

2019-09

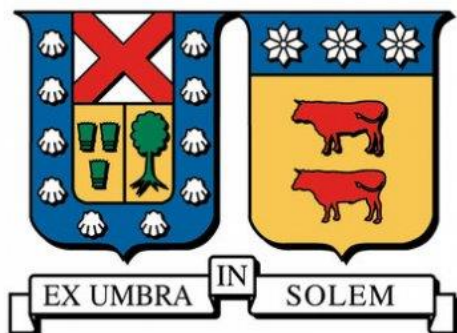
INGENIERÍA PROBONO: UNA PERSPECTIVA DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

OLMEDO OYARZO, CAMILA FERNANDA

<https://hdl.handle.net/11673/49117>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA QUÍMICA Y AMBIENTAL
SANTIAGO



INGENIERÍA PROBONO: UNA PERSPECTIVA DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL QUÍMICA

AUTOR:

CAMILA FERNANDA OLMEDO OYARZO

PROFESOR GUÍA:

SR. RODRIGO BENAVIDES

PROFESOR CORREFERENTE:

SRA. PAULA GUERRA

PROFESOR CORREFERENTE:

SRTA. VERÓNICA PUGA

SEPTIEMBRE DEL 2019

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecer a mis padres, Sandra y David, por nunca dejar de creer de mí, por darme todo, por sus enseñanzas, amor y también por sus regaños. Sin ustedes, no podría haber llegado hasta acá.

A mis abuelos Carmen y David, son los mejores abuelos, regalones, humildes y con un amor incondicional. Son mis segundos padres y parte de este triunfo es por y para ustedes.

A mi tía Natalia por ser no solo una tía sino que una amiga también, por la confianza y por siempre escucharme. A mi tía Gabriela, que admiro profundamente porque ha llegado muy lejos en la vida, siempre confió en mí y me ha entregado oportunidades para desempeñarme. A Juanfri por darnos un hogar y cariño durante estos últimos años. A mi prima Ignacia, por enseñarme a amar a pesar de todo.

A mis amigas y hermanas: Belén, Joyce, Feña, Clari, Ro, Javi, Aline, Ivi , Coni y Glo. Por nunca dejarme sola, por escucharme y acompañarme, por las risas, llantos y aprendizajes, y por sobre todo por levantarme cuando más lo necesité.

A Ingenieros sin Fronteras: Pati, Gabi, Angie por las risas infinitas, por las conversaciones y por sus enseñanzas en todo ámbito. Sobre todo a Vero, que confió en mí cuando más lo necesitaba y me dio la oportunidad que siempre busqué, estaré siempre agradecida por ello y por su amistad.

A mi profesor guía, Rodrigo, por creer en este trabajo, por su orientación y ayuda a terminar mi tesis. Al departamento de IQA, por ser un equipo de profesores humanos y cercanos, estoy orgullosa de los que me educaron en esta etapa.

Por último, a los que hoy ya no me acompañan, todos me otorgaron risas, amor y también mucho aprendizaje, porque gracias a todas esas vivencias y experiencias, hoy soy la mujer que soy.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todas las personas que hoy luchan para sobrevivir en un sistema que aún es injusto y desigual. Especialmente a los que la vida me ha permitido conocer y compartir durante estos cortos 25 años.

A la Junta de Vecinos del Pinar, que nos acogieron como un vecino más, donde nos entregaron amor y herramientas para poder aportar. Con ustedes reafirmé que esto quiero hacer toda la vida.

A las comunidades rurales de Cauquenes, especialmente a los dirigentes: Bartolo, Don Javier, Tía Paty, la Ceci y la Marce. Nunca dejaré de admirar la fuerza que tienen, de seguir luchando a pesar de a veces tener todo en contra, pero por sobre todo la humildad, la felicidad y el amor que irradian.

Espero que este trabajo sirva para marcar aunque sea pequeña, una diferencia. Que los que tenemos el privilegio hoy en día de ser profesionales, trabajemos en mejorar la calidad de vida de otros y disminuir las desigualdades. Espero realmente devolver de alguna u otra forma, todo lo que ellos (y de seguro otros amigos que vendrán) me han entregado.

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años, las acciones de las Responsabilidad Social Empresarial hacia la comunidad se han ido modificando. Es a partir de esto, que un modelo Pro bono ha empezado a insertarse lentamente en las compañías. El concepto Pro bono se refiere a la realización de un trabajo profesional, de manera voluntaria y gratuita, a una causa social y actualmente este modelo está ampliamente desarrollado en el ámbito jurídico, pero tan solo Australia y España han desarrollado escasamente este concepto en la Ingeniería.

El objetivo de esta investigación consistió en realizar un estudio técnico y económico del interés y disposición de las empresas de Ingeniería en Chile de utilizar un esquema pro bono en sus trabajadores, considerando la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial. La evaluación se realizó mediante entrevistas etnográficas a 5 empresas del país, las que contempló preguntas de Responsabilidad Social Empresarial, Voluntariado Corporativo y Pro Bono. A partir de esta información, es que se cuantificó el Proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar que fueron ejecutados por Ingenieros sin Fronteras en conjunto con la empresa Bechtel, que se enfocó en los beneficios que entregaba el proyecto a la empresa.

En primera instancia, se observó que el concepto de Pro Bono es conocido dentro de las compañías, los entrevistados exponen beneficios en la empresa de realizar trabajo Pro Bono y han comenzado lentamente a desarrollar su dimensión social con esta mirada.

Cabe destacar, que a pesar que las empresas presentan informes de Sustentabilidad, aún hay falta de información ante las iniciativas de Responsabilidad Social que ejecutan, por lo que se hace necesario educar más a las compañías, fundamentalmente debido a que aún existe inexperiencia que genera aprehensiones y estigmas entorno a este modelo.

