuesto en el sistema (Elkington, 2018). En 2018 Elkington decidió "retirar" el marco TBL para luego reemplazarlo por el marco 3R: Responsabilidad, Resiliencia y Regeneración.

Por otro lado, el "triple impacto" es una visión análoga pero que valga la redundancia hace énfasis en la valoración de impactos por sobre la de resultados (*outcomes*).

El término triple impacto ha ido ganando protagonismo dentro del lenguaje de sostenibilidad, aunque muy a menudo, se utiliza como un equivalente al TBL

2.3. Evaluación de la sostenibilidad empresarial.

2.3.1. La Teoría del Cambio y el Modelo Lógico.

Una teoría del cambio es una teoría que explica por qué se cree que ciertas acciones producirán un cambio deseado en un contexto dado. Es un conjunto de supuestos sobre la relación entre las actividades y los objetivos de un proyecto o actividad empresarial (Parsons, Goke, & Thornton, 2013).

Una teoría de cambio debería conducir a un proceso riguroso y participativo a través del cual las partes interesadas en un proyecto definen objetivos a largo plazo e identifican las condiciones que se deben cumplir para su logro. Estas condiciones se modelan como resultados deseados, organizados gráficamente en un marco causal.

Un modelo lógico es un marco común para representar una teoría del cambio (So & Staskevicius, 2015). Permite identificar los elementos que tienen más probabilidades de generar datos de evaluación útiles y una secuencia apropiada para recoger datos y medir el progreso.

En la forma más simple, un modelo lógico para una teoría del cambio tiene cinco componentes (ver ilustración 6).

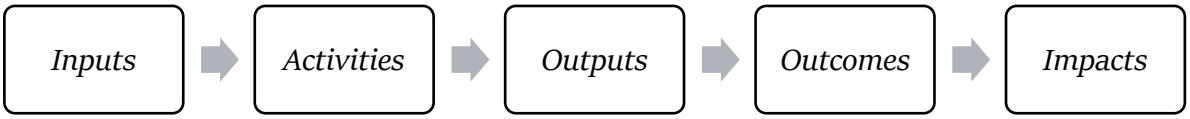


Ilustración 6: *Modelo lógico para una teoría de cambio. Fuente: Elaboración propia.*

Las dos primeras componentes son:

- *Inputs* (entradas o insumos): son los recursos ambientales, sociales o económicos necesarios para llevar a cabo las actividades.

- *Activities* (actividades o procesos): son las actividades o procesos asociados al cumplimiento de los objetivos del proyecto o actividad empresarial.

Los resultados, a modo general, se pueden clasificar en:

- *Outputs* (salidas o productos): son el primer nivel de resultados. Son los entregables (productos o servicios) inmediatos o directos de las actividades o procesos.
- *Outcomes* (resultados o efectos directos): son el segundo nivel de resultados. Se refiere cambios en las actitudes, valores, comportamientos o condiciones entre una línea de base y puntos de medición posteriores, con efectos en el corto o mediano plazo. Generalmente guardan una relación directa con las metas y objetivos definidos.
- *Impacts (*impactos): son el tercer nivel de resultados. Son los *outcomes* a más largo plazo. Pueden ser positivos, negativos o neutrales; directos e indirectos; intencionales o no intencionales.

  En la mayoría de los casos no es posible determinar el impacto individual de un proyecto o actividad empresarial (Muir & Bennett, 2014).

La teoría del cambio junto con el modelo lógico da una base sólida para el desarrollo indicadores que capturen los elementos del proyecto que son importantes para medir.

Un indicador es una "variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo" (OECD, 2002).

Distintos modelos, con distintas distinciones y definiciones, han sido diseñados para evaluar el impacto. Un ejemplo de ellos el empleado por RobecoSAM (Ver ilustración 7).

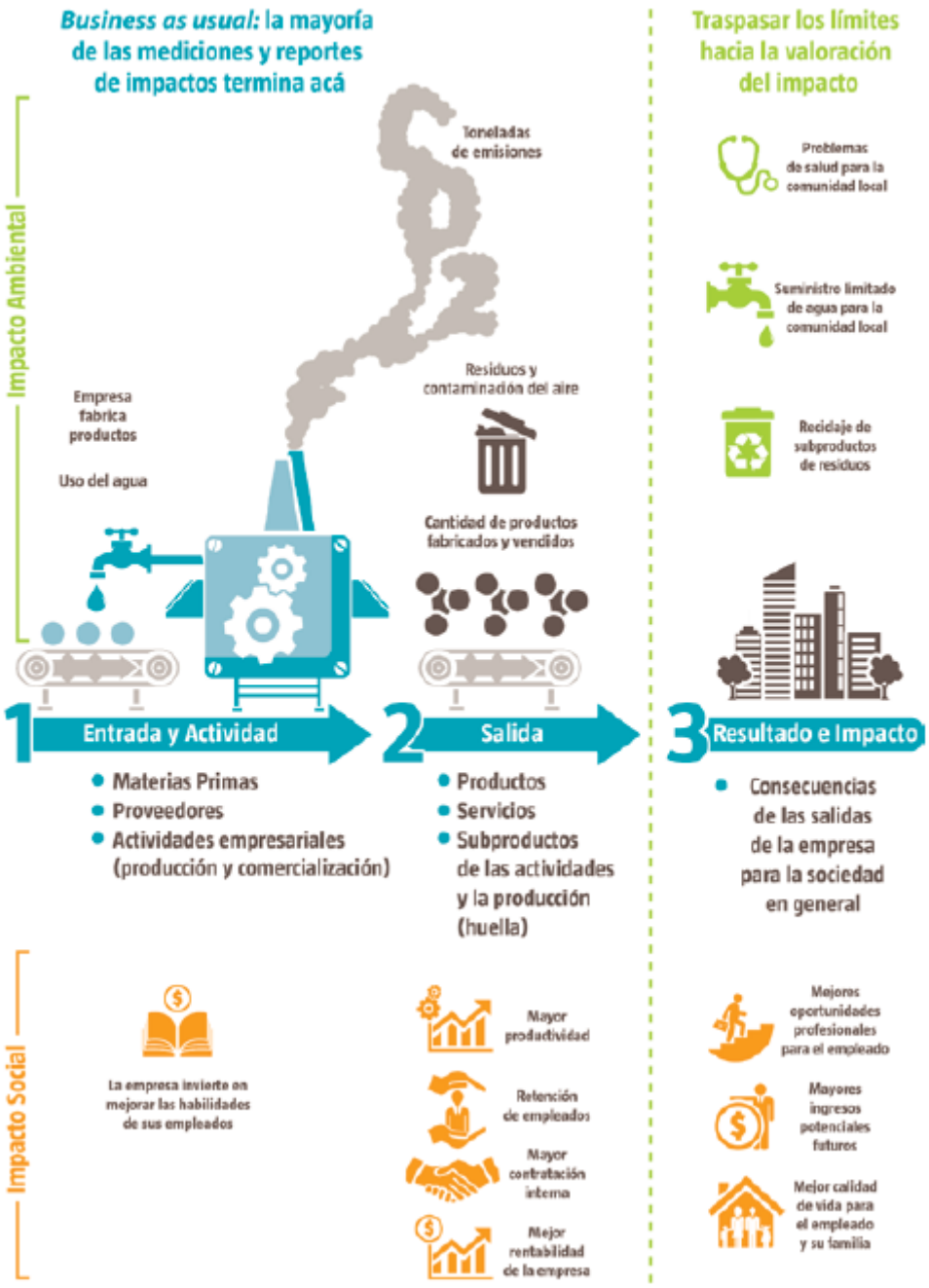


Ilustración 7: *Ruta del impacto. Fuente: RobecoSAM.*

2.3.2. Enfoques para la implementación de principios y buenas prácticas.

A nivel general, se pueden distinguir dos grandes enfoques respecto la implementación de principios y buenas prácticas en sostenibilidad (Observatorio de Sostenibilidad, 2015):

- Enfoque de voluntariedad: que apela a un compromiso ético-cívico mediante la suscripción de acuerdos o principios no vinculantes para avanzar gradualmente hacia nuevas conductas y comportamientos de producción y consumo.

- Enfoque obligatoriedad: que apela al cumplimiento legal por parte de los actores que inciden en los procesos de producción y consumo, y trae implícito el papel del Estado como regulador en estas materias.

2.4. Principales herramientas de sostenibilidad en Chile.

2.4.1. Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial.

En 2012 ACCIÓN Empresas, ex Acción RSE, lanzó el TestRSE, un cuestionario de autodiagnóstico para evaluar el nivel de integración de la RSE en las empresas socias y detectar oportunidades de mejora.

El TestRSE fue desarrollado por ACCIÓN sobre la base de las actividades del modelo de cadena de valor de Michael Porter, los estándares GRI e ISO 26.000, y OCDE, Pacto Global y GRI, entre otros.

Durante 2016 ACCIÓN, sirviéndose de la experiencia adquirida con la aplicación del TestRSE, ACCIÓN incorporó nuevos elementos provenientes de otros instrumentos de medición, dando lugar al Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial (DSE).

El DSE busca recoger información relevante sobre los avances y brechas de sostenibilidad de las empresas socias de ACCIÓN.

Este instrumento fue diseñado para ser contestado por empresas de distintas industrias, considerando sus características y materialidad.

EL antiguo DSE incluía dos secciones:

- Caracterización de la empresa: incluía información respecto de los colaboradores de la empresa y su trabajo en sostenibilidad.
    - Nivel de desarrollo en sostenibilidad empresarial: buscaba medir el nivel de avance de las empresas en materia de sostenibilidad, a través de distintos indicadores asociados a 7 dimensiones: Gobierno Corporativo; Colaboradores; Proveedores; Medio Ambiente; Comunidad; Marketing y Ventas; y Sociedad.

Sin embargo, esta segunda sección está estructurada según el tipo de escala de medición con que se contesta cada indicador, y no por dimensiones.

La metodología del cálculo de este DSE permite realizar distinciones por industria, al aplicar ponderaciones distintas a cada dimensión según el sector industrial al que pertenece la empresa que contesta.

Cada una de las 7 dimensiones arroja un puntaje, y el conjunto de éstos conforma el índice del Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial, que va de 0 y 100, y que se interpreta como el porcentaje de políticas y prácticas de sostenibilidad que cumple la empresa respecto del total de políticas y prácticas que debiera llevar a cabo en la materia y consultadas en el DSE (ACCIÓN Empresas, 2017).

Luego ACCIÓN, con la colaboración de Ipsos, genera un informe con los resultados por empresa, en términos de caracterización y de nivel de desarrollo en materia de sostenibilidad.

Adicionalmente, este informe incluye un *benchmark* entre los resultados de la empresa y los resultados globales de las empresas socias que participan en ese año de medición. Para el caso de las empresas que han contestado por segundo año consecutivo se agrega un comparativo con los resultados del año anterior.

2.4.2. Corporate Sustainability Assessment y Dow Jones Sustainability Index.

En 1999, SAM (RobecoSAM) junto a S&P Dow Jones Indices crean el Corporate Sustainability Assessment (CSA) y el Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

El CSA es el instrumento que responden anualmente las empresas participantes que cotizan en bolsa. Este instrumento se actualiza año a año y anticipa a las empresas respecto a cuáles iniciativas priorizar en materia de sostenibilidad.

A través múltiples cuestionarios, el CSA responde de manera integral a una amplia gama de criterios económicos, ambientales, y sociales, con distinciones por sector industrial, y un fuerte enfoque en el valor para el accionista a largo plazo.

El CSA genera la base de dato más grande y completa sobre sostenibilidad empresarial.

SAM solicita documentación de respaldo e información públicamente disponible a las empresas respecto a lo que declaran en el CSA, la cual es complementada con el Media and Stakeholder Analysis (MSA).

El MSA es un chequeo adicional de credibilidad a la información proporcionada por las empresas en el CSA. Es un análisis llevado a cabo por los analistas de SAM sobre los contenidos de los medios y ONGs con el objetivo de garantizar que las empresas practiquen lo que predican.

SAM han ido aumentando las exigencias sobre evidencia públicamente disponible y el peso/importancia del MSA.

Los resultados del CSA y el MSA dar lugar a los puntajes por empresa, y sostienen la serie DJSI.

El DJSI es la primera serie de índices globales en rastrear el desempeño financiero y las buenas prácticas de negocios en materia de sostenibilidad de las principales empresas a nivel global.

En 2019 el proceso fue auditado por Deloitte. Hubo un incremento de 18% en participación. A nivel global 3.519 empresas fueron invitadas a participar en la medición, 1.166 cuestionarios fueron completados, y otras 1.130 evaluaciones fueron completadas exclusivamente en base a información pública de las empresas (Finch & Beak, 2019).

La serie DJSI está compuesta por varios índices (DJSI Norteamérica; DJSI Europa; DJSI Asia Pacífico; DJSI Mercados Emergentes; DJSI Corea; DJSI Australia; DJSI Chile; DJSI MILA Alianza del Pacífico), siendo el DJSI World el principal.

DJSI Chile fue lanzado en 2015, es desarrollado en conjunto con la Bolsa de Santiago.

En 2015 el DJSI Chile quedó compuesto por 12 empresas. En 2019, 90 empresas (SAM, 2019a) fueron invitadas a participar, y 31 de ellas quedaron en el índice (SAM, 2019b). Solo 2 empresas chilenas formaron parte del DJSI World 2019 (SAM, 2019c).

SAM tiene una plataforma *online* a disposición de las empresas participantes en la cual además de aportar la información pueden consultar y revisar los *benchmarks* de interés.

La plataforma de la que dispone SAM, además, va informando al usuario la importancia de lo que se está midiendo al mismo tiempo que va aportando referencias respecto a otros estándares y contenido para profundizar.

2.4.3. B Impact Assessment.

B Impact Assessment (BIA) nace luego del nacimiento de B Lab, una organización sin fines de lucro dedicada a aprovechar el poder de las empresas para resolver problemas sociales y ambientales, en 2006 (Honeyman & Jana, 2019). En américa latina, Sistema B es el principal aliado de B Lab y el movimiento B.

Los estándares del BIA primero son creados y revisados por un grupo de expertos independientes de los negocios y de la academia, y luego se invita a todas las partes interesadas a dar retroalimentación al respecto (B Lab, 2019a).

El BIA es una herramienta diseñada para gestionar los impactos sociales y ambientales con el mismo rigor que los asuntos financieros (Correa, 2019). Está en una plataforma *online*, confidencial y fácil de utilizar. Utiliza una escala de 200 puntos. Permite visualizar *benchmarks* con otras empresas y desarrollar un plan de mejora.

Hasta diciembre de 2019 la herramienta incluía una evaluación rápida: Quick Impact Assessment (QIA), que como parte del BIA permitía obtener una primera impresión del impacto de la empresa.

La plataforma de B Lab, además, va informando al usuario la importancia de lo que se está midiendo al mismo tiempo que va aportando referencias respecto a otros estándares y contenido para profundizar.

El BIA es un instrumento que hace distinciones de acuerdo al tamaño y sector industrial.

Tras la evaluación las empresas obtienen un informe gratuito de una página acerca del desempeño de la empresa en las secciones Trabajadores, Comunidad, Medio Ambiente, Gobernanza y Clientes.

Las empresas no requieren ser Empresa B certificada o tener pretensiones de serlo para utilizar el BIA, pudiendo ser utilizada como una herramienta de gestión empresarial.

A excepción de las empresas con menos de un año de operación, aquellas que quieran ser certificadas, entre otros requisitos, deben proporcionar a B Lab documentación que respalde lo contestado en el BIA (Honeyman & Jana, 2019).

Para obtener la certificación por parte de B Lab se requiere un mínimo de 80 puntos. La sección impacto del modelo de negocios es la que tiene mayor ponderación en la evaluación.

Hay más de 2.650 Empresas B certificadas en 60 países operando en 150 industrias (Correa, 2019), y más de 40.000 empresas utilizando la herramienta (B Lab, 2019b).

Chile tiene más de 135 empresas certificadas, cifra que incluye a la primera empresa chilena abierta a la bolsa convertida en Empresa B (Sistema B, 2019).

2.4.4. Índice de Evolución Empresarial.

El Índice de Evolución Empresarial (IEE) fue lanzado el 26 de abril de 2018, y es desarrollado y administrado por Dictuc.

El IEE busca promover mejores prácticas empresariales que ayuden a las organizaciones socias de SOFOFA a responder los desafíos de hoy y así contribuir en construir un clima de confianza mutua en armonía con todos los actores de la sociedad (Dictuc, 2018).

En 2018, este instrumento de autoevaluación anual contó con 144 indicadores, basadas en 5 principios y 10 buenas prácticas, bajo un eje transversal de transparencia (ver tabla 3).

Tabla 3: *Estructura del Índice de evolución Empresarial. Evolución Empresarial 2018. Fuente SOFOFA (SOFOFA, Fundación Generación, & McKinsey & Company, 2018).*

Eje	Principios	Buenas prácticas
Transparencia	Gobiernos Corporativos	Gobierno Corporativo
		Libre Competencia
	Sostenibilidad	Relación con clientes y consumidores
		Relación con proveedores
		Relación con comunidades
		Medio Ambiente
	Inclusión	Relación con los colaboradores
		Derechos de las personas y diversidad
	Educación	Formación y educación
	Innovación	Innovación – Evolución tecnológica, exploración continua y digitalización de la industria

La evaluación no exige documentación de respaldo.

Los resultados obtenidos por empresa dan lugar a un reporte individual y un *benchmark* global, por tamaño, y rubro, disponibles en una plataforma *online*.

2.4.5. Estándares del Global Reporting Initiative.

Global Reporting Initiative (GRI) es una institución independiente creada para aumentar la calidad de los informes de sostenibilidad, en 1997. El GRI creó los primeros y más ampliamente adoptados estándares globales para la presentación de reportes de sostenibilidad.

El GRI trabaja colaborativamente con representantes de organizaciones y sus estándares se revisan continuamente.

Los estándares para la elaboración de reportes de sostenibilidad (Estándares GRI) presentan una estructura modular e interrelacionada, diseñada para que las organizaciones los usen para presentar reportes públicos a sus distintos grupos de interés sobre sus impactos económicos, ambientales y sociales y, por ende, sus contribuciones al desarrollo sostenible (GRI, 2018).

Los Estándares GRI buscan representar equilibradamente los impactos de las organizaciones, fomentar la calidad y comparabilidad de los reportes de sostenibilidad, crear un lenguaje común entre las organizaciones y los grupos de interés, y permitir que los diversos grupos de interés puedan formarse sus propias opiniones y tomar decisiones informadas (GRI, 2018).

2.4.6. Stakeholders Sustainable Index.

La metodología del Stakeholders Sustainable Index (SSIndex) fue creada bajo la dirección de profesores de Yale University y ha sido implementada en Chile desde 2015 por ESG Compass Chile.

Mediante datos obtenidos a través de entrevistas se busca obtener la percepción respecto a cómo empleados, clientes, proveedores, comunidades, inversionistas, y otros grupos de

interés conocen, viven y valoran las distintas iniciativas y el comportamiento de las empresas.

Los datos generados quedan disponibles para las empresas en una plataforma *online* y en tiempo real, lo cual facilita la gestión de riesgos reputacionales, operacionales, y sostenibilidad en general.