Ante esto, es que respecto al objetivo general de esta investigación, se pudo realizar una evaluación técnica sobre el interés y disposición de las empresas de Ingeniería a implementar un modelo Pro Bono, pero una evaluación económica no, debido a la falta de información y la poca transparencia ante los datos.

Por otro lado, se esbozó un modelo de pro bono el cual contempla tres ítems: la dimensión de las nuevas generaciones de profesionales, una dimensión interna relacionada con el bienestar de los trabajadores y una dimensión externa relacionada a cómo perciben a la empresa distintos stakeholders.

Dentro del prototipo de este modelo, es que se valorizó algunos beneficios del “Proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar” para la empresa de Ingeniería Bechtel Corporation. Específicamente para la dimensión externa, se encontró que las apariciones en prensa del proyecto donde salía mencionada la compañía, ascendió a un valor de \$19.596.000, dinero que contempló un ahorro para la empresa y un beneficio que es 6,7 veces al costo asociado a la donación de la empresa al proyecto. Ningún otro aspecto se pudo valorizar debido a que no se tuvo acceso a la información por parte de la compañía.

Por último, se recomienda que las empresas comiencen a documentar y valorizar los beneficios que conllevan las acciones de la dimensión social al interior de las compañías. Para esto, se sugiere realizar la cuantificación mediante el modelo de valor completo, modelo que incluye aspectos cualitativos y cuantitativos de los beneficios de un programa de Pro Bono a las compañías.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos	6
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	7
1 MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 ¿Qué tipos de empresas existen actualmente?	8
1.2 Desarrollo Sostenible	11
1.3 Responsabilidad Social	13
1.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	14
1.4.1 Concepto y características	14
1.4.2 Estandarización RSE	16
1.4.3 RSE en Chile	19
1.4.4 Dimensión social de la RSE	21
1.5 Pro Bono	25
1.5.1 ¿Qué es Pro Bono?	25
1.5.2 Pro Bono y leyes.....	26
1.5.3 Pro Bono y otras disciplinas	27
1.5.4 Ingeniería Pro Bono.....	28
1.5.5 Pro bono en Chile	29
1.6 Contexto de la investigación.....	32
2 METODOLOGÍA	33
2.1 Definición de la muestra	33
2.2 Entrevistas Etnográficas	35

2.2.1	Entrevista encargado de Sustentabilidad Empresas	35
2.2.2	Entrevista directivo empresas	37
2.3	Análisis de contenido	38
2.3.1	Proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar	39
3	RESULTADOS	40
3.1	Relato pro bono desde una perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial	40
3.1.1	Nueva generación de profesionales	40
3.1.2	Responsabilidad Social Empresarial	41
1.1.1		43
3.1.3	Voluntariado Corporativo	43
3.1.4	Pro Bono	44
3.2	Proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar	48
4	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	51
4.1	Pro Bono	51
4.2	Modelo Pro Bono	52
4.2.1	Nueva generación de profesionales	53
4.2.2	Dimensión interna	55
4.2.3	Dimensión externa	59
4.3	Recomendaciones: Modelo de Valor Completo	64
5	CONCLUSIONES	66
6	REFERENCIAS	69
	ANEXOS	74
A.	Uso de indicadores de Gestión de Personas	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones de pobreza multidimensional (MIDESO, 2018)	1
---	---

Figura 2: Modelo de desarrollo social (Elaboración propia).....	3
Figura 3: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2019)	12
Figura 4: Modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (ISO, 2010b; Sigweb, 2008).....	19
Figura 5: Diagrama de categorización de la codificación abierta (Elaboración propia).....	38
Figura 6: Relación de las tres dimensiones en un modelo pro bono: Nuevas generaciones, dimensión interna de la empresa y dimensión externa (Elaboración propia).....	53
Figura 7: Modelo RepTrak para la medición de la reputación corporativa(Reptrak, 2018)	62
Figura 8: Modelo de Valor Completo (Mayer & Costa e Silva, 2018).....	64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de empresas en Chile según tamaño (León, 2017).....	9
Tabla 2: Ejemplos de inversión social en la empresa (Lemonche, 2011).....	22
Tabla 3: Variables en que se basan los modelos de voluntariado corporativo (Diez, 2015)...	24
Tabla 4: Ranking de Sustentabilidad Empresarial Fundación Pro Humana Período 2012-2018 (PROhumana, 2019).....	34
Tabla 5: Horas totales de cada colaborador Bechtel con su cuantificación monetaria aproximada.....	49
Tabla 6: Donación de Bechtel y sus trabajadores al Proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar.....	49
Tabla 7: Apariciones en prensa del proyecto “Escalera, Campamento Vista al Mar”	50
Tabla 8: Costos de rotación laboral por trabajador (Deloitte, 2018).....	57
Tabla 9: Costo por dimensiones de publicación para cada diario.....	63
Tabla 10: ítems a cuantificar en cada etapa del modelo (Mayer & Costa e Silva, 2018).....	65
Tabla 11: uso de indicadores de gestión de personas (FCH, 2016).....	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Respuestas a la pregunta: Considerando tu futuro profesional cercano, te visualizas trabajando en (Quiroz, 2019).....	31
Gráfico 2: Respuestas ante la pregunta ¿Sabes que es el trabajo pro bono? (Quiroz, 2019)...	32

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas cuatro décadas, Chile ha construido un sistema económico y social donde la reducción de la pobreza ha sido el logro más reconocido. De acuerdo a cifras oficiales, mientras en 1990 más de un 38,6% de los hogares del país eran catalogados como pobres (indicador de pobreza por ingresos) en el año 2015 se estima que esta cifra bajó al 10% (Urzúa, 2018) y al año 2017 a un 8,6% de la población (MIDESO, 2018). A pesar de esta reducción, si se considera la pobreza como multidimensional (*Véase Figura 1*) donde se consideran factores como: educación, salud, trabajo y seguridad social, viviendas y entornos y redes y cohesión social, este valor aún es considerablemente alto, y este porcentaje asciende a 20,7% de la población lo que equivale a 3.530.889 personas. Cabe destacar, que este parámetro tiene una mayor incidencia en zonas rurales que en zonas urbanas (37,4% y 18,3% respectivamente) (MIDESO, 2018).