A fines de 2018, 47% de las empresas del IPSA y 60% de las empresas que listaron en el DJSI ocuparon la herramienta en su gestión riesgos. ESG Compass proyecta que la participación aumente a 60% y 72%, respectivamente, en 2019 (ESG Compass Chile, 2019).

2.5. La consultoría a empresas.

La presente investigación se enmarca en un proceso de consultoría de gestión. Por este motivo resulta útil tener presente qué se entiende por una consultoría de gestión, cómo se desarrolla un proceso de consultoría de gestión, y qué otros aspectos es conveniente tener presente al momento de llevarla a cabo.

Para propósitos de esta investigación, se utilizó como manual de referencia el libro "Management consulting. A guide to the profession. 4th edition", de la Organización Internacional del Trabajo (Kubr & ILO, 2002).

En vista de lo anterior, se entiende por consultoría de gestión a un "servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y las organizaciones a lograr propósitos y objetivos organizacionales resolviendo problemas de gestión y comerciales, identificando y aprovechando nuevas oportunidades, mejorando el aprendizaje e implementando cambios" (Kubr & ILO, 2002).

Esto significa que, en principio, los consultores no se utilizan para dirigir organizaciones o tomar decisiones en nombre de los gerentes, dado que no tienen la autoridad directa para decidir o implementar cambios.

El consultor es responsable por la calidad e integridad de sus consejos, pero son los clientes quienes tienen todas las responsabilidades respecto a qué decisión tomar (Kubr & ILO, 2002).

La independencia es una característica fundamental en una consultoría. Un consultor debe hacer una evaluación imparcial de cualquier situación (Kubr & ILO, 2002).

La consultoría es un servicio temporal, en áreas donde se carece de experiencia técnica o donde se requiere temporalmente un apoyo profesional adicional (Kubr & ILO, 2002).

2.5.1. El proceso de consultoría.

El conjunto de actividades necesarias para lograr los objetivos y cambios deseados, llevadas a cabo por el consultor y el cliente, se conocen como "proceso de consultoría".

Un proceso de consultoría puede verse como un proceso en el que el cambio se planifica, gestiona e implementa con la ayuda de un consultor (Kubr & ILO, 2002).

Las cinco fases a continuación conforman un modelo de consultoría común. Al aplicarlo a una situación concreta es posible omitir una o más fases o dejar que algunas fases se superpongan (Kubr & ILO, 2002).

i. Entrada

El consultor comienza su trabajo con el cliente.

Incluye la inmersión inicial en el contexto del problema, las primeras discusiones sobre el cambio deseado, la definición de roles, un plan introductorio en base al análisis preliminar, y el acuerdo de consultoría.

ii. Diagnóstico

El consultor y el cliente cooperan para definir el tipo de cambio requerido.

Los recursos y capacidades disponibles orientarán las propuestas de acción.

Algunas posibles soluciones pueden comenzar a surgir durante esta fase.

iii. Planificación de la acción

Se trabaja en la elaboración y evaluación de una o varias alternativas de acción para implementar el cambio requerido, y se presentan las propuestas al cliente para su decisión.

El consultor puede hacer uso de una amplia gama de técnicas, en particular si el cliente participa activamente en el proceso de consultoría.

iv. Implementación

Las cosas comienzan a suceder, ya sea según lo planeado o de manera diferente. Pueden surgir nuevos problemas u obstáculos imprevistos, se pueden descubrir suposiciones falsas o errores de implementación, y ser necesario implementar correcciones.

Muchas consultorías no llegan a esta fase, finalizando luego del diagnóstico o de un informe con propuestas de acción, es decir, antes de que comience la implementación.

v. Término

Puede incluir varias actividades.

Los informes finales son presentados y discutidos; y los resultados logrados son evaluados tanto por el cliente como por el consultor.

Los compromisos mutuos se liquidan por mutuo acuerdo.

Capítulo 3: Marco metodológico.

La realización de una investigación implica la búsqueda deliberada y metódica de nuevos conocimientos y percepciones en forma de respuestas a una pregunta de investigación (Jonker & Pennink, 2009).

Se suele hacer la distinción entre una investigación científica y una investigación aplicada.

La investigación científica busca contribuir al conocimiento general, en forma de declaraciones, modelos, conceptos y teorías. El esfuerzo está en producir conocimiento generalizable y "verdadero" (válido, confiable, etc.) (Jonker & Pennink, 2009).

La investigación aplicada (memoria), en cambio, genera datos, ideas, métodos, conceptos y puntos de vista, a menudo derivados del conocimiento reunido durante el curso de la investigación científica, que son aplicables para un problema organizacional o de gestión específico (Jonker & Pennink, 2009).

El problema de investigación aquí propuesto se abordó con una investigación aplicada por tratarse de un problema específico cuyos resultados a priori no son generalizables a otro.

3.1. Escenarios y actores.

3.1.1. Escenario de investigación.

El trabajo de campo se llevó a cabo de manera presencial en el domicilio de ACCIÓN, en la sala de reuniones, en la región metropolitana; y también se trabajó a distancia, en una modalidad de trabajo *home-office*, desde la región metropolitana y la región de Valparaíso.

3.1.2. Actores

Los principales actores en la investigación se presentan a continuación (ver ilustración 8).

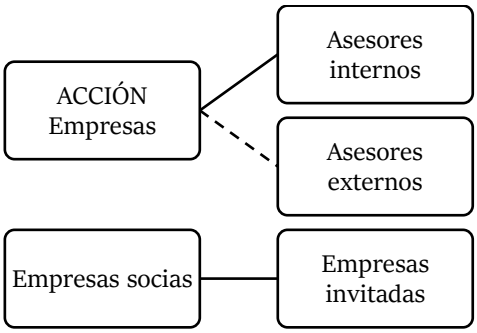


Ilustración 8: *Actores de la investigación. Fuente: Elaboración propia.*

3.1.2.1. Asesores internos.

ACCIÓN dispuso de la colaboración de cinco integrantes de su organización (ver tabla 4) para aportar experiencia y conocimiento de experto al proceso investigativo.

Este equipo participó activamente durante el desarrollo de la investigación, conformando un panel de expertos para la construcción del nuevo cuestionario (objetivo específico 3).

Dado que Kathrin Müller es la persona responsable del buen desempeño del DSE en ACCIÓN, ella lideró el proyecto de investigación. Por esta razón, y en el contexto de la consultoría, ella tomó la última decisión respecto a los cambios implementados.

Tabla 4: *Responsables por línea temática. Fuente: Elaboración propia.*

Asesor	Cargo en ACCIÓN	Responsable de (línea temática)
Kathrin Müller	Gerente de Desarrollo	DDHH y Empresa
		Trabajo y Futuro
Alicia Mery	Jefa de Proyectos	Ética y Gobernanza
		Aprovisionamiento Responsable
Macarena Mella	Jefa de Proyectos	Cambio Climático
		Economía Circular
Felipe Smith	Analista de Desarrollo	Ciudades y Territorios Sostenibles*
Silvia Bravo	Jefa de Formación	Alimentación Sostenible*

*línea temática nueva, a evaluar con la aplicación del nuevo instrumento.

3.1.2.2. Asesores externos.

Tabla 5: *Asesores externos. Fuente: Elaboración propia.*

Asesor	Cargo	Experiencia relevante	Aporte al estudio
Miguel Ángel Pinto	Subgerente de Asuntos Corporativos de Ipsos Public Affairs.	Experto en investigación social y de mercados. Ha apoyado desde Ipsos a ACCIÓN en el diseño e implementación del DSE.	Retroalimentación y validación de la nueva estructura del instrumento de medición.
Branislav Marelic	Consejero del Instituto Nacional de Derechos Humanos de Chile. Director ejecutivo de Fundamental.	Experto en temas de derechos humanos.	Retroalimentación y validación del tema DD.HH. y Empresa.
Daniela Winicki	Directora ejecutiva de suSTrategy. Trainer certificado por GRI desde el año 2008. Experta en consultoría estratégica en sostenibilidad y en elaboración de reportes.	Experta en temas de sostenibilidad y estándares GRI.	Retroalimentación y validación del instrumento completo.

Además de los asesores internos, ACCIÓN puso a disposición de esta investigación a tres consultores que han prestado regularmente servicios a esta, para aportar en las correcciones finales del nuevo cuestionario.

3.1.2.3. Empresas invitadas.

Cinco empresas socias participaron en la investigación.

Las empresas fueron propuestas por ACCIÓN, en base a tres criterios de interés: importancia estratégica, evolución del puntaje obtenido, y tamaño en ventas.

Por cuestiones de ética y de principios de confidencialidad la identidad estas empresas y de sus representantes fueron reemplazadas por apodos en todos los documentos creados durante la investigación, y no serán reveladas en este documento.

3.2. Enfoque de la investigación y paradigma.

3.2.1. Enfoque de investigación cualitativa.

En esta investigación se hizo uso del enfoque de investigación cualitativa. Este enfoque es particularmente útil para investigar dentro de las organizaciones (Jonker & Pennink, 2009).

El enfoque cualitativo intenta comprender una realidad organizacional específica y los fenómenos que ocurren desde la perspectiva de los involucrados (Jonker & Pennink, 2009). Estas realidades van modificándose conforme transcurre la investigación y son las fuentes de datos (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

En la investigación cualitativa el investigador es parte del fenómeno estudiado y está consciente de ello (Jonker & Pennink, 2009). Comienza su investigación con conceptos sensibilizadores que sirven para dirigir las observaciones. Implícitamente, esto supone que el conocimiento teórico sobre el fenómeno es insuficiente al comienzo de la investigación (Jonker & Pennink, 2009), y por este motivo la búsqueda sistemática de nuevas ideas resulta fundamental.

En este enfoque, la investigación es un proceso continuo y no lineal, la recopilación y el análisis de datos ocurren prácticamente en paralelo, no existiendo un esquema de análisis estándar (Jonker & Pennink, 2009; Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

“Se resalta que los diseños cualitativos son flexibles y abiertos, y su desarrollo debe adaptarse a las circunstancias del estudio” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). En consecuencia, “la metodología contemporánea indica que las técnicas deben adaptarse al planteamiento y no al revés” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014) .

3.2.2. Paradigma cualitativo.

La realidad ofrece por definición un problema ontológico (Jonker & Pennink, 2009): las personas tienen diferentes percepciones de la “realidad”, le dan diferentes significados según su situación o posición. Esto implica que la realidad se puede conocer de diferentes maneras, desde diferentes perspectivas y con diferentes propósitos.

Las premisas y presuposiciones sobre cómo se puede conocer la realidad se conocen como paradigma (Jonker & Pennink, 2009). Un paradigma constituye un modelo para situarse ante la realidad, interpretarla y dar solución a los problemas que en ella se presentan (González, 2003).

La elección (implícita o explícita) de un paradigma de investigación específico está dirigida por la naturaleza de la pregunta, respectivamente: los fenómenos a examinar, su contexto y la afinidad del investigador (Jonker & Pennink, 2009).

Se adoptó el paradigma de investigación cualitativo para ser coherentes con el enfoque de investigación.

Los paradigmas cualitativos se fundamentan en que el investigador toma un rol de explorador en lugar de experto, en un contexto específico, que es la fuente de datos primaria. A partir de lo anterior se intenta "mirar a través de los ojos de otra persona" o al menos hacer un intento sistemático de comprender y respetar la perspectiva de las partes involucradas (Jonker & Pennink, 2009).

Este tipo de paradigmas permite trabajar con diseños de investigación relativamente abiertos y no estructurados, hacer uso de del ciclo inductivo, y de diversas fuentes de datos, especialmente la observación, la conversación informal y las entrevistas en profundidad (Jonker & Pennink, 2009).

3.3. Fundamentación y descripción del diseño.

3.3.1. Diseños de investigación-acción.

El diseño refiere al abordaje general utilizado en un proceso de investigación (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Se utilizó un diseño de investigación-acción.

La investigación-acción pretende comprender y resolver problemáticas específicas de un grupo u organización, aplicando la teoría y las mejores prácticas relacionadas con la problemática (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

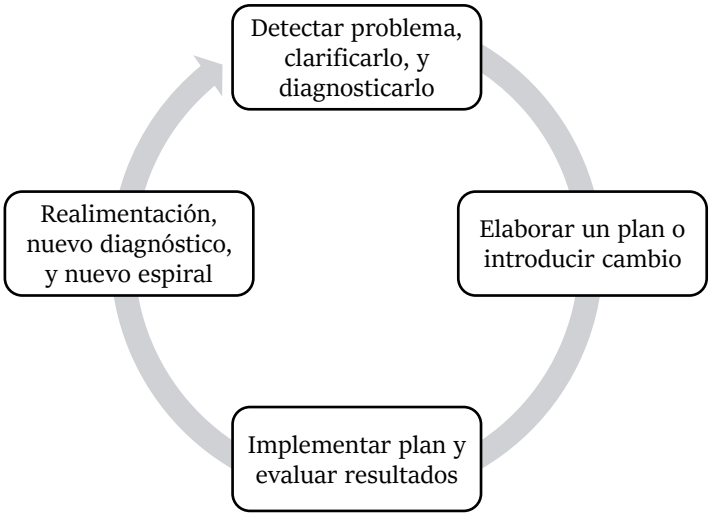


Ilustración 9: *Espiral de investigación-acción. Fuente: Elaboración propia.*

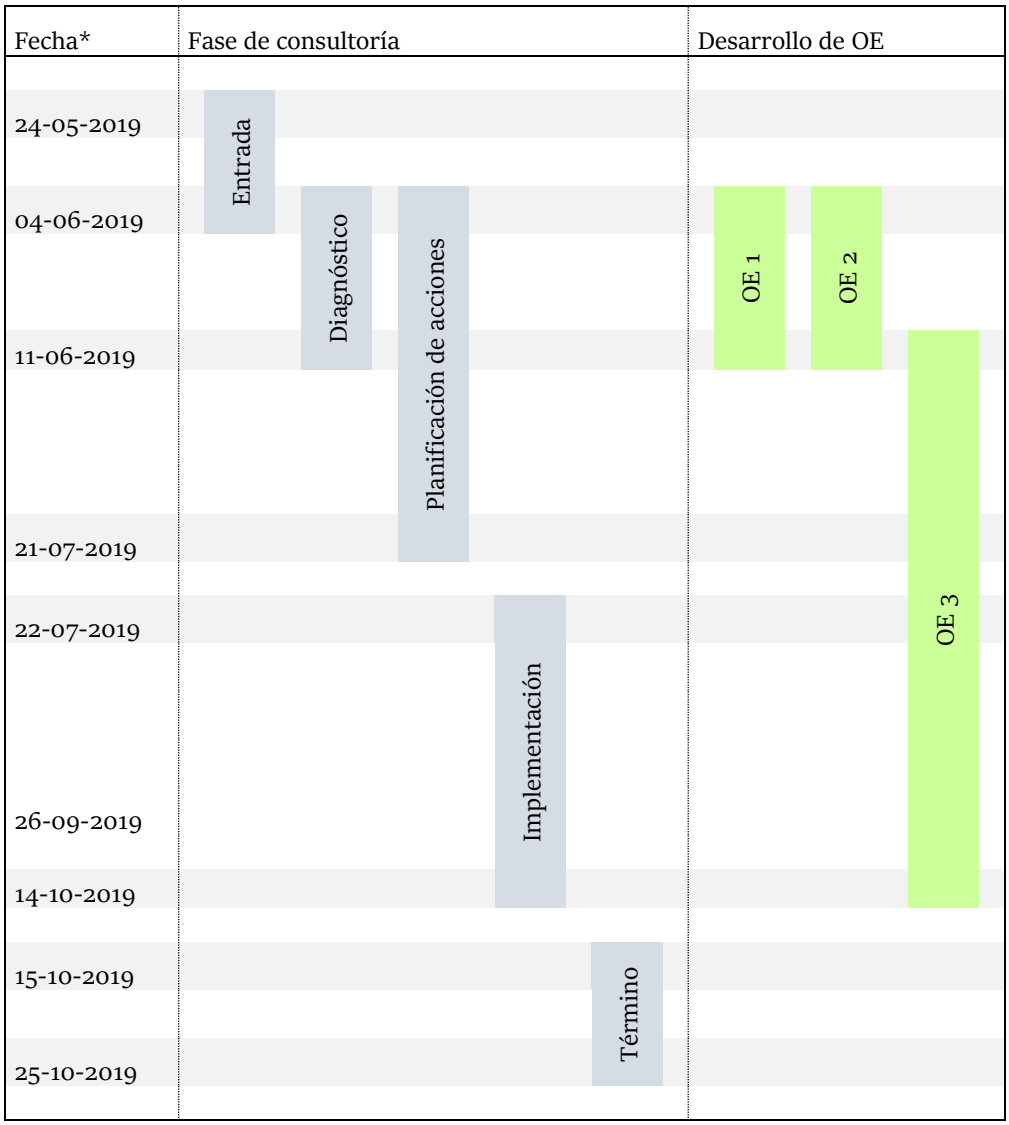
En este diseño se indaga al mismo tiempo que se interviene, y como en todo estudio cualitativo, el proceso es flexible (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Las fases de este diseño conducen a un espiral de sucesivo de ciclos (ver ilustración 9) (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

3.4. Cronograma del proceso de consultoría e investigación.

En la tabla 6 se presenta una línea de tiempo con un paralelismo entre las fases de consultoría y el desarrollo de los objetivos específicos (OE).

Tabla 6: *Cronograma del proceso de consultoría e investigación. Fuente: Elaboración propia.*



**la línea de tiempo no está a escala. OE: objetivo específico.*

3.5. Fundamentación y descripción de técnicas e instrumentos.

Se trabajó con datos predominantemente lingüísticos, resultantes de la discusión y colaboración las distintas partes involucradas.

Las principales técnicas de recogida y generación de datos fueron la revisión de documentos y la sesión de grupo.

- **Revisión de documentos.**

  Las fuentes de datos tanto internas como externas sirvieron de apoyo para cada una de las fases de la investigación. Los documentos podían ser consultados en cualquier momento y ser analizados cuantas veces fuese necesario.

  La revisión de documentos resultó útil dado que permitió delimitar, enmarcar, y abordar el problema de investigación a partir de conceptos sensibilizadores.

- **Sesión de grupo (focus group).**

  El valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtienen de una discusión grupal que fluye libremente (Malhotra, 2008).

  La sesión de grupo permitió profundizar en cómo un grupo de empresas socias viven el problema de la evaluación en sostenibilidad y reconocer posibles soluciones.

Adicionalmente, el trabajo colaborativo tuvo un rol fundamental en cada uno de los ciclos de discusión del proyecto.

La tabla 7 presenta una descripción de las principales técnicas e instrumentos empleados durante la investigación.