Figura 1: Dimensiones de pobreza multidimensional (MIDESO, 2018)

Sobre la incidencia de la pobreza multidimensional por sexo, se observa que esta es levemente mayor en mujeres y no resulta ser estadísticamente significativa en el ítem sobre jefe de hogar, pero si se observa la pobreza solo por ingresos, los hogares con jefatura

femenina presentan mayores niveles de pobreza que con jefatura masculina (9,2% y 6,4% respectivamente) (MIDESO, 2018).

Al observar el indicador de servicios básicos, indicador enmarcado en la dimensión de vivienda y entorno, se encuentra un aumento de su incidencia de 3,6% en el año 2015 a un 6,6% en el año 2017 (MIDESO, 2018).

Si se traducen estos indicadores de pobreza en problemas puntuales, se encuentran los siguientes:

- \$70.000 millones de peso se gastan al año en distribuir agua en camión aljibe (CIPER, 2017).
- 500.000 nuevas viviendas se requieren para resolver el déficit habitacional (CCHC, 2017).
- 35.900 chilenas/os declaran no disponer de suministro eléctrico, lo cual afecta al 8% de los hogares rurales del país y el 0,4% de sus contrapartes urbanas (CASEN, 2015).
- 3,6 millones de viviendas presentan problemas asociados a la deficiente aislación térmica (MINVU, 2007). Este ítem se reafirma al observar que en la semana más fría de Julio del 2017, la temperatura interior de las viviendas estuvo en promedio 1,5°C bajo la temperatura saludable (16°C) y 6,5°C bajo la temperatura de confort (21°C) (RedPe, 2018).

Al analizar el trabajo de erradicación de desigualdades en Chile, no solo el Estado interviene en esta área, si no que varios actores influyen en el crecimiento del país, actores que se encuentran en un escenario principalmente destacado por la complejidad e interdependencia que utilizan de forma estratégica en sus interacciones con los demás. El Estado, la Ciudadanía, los Medios de comunicación, la Sociedad Civil, la Academia, los Gremios/Sindicatos, los Organismos Internacionales y Empresas son los actores que intervienen en el crecimiento del país, tal como se observan en la Figura 2.