Tabla 7: *Matriz de consistencia metodológica. Fuente: Elaboración propia.*

Objetivos	Enfoque y diseño de investigación	
General	Enfoque y diseño de investigación	
Construir un nuevo cuestionario para el Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial de ACCIÓN Empresas, que se ajuste a las expectativas de las empresas socias.	Enfoque de investigación cualitativa. Diseño de investigación-acción.	
Específicos	Métodos y técnicas	Instrumentos
Profundizar en las experiencias y motivaciones de las empresas socias con el Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial y otros instrumentos de evaluación.	Grupo de discusión, 4 empresas.	Pauta de entrevista. Anotaciones de campo y grabador de audio.
	Entrevista semiestandarizada, 1 empresa.	Pauta de entrevista.
	Análisis de documentos, revisión de fuentes secundarias.	Tablas clasificadoras de información.
	Transcripción y análisis cualitativo del contenido.	Tablas clasificadoras de información.
Explorar acerca de las características de las principales herramientas y estándares de sostenibilidad que utilizan las empresas en Chile para medir resultados de su gestión.	Análisis de documentos, revisión de fuentes secundarias.	Tablas clasificadoras de información.
Proponer un nuevo cuestionario que permita recoger información acerca de la gestión que realizan las empresas socias de ACCIÓN Empresas en materia de sostenibilidad empresarial, y a su vez, se ajuste a las expectativas de las empresas socias.	Sesiones de discusión con equipo de expertos, asesores internos.	Anotaciones de campo. Cuestionario para editar en la nube.
	Consulta a expertos, asesores externos.	Anotaciones de campo. Cuestionario para editar en la nube.
	Técnica de construcción de instrumentos de medición*.	Tablas clasificadoras de información. Cuestionario para editar en la nube.

* Procedimiento "paso a paso" para construir un instrumento de medición (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Capítulo 4: Análisis y resultados.

4.1. Experiencias y motivaciones de las empresas socias.

A partir de los antecedentes del problema de investigación, se sostuvo la siguiente hipótesis de trabajo:

> *Existe una baja participación en el DSE porque no le está generando suficiente valor a las empresas socias.*[1]

Para profundizar en esta línea investigativa se planificó un grupo focal con 5 empresas invitadas. A dicha instancia asistieron 4 empresas socias. La empresa faltante fue entrevistada por correo electrónico, utilizando la misma pauta guía del grupo focal.

El grupo focal fue grabado en audio, y luego transcrito.

Tanto en el grupo focal como en la entrevista se emplearon apodos para resguardar la identidad de las personas involucradas.

Para el análisis cualitativo de los datos primero se empleó una codificación abierta con el objetivo de descubrir categorías emergentes de los datos. Se empleó una unidad de análisis de "libre flujo", tomándose segmentos de contenido que informaban acerca de una experiencia o valoración de interés al planteamiento del problema de decisión administrativa. Tras este análisis se obtuvieron 10 categorías (ver tabla 8).

A continuación, se realizó una codificación axial con el objetivo de agrupar las categorías en temas, y relacionarlos. Tras este análisis se obtuvieron 4 temas (ver tabla 8).

---

[1] "En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio" (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Tabla 8: *Temas y categorías de análisis. Fuente: Elaboración propia.*

Cód.	Temas	Cód.	Categorías
A	Experiencia con el cuestionario	A1	Opinión sobre la estructura actual
		A2	Opinión sobre el contenido actual
		A3	Opinión sobre la extensión actual
B	Motivaciones	B1	La necesidad de las empresas
		B2	Factores que desalientan la participación
C	Expectativas acerca del cuestionario	C1	La estructura ideal del cuestionario
		C2	La extensión ideal cuestionario
		C3	El contenido ideal del cuestionario
D	Otras	D1	Otras herramientas existentes
		D2	El caso personal del participante

Por último, se llevó a cabo una codificación selectiva desarrollando una explicación que logre un acercamiento a la naturaleza del problema desde la óptica de las empresas socias.

Como resultado de lo anterior, se pudo inferir lo siguiente:

> En el mercado existe una amplia oferta de herramientas de evaluación en sostenibilidad, con distinto grado de especificidad y cobertura de temas, tanto a nivel nacional como internacional.
>
> Las empresas participan en estas herramientas buscando “no quedarse atrás”, compararse con otras empresas, identificar brechas, y apoyar su toma de decisiones.
>
> Ante las mayores demandas de información y evaluaciones de distintas partes interesadas las empresas se ven en la necesidad de priorizar unas por sobre otras. En sus propias palabras, están viviendo una “*encuestitis*” o “abuso del ejercicio

encuesta", y bajo esta mecánica de responder y responder, algunas veces, frente a determinadas herramientas pierden el sentido del para qué lo hacen.

Una vez que las empresas deciden qué evaluaciones tomar, en líneas generales, las tensiones que experimentan al contestar un cuestionario de sostenibilidad están relacionadas con dos variables: su nivel de avance y los desafíos específicos que enfrenta su industria o sector.

En función del nivel de cada empresa, ciertos indicadores pueden resultar difíciles de contestar y alcanzar, o bien, volverse poco desafiantes frente a la búsqueda de un mejor desempeño. Y en ambos casos, algunas dimensiones pueden no responder a los temas que son más urgentes para determinadas industrias al momento de tomar el diagnóstico, no haciéndoles sentido contestarlas.

Lo anterior, hace latente la necesidad de que cada instrumento sea capaz de responder a materialidades distintas y a distintos niveles de profundización. Por ende, cuestionarios amplios y genéricos no crean suficiente valor para un importante número de empresas.

De esta manera emerge como el instrumento ideal un cuestionario temático, estructurado en partes que guarden relación con cada una de las líneas temáticas que trabaja ACCIÓN, y sobre el cual puedan elegir en qué temas concretos participar. Así mismo, las empresas prefieren cuestionarios no muy extensos, con preguntas bien acotadas, alineados con otros instrumentos y estándares, que aborden sus desafíos futuros, e incorporen los ODS.

Los resultados se presentaron en una de las reuniones de trabajo con ACCIÓN e Ipsos, y fueron considerados satisfactorios por ambas partes. En esa oportunidad se descartó la necesidad de realizar de otros procedimientos en esta línea.

4.2. Características de las principales herramientas.

El estudio de otras herramientas y estándares de sostenibilidad ya fue abordado en el apartado 2.4. Principales herramientas de sostenibilidad en Chile. Allí se presentaron las herramientas y estándares más usadas en Chile, y que coexisten con el DSE.

A modo de síntesis, y para el caso específico de herramientas de medición, se construyó una tabla que resume las principales características que presentan cada una (ver tabla 9).

Tabla 9: *Principales características de las herramientas más utilizadas en Chile. Fuente: Elaboración propia.*

Características consideradas.	DSE	IEE	BIA	CSA
Para tomar la evaluación es necesario adjuntar documentos de respaldo.	No	No	No	Sí
Se realiza un análisis de medios de comunicación como medida de cotejo.	No	No	No	Sí
En general, si los datos fueron auditados por una tercera parte se obtiene una mejor puntuación.	No	No	No	Sí
En general, si la información está públicamente disponible a las partes interesadas se obtiene una mejor puntuación.	No	No	No	Sí
La evaluación hace distinciones por industria.	Sí	No	Sí	Sí
El cuestionario se puede responder en línea.	Sí	Sí	Sí	Sí
El cuestionario va informando a quién responde de la importancia de la pregunta.	No	No	Sí	Sí
El cuestionario presenta los indicadores según los temas que abarca.	No	No	Sí	Sí
El cuestionario presenta los indicadores según el tipo/escala de pregunta que se contesta.	Sí	Sí	No	No
Los resultados están disponibles en línea.	No	Sí	Sí	Sí
Se construyen *benchmarks* para las empresas.	Sí	Sí	Sí	Sí

4.3. Proceso de construcción del nuevo cuestionario.

4.3.1. Directrices para la confección del nuevo cuestionario.

En la reunión de presentación de resultados a ACCIÓN e Ipsos, también se expusieron sugerencias respecto a qué acciones tomar, y luego, se trabajó colaborativamente en el borrador de lo que debería ser el nuevo cuestionario del DSE.

Como resultado, el equipo solicitó lo siguiente:

- Construir un nuevo cuestionario, en reemplazo del existente, que apunte a satisfacer el conjunto de especificaciones solicitadas por las empresas socias.
- Mantener el mismo formato de administración que el anterior: cuestionarios autoadministrados por medio de un sitio web.
- Estructurarlo en dos partes.

  En la primera debiéndose encontrar un cuestionario que permita obtener una caracterización de la empresa y luego una evaluación rápida acerca de su estado de avance.

  En la segunda parte debiéndose considerar 8 cuestionarios distintos (opcionales para las empresas), uno por cada una de las líneas temáticas de ACCIÓN (6 existentes, más 2 adicionales que solicitó ACCIÓN).

4.3.2. Definición de variables.

Se establecieron como variables del cuestionario las líneas temáticas. Por consiguiente, se construyó una definición conceptual y una operacional para cada una de ellas (ver tabla 10).

Tabla 10: *Definición conceptual y operacional de las variables. Fuente: Elaboración propia.*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Ética y Gobernanza (en la empresa).	Tema que aborda el establecimiento de una cultura de ética, sistemas de *compliance*, transparencia, gestión de conflictos de interés y del riesgo reputacional en las empresas.	Autorreporte del tema DDHH y Empresa (cuestionario autoadministrado) en la evaluación base y específica.
DDHH y Empresa (en la empresa).	Tema que aborda la comprensión y el respeto de los DDHH por parte de las empresas, a través del desarrollo de capacidades internas y el trabajo multiactor de éstas, entendiendo que es la base para la contribución de las organizaciones al desarrollo sostenible.	Autorreporte del tema Ética y Gobernanza (cuestionario autoadministrado) en la evaluación base y específica.
Trabajo y Futuro (en la empresa).	Tema que aborda la comprensión y adaptación cultural de las empresas a las nuevas tendencias en el trabajo: diversidad e inclusión, transformación digital, automatización, reconversión laboral, y otros.	Autorreporte del tema Trabajo y Futuro (cuestionario autoadministrado) en la evaluación base y específica.
Aprovisionamiento Responsable (en la empresa).	Tema que aborda la gestión sostenible de las empresas en su cadena de suministros, y la transparencia en relación a esta.	Autorreporte del tema Aprovisionamiento Responsable (cuestionario autoadministrado) en la evaluación base y específica.
Cambio Climático (en la empresa).	Tema que aborda cómo las empresas están enfrentando el cambio climático, en materias de mitigación y adaptación.	Autorreporte del tema Cambio Climático (cuestionario autoadministrado) en la evaluación base y específica.
Economía Circular (en la empresa).	Tema que aborda la producción responsable, a través de la innovación y la optimización del uso de recursos, el suministro circular y la valorización de residuos.	Autorreporte del tema Economía Circular (cuestionario autoadministrado) en la evaluación base y específica.
Alimentación Sostenible (en la empresa).	Tema que aborda el sector alimentación y los desafíos en gestión optima de cosechas, alimentos, y residuos en plantas de producción y cadena de suministro de las empresas.	Autorreporte del tema Alimentación Sostenible (cuestionario autoadministrado) en la evaluación base y específica.
Ciudades y Territorios Sostenibles (en la empresa).	Tema que aborda la relación e impacto de la empresa con la comunidad y el territorio.	Autorreporte del tema Ciudades y Territorios Sostenibles (cuestionario autoadministrado) en la evaluación base y específica.