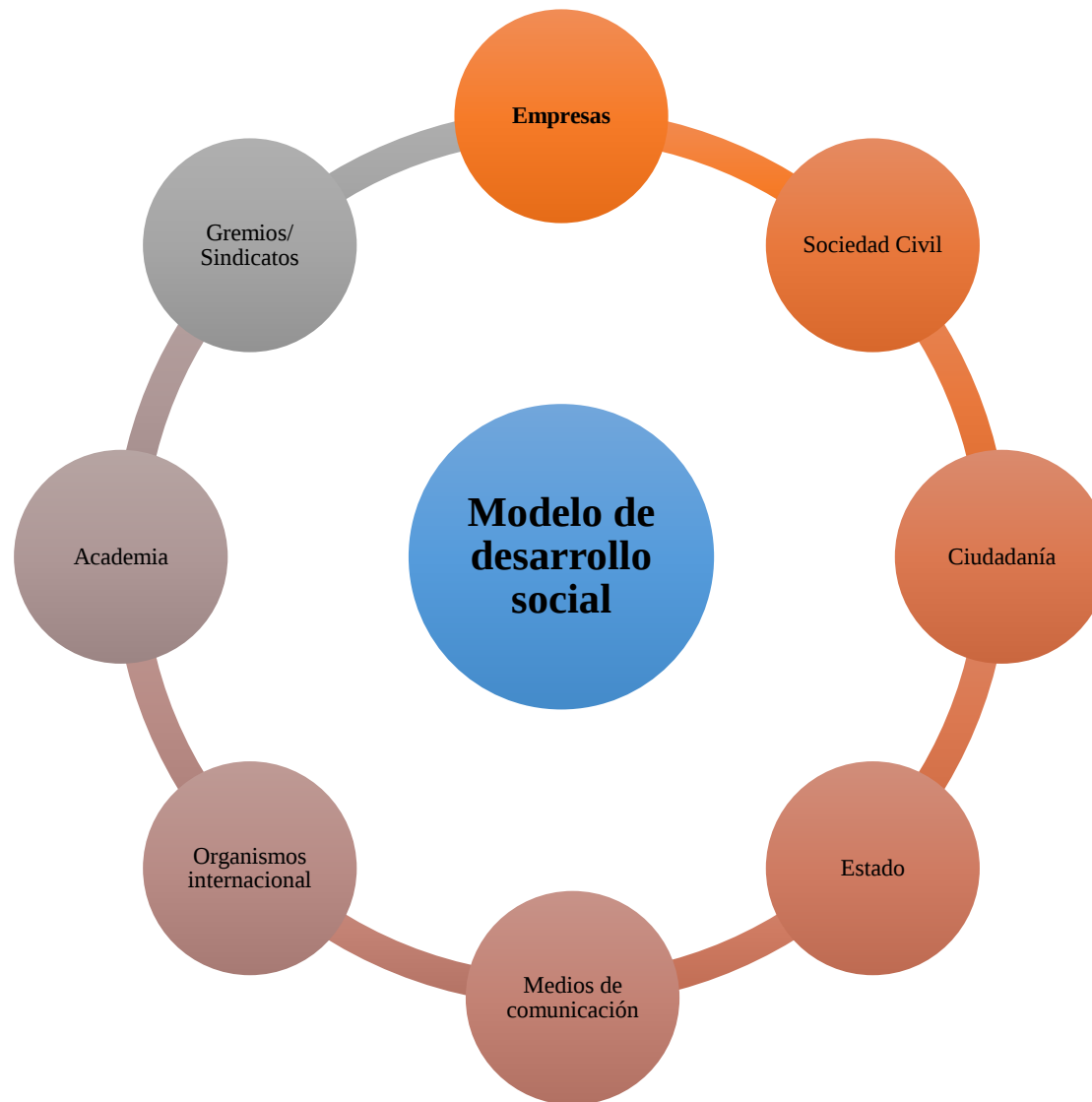


Figura 2: Modelo de desarrollo social (Elaboración propia).

Específicamente sobre las empresas, actor en el que se enfoca este trabajo, la percepción de este ente ha ido mutando durante las últimas décadas. Desde los inicios, las empresas estuvieron involucradas en el desarrollo de la comunidad: construían hospitales, colegios, viviendas, etc. lo que llevó a la formación de pueblos y/o ciudades alrededor de estas. Desde un cierto punto, las responsabilidades de las empresas se fueron modificando, llevando a maximizar los beneficios de la empresa como un rol principal de ella, mientras que la responsabilidad del bienestar de la comunidad pasó a ser del Estado (Berczely, 2017). Con esto, la relación de la empresa con su entorno se vio distorsionada, primando en ellas el logro que esta inversión tuviese mayor rendimiento posible sin considerar la situación de los trabajadores, medio ambiente o comunidad. Cabe destacar, que los consumidores también aportaban a este ámbito, ya que al momento de decidir la compra, sólo consideraban el precio, la calidad y accesibilidad u oportunidad de adquisición del producto pero no los impactos que su proceso productivo generaba (Berczely, 2017).

En las últimas décadas, poco a poco, ha aflorado una comprensión diferente, y preguntas como: ¿Qué debe esperarse del comportamiento de las empresas? ¿Bajo qué principios debieran orientarse al momento de tomar sus decisiones? Son necesarias responder. A partir de esto, es que nace en los años 60 el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) involucra todas las acciones donde la empresa toma en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores (OIT, 2003).

Tal como ha mutado la percepción de las empresas, también se ha ido modificando las acciones de la RSE hacia la comunidad. En primera instancia, se observa la presencia del empresario movilizado por valores morales altruistas, principalmente expresados por la donación de dinero, acción que se realizaba de forma esporádica y no obedecían a una planificación desde la empresa en pos de aportar al desarrollo social, sino más bien, a una lógica de caridad (PROhumana, 2002). Posterior a esto, es que se empezó a involucrar a los trabajadores con la comunidad realizando además de donación de dinero, voluntariados con

fundaciones y/o comunidades y actualmente el voluntariado corporativo toma cada vez más presencia en las compañías.

Con esta evolución de RSE, es que un modelo Pro Bono ha empezado a insertarse lentamente en las compañías. El concepto Pro Bono se refiere a la realización de un trabajo profesional, de manera voluntaria y gratuita, a una causa social (Voluntare, 2018). Actualmente, este modelo está ampliamente desarrollado en el ámbito jurídico, pero tan solo Australia y España han desarrollado este concepto en la Ingeniería. En Chile, solo una empresa que no es del ámbito jurídico declara en su informe de Sustentabilidad disponer horas Pro Bono de sus trabajadores (Deloitte, 2017), pero aún hay ausencia de información de este movimiento y se desconoce la visión y la disposición de las empresas ante esta forma de realizar RSE.

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar una evaluación técnica y económica del interés y disposición de las empresas de Ingeniería de utilizar un esquema Pro Bono en sus trabajadores en el contexto de proyectos sociales desarrollados por Ingenieros Sin Fronteras Chile, considerando la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial.

Objetivos Específicos

- Cuantificar el beneficio para la empresa de Ingeniería Bechtel en la participación del proyecto “Escalera, Campamento Vista el Mar”.
- Evaluar un prototipo de modelo Pro Bono y su relación con distintas áreas de las compañías.
- Generar un marco teórico en torno a conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, Voluntariado Corporativo y Pro Bono.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

En la primera parte de este trabajo se evaluará la disposición y el interés de un modelo Pro bono en 5 empresas de Chile: 2 empresas líderes en voluntariado corporativo, 2 empresas de Ingeniería y que ya han trabajado con Engineers Without Borders (EWB) en otros países y por último, 1 Empresa B. Esta evaluación se realizará mediante entrevistas a los directivos de estas empresas y los encargados de RSE. A partir de estas entrevistas, es que se buscará realizar una codificación abierta de la cual se obtendrá un relato y cuñas con todas las características, intereses y opiniones sobre Responsabilidad Social Empresarial, Voluntariado Corporativo y Pro bono. Además, en esta parte del trabajo se corroborará como se relacionan tres dimensiones en un modelo pro bono: la entrada de nuevas generaciones a las empresas, una dimensión interna la cual tiene relación con los trabajadores al interior de la compañía y una dimensión externa que se relaciona con el posicionamiento de la asociación en el mercado. Cabe destacar que este ítem servirá como base para poder cuantificar el proyecto “Escalera, Campamento Vista el Mar” desarrollado por la Fundación Ingenieros Sin Fronteras Chile en conjunto con la empresa de Ingeniería Bechtel, en donde se calculará los beneficios que el proyecto otorga a la empresa.