4.3.3. Plan de obtención de datos.

Para la confección del nuevo cuestionario se utilizó como referencia el procedimiento "paso a paso" para construir un instrumento de medición propuesto por Sampieri.

Para ello, primero se elaboró un plan de recolección de datos (ver tabla 11).

Tabla 11: *Plan para la obtención de datos. Fuente: Elaboración propia.*

Planteamiento
Objetivo: Medir el nivel de desarrollo en políticas de sostenibilidad de las empresas socias de Acción, y comparar los resultados con la versión 2018.

Plan		
¿Cuáles son las fuentes? Contactos de las empresas socias de Acción Empresas.	→	**¿Dónde se localizan?** En las distintas regiones de Chile.
¿A través de qué método se recolectarán los datos? Cuestionarios autoadministrados por medio de un sitio web.	→	**¿De qué forma se prepararán los datos para que puedan analizarse?** Matriz de datos.
Las variables a medir son: Ética y Gobernanza; DDHH y Empresa; Trabajo y Futuro; Aprovisionamiento Responsable; Cambio Climático; Economía Circular; Alimentación Sostenible; y Ciudades y Territorios Sostenibles.		
Las definiciones operacionales: DSE (cuestionario base + cuestionarios específicos).		
La muestra: listado de empresas socias que voluntariamente contestan el cuestionario.		
Recursos disponibles: económicos y tecnológicos, suficientes. **Tiempo:** Aproximadamente 3 meses (será definido en Etapa 2).		

A continuación, se trabajó en la construcción del instrumento, en lo que corresponde a la parte del plan de recolección que contesta a la pregunta: ¿a través de qué método vamos a recolectar los datos?

4.3.4. Determinación del dominio de las variables.

Como complemento a los indicadores identificados en las herramientas y estándares revisados en la sección 2.4. Principales herramientas de sostenibilidad en Chile, se revisaron otros documentos vinculados con la sostenibilidad empresarial.

Algunos de ellos son:

- La Guía de Indicadores Chilenos para la Sostenibilidad de ACCIÓN Empresas,
- las guías para los ODS de SDG Compass,
- las CEO Guides disponibles en el WBCSD,
- el CSA Companion de SAM,
- las encuestas de líderes y del estado de la sostenibilidad de GlobeScan,
- la guía de gestión del riesgo corporativo ESG de COSO y WBCSD.
- el estudio Panorámica de la Sostenibilidad en Chile del Observatorio de Sostenibilidad,
- el Informe Global de Riesgos del World Economic Forum,
- los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de la ONU,
- los cuestionarios del CDP,
- el documento Evolución Empresarial de SOFOFA,
- e informes de consultoras, entre otros.

Lo anterior, tuvo como objetivo profundizar en el dominio de cada una de las variables establecidas. Esto permitió construir las dimensiones, y luego, los respectivos indicadores del cuestionario.

Este proceso de construcción de los cuestionarios fue iterativo, bajo ciclos de investigación-acción (ver ilustración 10).

Se comenzaba con la determinación de qué indicadores conformaban el dominio cierta variable, y a continuación se determinaba un mínimo de ellos que fuese representativo.

Luego se presentaba esta propuesta al equipo de asesores, se exponían los argumentos que justificaban su inclusión, y se alentaba la discusión. Si estos se consideraban satisfactorios entonces se incluían en la nueva versión del cuestionario, en caso contrario se descartaban. Para ambos casos, se volvía a revisar el cuestionario, hasta que se consideraba que el conjunto de indicadores era satisfactorio.

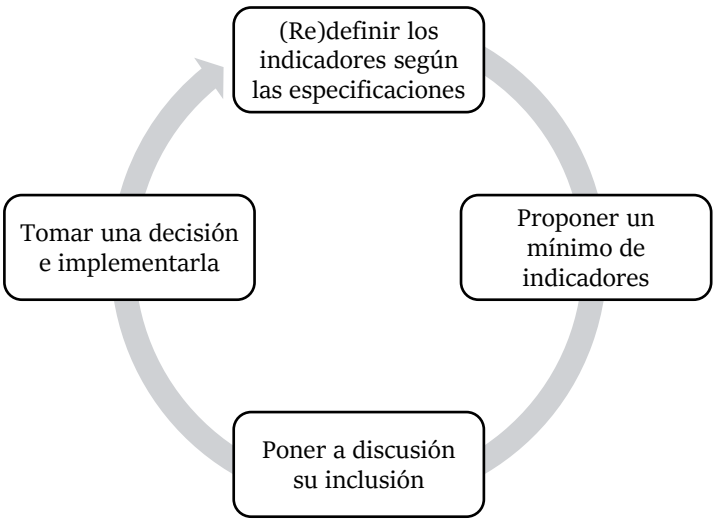


Ilustración 10: *Ciclo de perfeccionamiento de los cuestionarios. Fuente: Elaboración propia.*

Se realizaron 6 ciclos de mejora. A continuación, se hizo un cruce de cada indicador con los estándares GRI, ODS, y las dimensiones del CSA de DJSI (accedidas desde el cuestionario para empresas del grupo *industrial Utilities*) para sopesar la pertinencia de los indicadores.

La revisión final se realizó con el equipo de asesores externos y el equipo de gerentes de ACCIÓN. Finalmente, este cuestionario fue aprobado con completa satisfacción.

Las tablas 12 al 21 presentan las variables y dimensiones obtenidas.

Tabla 12: *Variables y dimensiones Cuestionario Base - Caracterización. Fuente: Elaboración propia.*

CUESTIONARIO BASE - Caracterización		
	Indicador	Ítems en el cuestionario
Caracterización	Características de la empresa	1.1.1. 1.1.2. 1.1.3. 1.1.4. 1.1.5. 1.1.8.
	Características de quién responde	1.1.6. 1.1.7.

Tabla 13: *Variables y dimensiones Cuestionario Base – Evaluación rápida (sección 1). Fuente: Elaboración propia.*

CUESTIONARIO BASE - Evaluación rápida (sección 1)		
	Indicador	Ítems en el cuestionario
Evaluación rápida (sección 1)	Compromiso estratégico	1.2.1.
		1.2.7. 1.2.7.1. 1.2.7.2.
		1.2.8. 1.2.8.1.
	Accountability	1.2.2. 1.2.2.1. 1.2.2.2. 1.2.2.4.
		1.2.9.
	Impactos	1.2.3. 1.2.3.1 1.2.3.4. 1.2.6.
	Partes interesadas	1.2.4. 1.2.4.1
		1.2.5.
	Incentivos ASG	1.2.10. 1.2.10.1.
	Brecha salarial	1.2.11.
	Finanzas	1.2.12. 1.2.13.
	Voluntariado corporativo	1.2.14. 1.2.15.

Tabla 14: *Variables y dimensiones Cuestionario Base – Evaluación rápida (sección 2). Fuente: Elaboración propia.*

CUESTIONARIO BASE - Evaluación rápida (sección 2)			
	Variable	Indicador	Ítems en el cuestionario
Evaluación rápida (sección 2)	Ética y Gobernanza	Código de ética	1.2.16.
		Canal de denuncias	1.2.17. 1.2.18.
		Modelo de prevención del delito	1.2.18.
		Directorio y gestión ASG	1.2.19. 1.2.20.
		Crisis y riesgos	1.2.21. 1.2.22. 1.2.23.
	DDHH y Empresa	Política de DDHH	1.2.24. 1.2.24.1.
		Debida diligencia	1.2.25.
		Reparación	1.2.26.
	Trabajo y futuro	Fuerza laboral multigeneracional	1.2.27.
		Clima y *engagement*	1.2.28. 1.2.28.1.
		Diversidad, género e inclusión	1.2.29. 1.2.29.1. 1.2.30. 1.2.31.
		Diversidad en el directorio	1.2.32. 1.2.33.
		Rotación	1.2.34.
		Sindicalización y negociaciones	1.2.35. 1.2.36. 1.2.36.1. 1.2.37. 1.2.37.1.
	Aprovisionamiento Responsable	Código para proveedores	1.2.38.
		Periodo medio de pago	1.2.39. 1.2.40.
		Criterios ASG para proveedores	1.2.41.
		Impacto de los proveedores	1.2.42. 1.2.43.
	Cambio climático	Emisiones GEI	1.2.44. 1.2.45.
		Carbono neutralidad	1.2.46.
		Electromovilidad	1.2.47.
		Estrategia	1.2.48.
	Economía Circular	Cero residuos	1.2.49. 1.2.50.
		Ecodiseño	1.2.51.
	SELECCIÓN DE TEMA		1.2.52.

Tabla 15: *Variables y dimensiones Cuestionario por LT Ética y Gobernanza. Fuente: Elaboración propia.*

NIVELES DE DESARROLLO POR LÍNEA TEMÁTICA - Ética y Gobernanza		
Variable	Indicador	Ítems en el cuestionario
Ética y Gobernanza	Código de ética	2.1.1. 2.1.2. 2.1.3.
	Canales y líneas	2.1.4. 2.1.5. 2.1.6.
	Riesgos en incentivos	2.1.7.
	Auditorías	2.1.8. 2.1.8.1.
	Directorio	2.1.9.
	Riesgo Reputacional	2.1.10.
	Cultura ética	2.1.11. 2.1.11.1.
	ODS17	2.1.12.
	SELLO PÚBLICO/CERTIFICACIÓN	2.1.13.

Tabla 16: *Variables y dimensiones Cuestionario por LT DDHH y Empresa. Fuente: Elaboración propia.*

NIVELES DE DESARROLLO POR LÍNEA TEMÁTICA - DDHH y Empresa		
Variable	Indicador	Ítems en el cuestionario
DDHH y Empresa	Política de DDHH	2.2.1.
	Debida diligencia	2.2.2. 2.2.3. 2.2.4. 2.2.5.
	Relacionamiento	2.2.6.
	Transparencia	2.2.7.
	Acciones ante impactos	2.2.8.
	Capacitación	2.2.9. 2.2.9.1.
	Mecanismo de denuncia	2.2.10.
	Aprendizaje y cooperación	2.2.11.
	ODS17	2.2.12.
	SELLO PÚBLICO/CERTIFICACIÓN	2.2.13.

Tabla 17: *Variables y dimensiones Cuestionario por LT Trabajo y Futuro. Fuente: Elaboración propia.*

NIVELES DE DESARROLLO POR LÍNEA TEMÁTICA - Trabajo y Futuro		
Variable	Indicador	Ítems en el cuestionario
Trabajo y Futuro	Principio de no discriminación	2.3.1. 2.3.1.1. 2.3.1.2.
	Diversidad e inclusión	2.3.2. 2.3.2.1. 2.3.5. 2.3.6.
	Grupos en planilla	2.3.3. 2.3.3.1.
	Comité	2.3.4. 2.3.4.1. 2.3.4.2.
	Transformación digital	2.3.7. 2.3.7.1.
	Innovación	2.3.8. 2.3.8.1.
	Promoción interna	2.3.9. 2.3.10.
	Desarrollo del capital humano	2.3.11.
	Automatización	2.3.12.
	ODS17	2.3.13.
	SELLO PÚBLICO/CERTIFICACIÓN	2.3.14.

Tabla 18: *Variables y dimensiones Cuestionario por LT Aprovisionamiento Responsable. Fuente: Elaboración propia.*

NIVELES DE DESARROLLO POR LÍNEA TEMÁTICA - Aprovisionamiento Responsable		
Variable	Indicador	Ítems en el cuestionario
Aprovisionamiento Responsable	Código de conducta	2.4.1. 2.4.2.
	Riesgos de sostenibilidad	2.4.3. 2.4.3.1.
	Compra local	2.4.4.
	Insumos y materias primas	2.4.5.
	Emisiones GEI	2.4.6.
	PYMEs	2.4.7.
	ODS17	2.4.8.
	SELLO PÚBLICO/CERTIFICACIÓN	2.4.9.

Tabla 19: *Variables y dimensiones Cuestionario por LT Cambio Climático. Fuente: Elaboración propia.*

NIVELES DE DESARROLLO POR LÍNEA TEMÁTICA - Cambio Climático		
Variable	Indicador	Ítems en el cuestionario
Cambio Climático	Capacitaciones y cambio climático	2.5.1.
	Emisiones GEI Alcance 1, 2, y 3	2.5.2. 2.5.3. 2.5.4.
	Electromovilidad	2.5.5. 2.5.6.
	Emisiones GEI en proveedores	2.5.7.
	Reportabilidad de GEI	2.5.8.
	Bonos de carbono	2.5.9.
	Carbononeutralidad	2.5.10.
	Precio interno	2.5.11.
	Riesgos climáticos	2.5.12. 2.5.13. 2.5.14.
	Estrés hídrico	2.5.15. 2.5.16.
	Protección ecosistemas	2.5.17.
	ODS17	2.5.18.
	SELLO PÚBLICO/CERTIFICACIÓN	2.5.19.

Tabla 20: *Variables y dimensiones Cuestionario por LT Economía Circular. Fuente: Elaboración propia.*

NIVELES DE DESARROLLO POR LÍNEA TEMÁTICA - Economía Circular		
Variable	Indicador	Ítems en el cuestionario
Economía Circular	Modelo de negocios	2.6.1.
	Prácticas medioambientales	2.6.2.
	Suministro circular	2.6.3.
	Suministro de energía	2.6.4. 2.6.4.1. 2.6.4.2. 2.6.4.2.1. 2.6.4.3. 2.6.4.3.1.
	Consumo responsable de agua	2.6.5. 2.6.6.
	TIPO DE EMPRESA (filtro)	2.6.7.
	Recuperación de recursos	2.6.7.1. 2.6.7.2. 2.6.7.3.
	Análisis de Ciclo de Vida	2.6.7.4.
	Extensión de ciclo de vida	2.6.8. 2.6.9. 2.6.10. 2.6.11.
	Envoltorios, embalajes, ecoetiquetas, y componentes biodegradables	2.6.12.
	ODS17	2.6.13.
	SELLO PÚBLICO/CERTIFICACIÓN	2.6.14.

Tabla 21: *Variables y dimensiones Cuestionario por LT Alimentación Sostenible. Fuente: Elaboración propia.*

NIVELES DE DESARROLLO POR LÍNEA TEMÁTICA - Alimentación Sostenible		
Variable	Indicador	Ítems en el cuestionario
Alimentación Sostenible	Desperdicio de alimento	2.7.1.
	Pérdida de alimento	2.7.2.
	Eco-etiquetado	2.7.3.
	Obesidad y nutrición	2.7.4.
	TEMAS DE INTERÉS	2.7.5.
	Prácticas en la cadena	2.7.6.
	Impactos sociales en la cadena	2.7.7.
	Inocuidad	2.7.8.
	ODS17	2.7.9.
	SELLO PÚBLICO/CERTIFICACIÓN	2.7.10.

4.4. Cuestionario final.

Al ser de propiedad de ACCIÓN Empresas, y de carácter confidencial, el cuestionario del nuevo DSE no se exhibe en este documento, pero en la tabla 22 se presenta un cuadro que destaca las principales diferencias con la estructura del antiguo cuestionario.

***Tabla 22**: Estructura del antiguo DSE vs el nuevo DSE. Fuente: Elaboración propia.*

Antiguo DSE	Nuevo DSE	
Único cuestionario:	Cuestionario base:	Cuestionarios, por líneas temáticas:
Caracterización. 22 ítems	Caracterización. 8 ítems	Ética y Gobernanza. 15 ítems
		DDHH y Empresa. 14 ítems
		Trabajo y Futuro. 22 ítems
Evaluación. 55 ítems	Evaluación rápida. 67 ítems	Aprovisionamiento Responsable. 10 ítems
		Cambio Climático. 19 ítems
		Economía Circular. 23 ítems
		Alimentación Sostenible. 10 ítems
		Ciudades y Territorios Sostenibles. 10 ítems
77 ítems	198 ítems	

El antiguo DSE contenía 77 ítems, agrupados por tipo de respuesta en un mismo cuestionario, que debían ser contestado en su totalidad. El nuevo DSE contiene 75 ítems en su cuestionario base, y 8 cuestionario optativos que suman otros 123 ítems al total.

Conclusiones y discusión.

Este proyecto de investigación se propuso construir un nuevo cuestionario de evaluación para el DSE de ACCIÓN Empresas, y para ello se abordaron tres objetivos específicos que sirvieron de etapas para alcanzar el objetivo principal.

Con el primer objetivo específico se buscó "mirar el problema a través de los ojos" de las empresas socias. Se entrevistó a un grupo de ellas y se les preguntó acerca de sus experiencias y motivaciones con los cuestionarios de evaluación en sostenibilidad. No se buscaron resultados estadísticamente significativos ni generalizables al resto de las empresas. Se buscó el "afloramiento" de ideas y soluciones diferentes de las que surgirían de un equipo conformado exclusivamente por asesores o expertos. Y de manera similar a como ocurre con la técnica conocida como Mapa de Empatía, se construyó un relato, pero a partir del grupo de empresas participantes.

El segundo objetivo específico se propuso explorar acerca de cómo es la estructura de otros instrumentos y estándares de evaluación. Para ello se utilizó como base el listado de herramientas identificadas en el marco teórico y se construyó una especie de *benchmark* con las principales características de cada uno. Esto permitió conocer las herramientas que son sustitutas cercanas al DSE y rescatar características que podrían ser valoradas por las empresas socias.

Una vez completados los dos objetivos anteriores se procedió con la planificación de acciones y abordaje del tercer objetivo de investigación. Se levantaron las directrices para la construcción del nuevo cuestionario, se definieron las variables, y se construyó el plan de obtención de datos. Luego se trabajó en sucesivos ciclos de investigación-acción para la determinación del dominio estas variables.

Al respecto, la literatura sugiere que toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

Dadas las restricciones de tiempo y diseño impuestas por ACCIÓN para la etapa de trabajo que concierne al desarrollo de este proyecto de título no fue posible hacer pruebas pilotos del cuestionario y, por ende, tampoco obtener coeficientes de confiabilidad.

Sí fue posible trabajar la validez de contenido y la validez de expertos. En este sentido, el dominio de las variables fue establecido en función de la literatura y los trabajos antecedentes, pero también en base a la opinión experta aportada por el equipo de asesores internos, el equipo de asesores externos, y el equipo de gerentes de ACCIÓN. Todo lo anterior, en los sucesivos ciclos de mejora.