1 MARCO TEÓRICO

A continuación se expone el marco teórico de esta investigación el cuál se divide en 5 tópicos: tipos de empresas en Chile, Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Empresarial y Pro Bono.

1.1 ¿Qué tipos de empresas existen actualmente?

La empresa es una organización cuyo objetivo es la consecución de un beneficio através de la satisfacción de una necesidad de mercado. Desde una perspectiva económica, la empresa se caracteriza como una entidad autónoma de producción de bienes o servicios. Dentro de esto, se encuentran distintas categorías de clasificaciones de las empresas(Leon, 2017):

- a. Según actividad o giro: se refiere a segmentar dicha empresa en función a qué producto y/o servicio ofrece y cómo lo elabora, dentro de esto se encuentra (Leon, 2017):
 - Empresa Fabril/ Industrial: son aquellas de extracción o producción de bienes por transformación de determinados insumos o materias primas en productos físicamente diferentes.
 - Empresa Comercial: dedicada a la compra de bienes de consumo y/o durables, para una posterior venta sin hacer un proceso que provoque otro producto físicamente diferente. Es decir, se vende lo mismo que se compra.
 - Empresa de Servicios: dedicada al comercio de intangibles y/o prestación de servicios.
 - Empresas Financieras: su función es ser intermediario financiero y prestar servicios financieros y de negocio.
- b. Según el tamaño: atendiendo a su tamaño, se acepta generalmente una división de la empresa que distingue entre micro empresa, pequeña, mediana y gran empresa. La clasificación de cada empresa en el país se observa a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1: Clasificación de empresas en Chile según tamaño (León, 2017).

Empresa	Criterio	
	Volumen de ventas anuales en UF	Número de empleados
Micro empresa	0 a 2.400	1 a 5
Pequeña empresa	2.401 a 25.000	6 a 50
Mediana empresa	25.001 a 100.000	50 a 400
Gran Empresa	>100.001	>400

- c. Según la propiedad de capital: en relación a qué ente aporta a su capital y quién administra la sociedad (Leon, 2017):
- Empresa pública: empresa en que el capital y la administración permanece al Estado.
 - Empresa privada: son aquellas que el capital y la administración proviene de particulares.
 - Empresa mixta: es aquella en que el capital y la administración es compartida entre el Estado y los privados.
- d. Según el ámbito de actividad: se refiere a ciertas características que posee una empresa y en donde actúa geográficamente, estas pueden ser (Leon, 2017):
- Empresas locales: operan dentro de un municipio, ciudad o pueblo.
 - Empresas provinciales: realizan sus operaciones en una provincia determinada del país.
 - Empresas regionales: operan en varias provincias del país.
 - Empresas nacionales: son aquellas que operan en todo un país.
- e. Según el destino de los beneficios(Leon, 2017):
- Empresas con fines de lucro: son aquellas cuyo propósito es generar ganancias económicas y maximización de resultados a sus dueños.
 - Empresas sin fines de lucro: son aquellas cuya finalidad es el bienestar social y el superávit que obtienen es la ayuda económica.
- f. Según la forma Jurídica: El tipo de sociedad que permite el Estado chileno que sean constituidas, en este caso hay dos categorías a señalar y es que si la sociedad será

individual o colectiva y sobre estas dos clasificaciones, pueden nacer las siguientes segmentaciones (Canarias, 2019.):

- Unipersonal: el propietario con capacidad legal responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudiesen verse afectadas por el accionar de las empresas.
 - Sociedad colectiva: en este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
 - Cooperativas: no poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
 - Comanditarias: poseen dos tipos de socios: los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada: los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
 - Sociedad Anónima: tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.
- g. Empresas B: la Empresa B (o *B Corporation*) es un tipo de empresa que utiliza el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales. Esta opera bajo altos estándares sociales, ambientales y de transparencia y por sus estatutos toma decisiones corporativas legalmente vinculantes considerando no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también otros intereses y de largo plazo tales como la de los empleados, los proveedores y clientes, la comunidad a la que pertenecen y el medio ambiente (SistemaB, 2019).

1.2 Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible se define como el desarrollo que satisface las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Para lograr este fin, es fundamental armonizar tres elementos centrales: crecimiento económico, inclusión social y protección ambiental (ONU, 2019).

La erradicación de la pobreza en todas sus dimensiones es un requisito indispensable del desarrollo sostenible. Con tal fin, se debe promover un crecimiento económico sostenible, inclusivo y equitativo, que cree mayores oportunidades para todos, reduzca las desigualdades, eleve los niveles básicos de vida, propicie el desarrollo social equitativo y la inclusión, y promueva la gestión integrada y sostenible de los recursos y ecosistemas naturales (ONU, 2019.)

En el 2015, más de 150 jefes de Estado y de gobierno se reunieron en la histórica Cumbre de Desarrollo Sostenible y en la que adoptaron la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible que contempla 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas. Los ODS son herederos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los cuales fueron aprobados en el 2000 y que han demostrado que los objetivos mundiales pueden sacar a millones de personas de la pobreza. Cabe destacar que los ODS no son jurídicamente obligatorios, se prevé que los países los adopten como propios y establezcan marcos nacionales para el logro de los 17 objetivos(ONU, 2019.). Los 17 Objetivos se muestran a continuación, en la Figura 3.



Figura 3: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2019).