Otro criterio básico de calidad para la construcción de instrumentos de evaluación sugiere que las evaluaciones deben estar alineadas con los objetivos de aprendizaje (o cambio). Por este motivo, y como complemento a los procedimientos mencionados, se realizó un cruce entre los indicadores obtenidos y las metas de los ODS, en el entendido de que las empresas tienen la responsabilidad de integrar estos objetivos en su gestión y propósito. Lo anterior, a pesar de que por diseño los cuestionarios fueron alineados con las líneas temáticas que trabaja ACCIÓN con las empresas.

Finalmente, como resultado de un diseño de adaptado a las circunstancias de investigación y de un proceso de consultoría que aportó una orientación práctica a su desarrollo, se obtuvo un cuestionario que satisfizo las expectativas del mandante, ACCIÓN Empresas, y consiguió su aprobación.

Se espera que la contribución final de este proyecto tenga un alcance mayor que la mejora en los índices de participación y de satisfacción de las empresas. Este cuestionario quedará obsoleto pronto, pero antes debe inspirar, tensionar, y movilizar a las empresas a construir sociedades más sostenibles e inclusivas.

Referencias

ACCIÓN Empresas. (2017). *Resultados Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial 2017.* ACCIÓN Empresas, Santiago.

AccountAbility. (2013). *Redefining Materiality II: Why it Matters, Who's Involved, and What It Means for Corporate Leaders and Boards.*

AICPA & IIRC. (2013). *Materiality background paper for <IR>.*

Ashrafi, M. A. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. Int. J. Sustain. Dev. World Ecol. 25, . *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. doi:10.1080/13504509.2018.1471628

B Lab. (2019a). *Preguntas frecuentes*. Recuperado el 2019, de B Impact Assessment: https://bimpactassessment.net/how-it-works/frequently-asked-questions/top-10

B Lab. (2019b). *Home*. Recuperado el 2019, de B Impact Assessment: https://bimpactassessment.net/

Bell, S., & Morse, S. (2008). *Sustainability indicators: Measuring the immeasurable? Second edition.* Earthscan.

Blowfield, M., & Murray, A. (2014). *Corporate Responsibility. Third edition.* Oxford University Press.

Commission of the European Communities. (2001). *Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.* Brussels. Obtenido de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf

Correa, M. E. (2019). *Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial.* CAF, Caracas. Obtenido de http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1436

Dictuc. (2018). *Índice de Evolución Empresarial: Dictuc desarrolla herramienta de autoevaluación para SOFOFA*. Obtenido de https://www.dictuc.cl/articulos/noticias/dictuc-desarrolla-herramienta-de-autoevaluacion-para-el-indice-de-evolucion-empresarial-de-sofofa/

Ehrenfeld, J. (2008). *Sustainability by design: a subversive strategy for transforming our consumer culture.* New Haven and London: Yale University Press.

Elkington, J. (2018). *25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It*. Obtenido de https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it

ESG Compass Chile. (26 de Marzo de 2019). Índice que gestiona riesgos desde los comportamientos de los stakeholders. (G. Díaz, Ed.) *Diario Financiero, Empresas Conscientes*, pág. 28. Obtenido de https://www.df.cl/noticias/empresas-conscientes/empresas-conscientes/indice-que-gestiona-riesgos-desde-los-comportamientos-de-los-stakeholders/2019-03-25/190237.html

Fernández, J., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC, 6*(6), 130-143. doi:10.7263/ADR.RSC.006.07

Finch & Beak. (2019). *DJSI results 2019.* infographic, Finch & Beak. Obtenido de https://www.finchandbeak.com/1451/the-2019-global-dow-jones-sustainability.htm

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art.* Cambridge University Press.

Gallopín, G. (2003). *A systems approach to sustainability and sustainable development.* Santiago: CEPAL - SERIE Medio ambiente y desarrollo, 64. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5759/S033119_en.pdf?sequence=1

González, A. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. *ISLAS*, 45 (138), 125-135. Obtenido de http://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/view/617

GRI. (2018). *GRI 101: Foundation 2016.* Global Reporting Initiative, Amsterdam. Obtenido de https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf

Hardyment, R. (2015). *Sustainability Strategy Simplified.* Corporate Citizenship . Obtenido de https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/Sustainability-Strategy-Simplified1.pdf

Harvard Business Review & EY Beacon Institute. (2015). The business case for purpose. *Harvard Business School Publishing*. Obtenido de https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *The B Corp Handbook: How You Can Use Business as a Force for Good. Second Edition.* Berrett-Koehler Publishers.

ISO. (2010). *Norma Internacional ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social. Primera Edición. Traducción oficial.* Ginebra.

Jonker, J., & Pennink, B. (2009). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science.* Springer-Verlag Berlin Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-540-71659-4

Kubr, M., & ILO. (2002). *Management consulting: A guide to the profession. Fourth edition.* Geneva: Internacional Labour Office.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados. Quinta edición.* Pearson Educación.

Muir, K., & Bennett, S. (2014). *The Compass: your guide to social impact measurement.* The Centre for Social Impact, Sydney.

Observatorio de Sostenibilidad. (2015). *Primer Informe. Sostenibilidad de Chile y sus regiones, 2015.* Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. Departamento de administración.

OECD. (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management.*

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios.* (L. Vázquez, Trad.) Deusto.

Parsons, J., Goke, C., & Thornton, M. (2013). *Indicators of Activities, Outputs, Outcomes and Impacts in Security and Justice Programming.* Vera Institute of Justice.

Partridge, K., Wheeler, D., Zohar, A., & Jackson, C. (2005). *The Stakeholder Engagement Manual. Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement.* AccountAbility, United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates.

PNUD, Vincular & ACCIÓN Empresas. (2019). *Grandes Empresas y Sostenibilidad en Chile: Alcances de la implementación de la Agenda 2030 en el sector privado.* Santiago. Obtenido de https://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/library/environment_energy/grandes-empresas-y-sostenibilidad-en-chile--alcances-de-la-imple.html

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustain Sci*, 14: 681. Obtenido de https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5

PwC. (2019). *Implementing Integrated Reporting: PwC's practical guide to a new business language.*

Red Campus Sustentable. (2019). *Memoria 2018 Red Campus Sustentable.* Santiago. Obtenido de https://redcampussustentable.cl/wp-content/uploads/2019/08/MEMORIA_RCS2018.pdf

RobecoSAM. (2019). RobecoSAM Corporate Sustainability Assessment 2019. Obtenido de https://assessments.robecosam.com/survey/

RobecoSAM. (2020). *The Sustainability Yearbook 2020.* Presentación de Jvan Gaffuri en webinar "Empresas Sostenibles - el valor de medir los impactos".

RobecoSAM AG. (2018). *The Sustainability Yearbook 2018.* Obtenido de https://yearbook.robecosam.com/downloads/

SAM. (2019a). *Dow Jones Sustainability Indices Results 2019.* Presentation, RobecoSAM AG. Obtenido de https://assessments.robecosam.com/documents/DJSI_ReviewPresentation_Results.pdf

SAM. (2019b). *Dow Jones Sustainability Chile Index.* SAM. Obtenido de https://assessments.robecosam.com/documents/DJSI_Components_Chile.pdf

SAM. (2019c). *Dow Jones Sustainability World Index.* SAM. Obtenido de https://assessments.robecosam.com/documents/DJSI_Components_World.pdf

Sistema B. (2019). *10 hitos Sistema B Chile 2018*. Recuperado el 2019, de Sistema B: https://sistemab.org/10-hitos-sistema-b-chile-2018/

Smith, T. M., & Smith, R. L. (2007). *Ecología. 6.a edición.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

So, I., & Staskevicius, A. (2015). *Measuring the "impact" in impact investing.* MBA 2015, Harvard Business School.

SOFOFA. (2019). *Evolucíón Empresarial 2019. Segunda versión.* Santiago. Obtenido de https://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2019/08/Documento-Evolución-Empresarial-spreads-FINAL-002.pdf

SOFOFA, Fundación Generación, & McKinsey & Company. (2018). *Evolución Empresarial 2018*. Santiago.

Strange, T., & Bayley, A. (2008). *Sustainable Development: Linking Economy, Society, Environment.* OECD INSIGHTS. Obtenido de http://www.sjalfbaerni.is/media/frodleikur/OECD-skyrsla.pdf

SustainAbility. (2014). *See Change. How Transparency Drives Performance.*

Tirole, J. (2017). *La economía del bien común.* Barcelona: Taurus.

UN Global Compact. (2015). *Guide to Corporate Sustainability.* Report. Obtenido de https://www.unglobalcompact.org/library/1151

United Nations. (1987). *World Commision on Environment And Development (WCED): Our Common Future (Brundtlland Report).* Obtenido de https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/59870ur-common-future.pdf

United Nations. (2015a). *Acuerdo de París.* Obtenido de https://unfccc.int/sites/default/files/spanish_paris_agreement.pdf

United Nations. (2015b). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.* General Assembly. Obtenido de https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=E

University of Jyväskylä. (2015). Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability. En J. Dessein, K. Soini, G. Fairclough, & L. Horlings (Ed.). Finland.

UNSSC. (2016). *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* United Nations System Staff College. Obtenido de https://www.unssc.org/sites/unssc.org/files/2030_agenda_for_sustainable_development_-_kcsd_primer-spanish.pdf

WBCSD. (2017). *CEO Guide to the Sustainable Development Goals.* Obtenido de https://www.wbcsd.org/Overview/Resources/General/CEO-Guide-to-the-SDGs

WBCSD. (2019). *Reporting matters 2019. Navigating the landscape: a path forward for sustainability reporting.*

Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What Is It and Where Does It Come from? *Ivey Business Journal Online, March/April Edition.*

WWF. (2018). *Living Planet Report 2018.* WWF, Gland, Switzerland.