1.3 Responsabilidad Social

Según la norma internacional ISO 26000, responsabilidad social se define como la responsabilidad social 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 (ISO, 2010a):

- 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.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Es natural que la responsabilidad social se entienda de distinta forma dependiendo de la región, país y hasta de cada organismo, no obstante, las organizaciones deberían respetar la normativa internacional de comportamiento, como la que reflejan la Declaración Universal de Derechos Humanos, la declaración de Johannesburgo sobre desarrollo sostenible y otros instrumentos(ISO, 2010a).

Según esta norma, los principios que rigen la responsabilidad social son (ISO, 2010a):

- Rendición de cuentas: una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente.
- Transparencia: una organización debería ser transparente en sus decisiones que impactan en la sociedad y el medio ambiente.
- Comportamiento ético: una organización debería tener un comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas: una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
- Respeto al principio de la legalidad: una organización debería aceptar que el respeto al principio de la legalidad es obligatorio.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento: una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez, que acatar el principio de respeto al principio de la legalidad.

- Respeto a los derechos humanos: una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad.

1.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En este ítem se expondrá los conceptos y características, el marco de trabajo, el contexto en Chile y la parte de dimensión social de la Responsabilidad Social Empresarial.

1.4.1 Concepto y características

La historia de la Responsabilidad Social Empresarial no tiene un inicio fijo, sin embargo, a fin de marcar algún antecedente, hay documentos que datan del siglo XIX y a veces anteriores, y que dan fe de acciones por parte de las compañías en favor de sus trabajadores (ProHumana, 2000). En la segunda mitad del siglo XIX, cuando se estaba empezando a cuestionar su papel en el desarrollo industrial del capitalismo, algunos empresarios británicos incorporaron ciertas mejoras en las condiciones laborales en sus fábricas, así como la prohibición del trabajo infantil. Es a partir del siglo XX y especialmente después de la década del 50 donde realmente se comienza a investigar y escribir sobre el tema. Howard Bowen en el año 1953 publica el libro: *Social Responsibilities of the Businessman* y define RSE como “las obligaciones de los empresarios a seguir políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”(Bowen, 1953).

Todas las definiciones e ideas en los años 50 se refieren principalmente a pensamientos filantrópicos y solo hay algunas acciones que pueden considerarse como más allá de la filantropía en ese período. A partir de esa época, es que el concepto de RSE ha ido mutando desde una visión filantrópica a prácticas e instrumentos regulados o RSE estratégica y la esencia de participar en RSE en el nuevo milenio está etiquetada como “ hacer el bien para hacerlo bien” (Moura-Leite & Padgett, 2011), por lo que existe una infinidad de términos empleados por distintas organizaciones. Dentro de esta variedad de visiones, se destacan las siguientes:

- Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Responsabilidad Social Empresarial involucra todas las acciones donde la empresa toma en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores (OIT, 2003).
- El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), entidad que agrupa a las empresas más grandes del mundo, define RSE como el compromiso de los negocios para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con sus empleados, familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida (WBCSD, 1999).
- De acuerdo a la comisión Europea, es la incorporación voluntaria, por parte de las empresas, de preocupaciones sociales y medioambientales a sus actividades comerciales y a sus relaciones con las partes interesadas (FOMIN, 2011).

En resumen, no existe un amplio consenso para designar esta nueva forma de comportarse de las organizaciones, pero si se pueden encontrar directrices comunes para las empresas.

Al estudiar las características de la RSE, La Comisión de la Unión Europea señala y hace una clara distinción entre los componentes internos y externos de la RSE (Diez, 2015):

- Componentes internos: dentro de la empresa, las prácticas responsables afectan a los trabajadores y tienen que ver con el medio ambiente, es decir, de la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Por ello, en lo que a dimensión interna se refiere, hace referencia a la gestión de los recursos humanos, seguridad y salud en el lugar de trabajo, adaptación al cambio (mercado-globalización) y a la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales principalmente.
- Componentes externos: Se extiende a comunidades locales, incluyendo competidores, proveedores y consumidores, problemas ecológicos mundiales y derechos humanos, es decir, todos los agentes externos interesados en sus actuaciones.

Y por otro lado, distintos autores han sectorizado la responsabilidad social en cuatro niveles que incluyen los componentes anteriormente mencionados (Paternoster, 2011):

- Responsabilidad económica: la empresa como institución económica encargada de la producción de bienes y servicios tiene como primera responsabilidad el beneficio económico, maximizar las ventas y minimizar los costes.
- Responsabilidad legal: la empresa posee una estructura jurídica y de ahí la importancia del cumplimiento de unas leyes que no sólo regulan el mercado, sino que son también las encargadas de “positivar” gran parte de las expectativas y, por lo tanto, de las obligaciones de la empresas.
- Responsabilidad moral: abarca aquellas expectativas y obligaciones sobre las que existe un acuerdo entre los diferentes grupos implicados estén o no recogidas por las leyes y cuyo cumplimiento por parte de la empresa es “esperado” por los diferentes grupos implicados. Son exigencias sociales y ecológicas que aún no se han convertido en ley o que nunca poseerán una forma jurídica por no tener un carácter fácilmente objetivable.
- Responsabilidad voluntaria o filantrópica: a diferencia de los anteriores, en este nivel ya no se trata de conductas exigibles sino deseables, con las que la empresa se compromete con la sociedad: cooperación en causas caritativas, en el voluntariado para la comunidad, en programas de soporte al desarrollo local y regional, etc. Sin embargo, no sería inmoral si no lo hiciera.

1.4.2 Estandarización RSE

A diferencia de otros campos como la gestión de calidad o medioambiental, en el ámbito de RSE, no existe norma de referencia obligatoria que pueda ser utilizada para implementar un sistema de gestión, pero si una multiplicidad de estándares relacionados (Sigweb, 2008). A nivel mundial, las referencias más importantes respecto a este marco normativo son el Global Compact (ONU, 2000) y las guías de la OCDE (OCDE, 1976) y también el Libro Verde de la Unión Europea como principal referencia para ese continente (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2001). Los marcos anteriormente mencionados, hacen referencia a establecer un marco de trabajo para promover en la empresa un desarrollo

sostenible y una buena ciudadanía corporativa (Paternoster, 2011). Por otro lado, al observar la instrumentalización y medición de la RSE, se hallan los siguientes estándares internacionales:

a. Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)

Los *Dow Sustainability Indices* (DJSI) lanzados en el año 1999, son una familia de índices que evalúan el desempeño en sustentabilidad de miles de compañías que cotizan en la bolsa de comercio. Son los puntos de referencia de sostenibilidad global más antiguos del mundo y se han convertido en el punto de referencia clave en inversiones de sostenibilidad para inversores y empresas por igual.

El DJSI se basa en un análisis de desempeño económico, ambiental y social de las empresas, evaluando temas como el gobierno corporativo, la gestión de riesgos, la marca, la mitigación del cambio climático, los estándares de la cadena de suministro y las prácticas laborales y cada año se lanza un ranking con las empresas mejor posicionadas a nivel mundial. En el país, participan solamente 26 empresas en los DJSI y en el año 2018 SACI Falabella y Latam Airlines Group destacaron en la versión mundial.

b. Global Reporting Initiative (GRI)

El *Global Reporting Initiative* (GRI) nace en 1997, cuyo objetivo inicial fue de establecer un marco global para informar acerca de los aspectos relacionados con la sostenibilidad, el resultado de ese acuerdo son las guías de GRI. Las guías GRI son un estándar para la realización de informes que facilitan la medición de las contribuciones de una organización a la sostenibilidad. Son un instrumento que crea un marco común para la emisión de la información de las empresas sobre la sostenibilidad. Los informes de sostenibilidad de una organización, cualquiera que sea el país en el que se encuentre, dan cuenta públicamente de su desempeño económico, social y medioambiental (GRI, 1999).

c. ISO26000 de Responsabilidad Social

En el año 2008 se lanzó la norma internacional ISO 26000 de Responsabilidad Social, la cual permitió homologar los estándares que ya existían y facilitar su implementación en las empresas (ISO, 2010b).

A pesar de estos estándares, es importante destacar que no existe una receta única de RSE, sino que el modelo debe ser adaptado al contexto, estrategia y especificidades de cada empresa (Teixido, 2002). A partir de esto, es que para un modelo estratégico efectivo y funcional de la RSE, se deben considerar tres ítems:

- Cadena de valor de la empresa: procesos o actividades de una empresa que contribuyen a la creación de valor a lo largo del ciclo de vida de un producto (Porter, 1985).
- Stakeholders: Los stakeholders son un factor clave para el éxito de la práctica de RSE, debido a que sin su compromiso, conocimiento y talento no se podría lograr los objetivos y una de las características de la RSE es la idea de que la empresa es responsable ante estos stakeholders (Farmaki, 2018). Comúnmente se identifican los siguientes actores: Accionistas e inversores; empleados; clientes; proveedores; distribuidores y socios comerciales; competidores; agentes sociales; administración pública; comunidad y por último la sociedad (Carrol, 1991).
- Desarrollo sostenible: Definición se encuentra en el punto 1.2

Cabe destacar que solamente DJSI son ranking, mientras que los GRI y la ISO 26000 son guías para las empresas para cómo realizar RSE. Unificando estos tres conceptos, es que en la Figura 4 se puede observar un modelo de gestión de RSE basado en un modelo de mejora continua. Al integrar un modelo de gestión en el área de Responsabilidad Social Empresarial, se encuentran los siguientes beneficios (Sigweb, 2008):

- Gestión de la reputación, al cumplir las expectativas de los grupos de interés.
- Gestión de riesgos, en el ámbito medio ambiental y de relaciones laborales.
- Reclutamiento de empleados, motivación, retención y atracción de talentos.
- Mejoras en las relaciones con inversores y acceso a capital.

- Aprendizaje e innovación, al generar productos social o ambientalmente beneficiosos.
- Competitividad y posicionamiento en el mercado, al responder a los requerimientos socio ambiental de los consumidores.
- Eficiencia operacional, mediante la aplicación de eco eficiencia, reducción de materias primas y residuos.

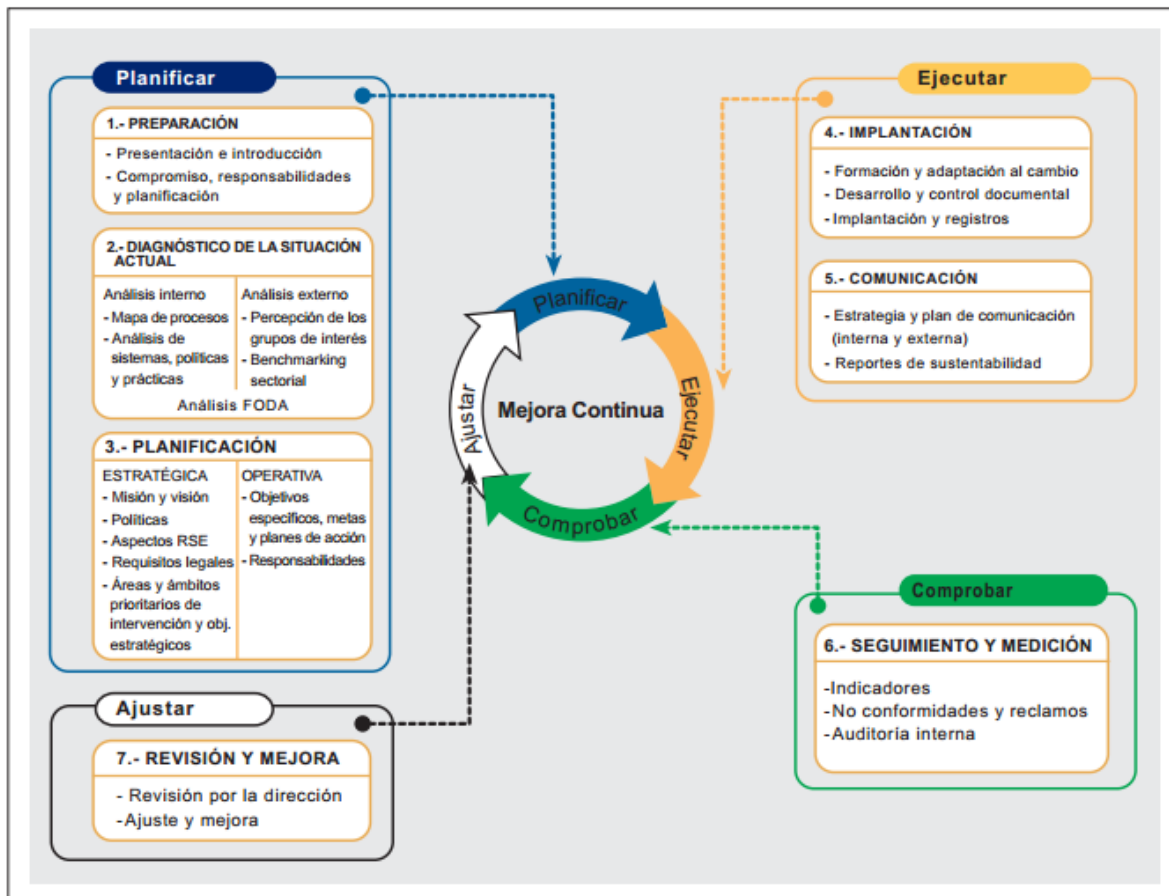


Figura 4: Modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (ISO, 2010b; Sigweb, 2008)

1.4.3 RSE en Chile

La participación de los privados en iniciativas de índole social en Chile se remontan desde la colonia, donde esta participación estaba orientada a la asistencia caritativa de los grupos más desposeídos, generalmente impulsadas desde organizaciones de la iglesia católica (Teixido, 2002). En el desarrollo del siglo XX se suceden diversas transformaciones políticas, sociales

y culturales que van incidiendo en la forma como se desarrollaba la actividad de la empresa. El primer aspecto relevante es la laicización de la filantropía la cual comienza a existir también fuera del amparo de la iglesia católica, en un contexto de surgimiento de nuevos actores sociales y donde el Estado tuvo un rol bastante fuerte e intervencionista.

El desarrollo de la discusión en torno al concepto de RSE en Chile, así como a su implementación como una acción y estrategia en la empresa es un fenómeno reciente en el país, debido a que las primeras organizaciones que comenzaron su trabajo en torno a RSE se observan recién desde el año 1997 y desde el año 2002 se observan estudios sobre qué estaban realizando las empresas en torno a Responsabilidad Social (Accion, 2002). Por otro lado la percepción de los chilenos es crítica y donde, la tendencia hacia la desconfianza se encuentra más expuestas y determinada por los diversos hechos y conflictos sociales de alta connotación pública. Según el informe Latino Barómetro del año 2011, Chile presenta un promedio de un 21,2% de confianza en empresas privadas, considerando 15 años de mediciones anuales (Accion, 2013), ubicándose en el tercer lugar de los países que menos confían (luego de Honduras y Guatemala con un 30 y 31%, respectivamente, sobre un 43% promedio regional); y en el año 2015, Acción Empresas realizó un sondeo de opinión de los ciudadanos, clientes y trabajadores de las empresas chilenas, arrojando resultados como que el 74% de los encuestados opinan que existe corrupción al interior de las empresas en el país; un 66% ha dejado de comprar productos o adquirir servicios de empresas que han sido cuestionadas por la opinión pública y un 77% valora que la empresa sea socialmente responsable (Accion, 2015).

En el país, existen las siguientes organizaciones dedicadas a promover la RSE en Chile:

a. Acción Empresas

Organización que existe desde el año 1997 y que agrupa a más de 130 empresas decididas a gestionar sus negocios de manera sostenible bajo una lógica de competitividad y sostenibilidad. Representa al WBCSD en el país y a través de diversas instancias buscan posicionar la sostenibilidad empresarial como una visión de negocios necesaria para la construcción de una sociedad más inclusiva e igualitaria (Accion, 2013).

b. Fundación Pro Humana

Nace en 1997 como el “Programa de Investigación para la Promoción Humana”, resultado de la elaboración del proyecto “la acción filantrópica como un elemento de la responsabilidad social”. El objetivo de la fundación es promover una cultura de responsabilidad social en Chile. Ha realizado tareas como investigación y desarrollo del conocimiento, sensibilización de actores con el tema de responsabilidad social; aporte a la elaboración de propuestas legislativas y normativas (Correa, 2004).

En el año 2002, la Fundación Pro Humana realizó una investigación en 12 empresas del país para conocer el proceso que las empresas chilenas están recorriendo para incorporar en su lógica o planes de negocios la responsabilidad social en el marco de ciudadanía corporativa. A partir de esta investigación, se obtuvieron las siguientes conclusiones sobre RSE en Chile (Teixido, 2002):

- La definición de RSE parece depender del sector o ámbito al cual la empresa adscribe y también el impacto que tiene la empresa en este ámbito.
- La mayoría de las empresas entrevistadas tienen un énfasis en la dimensión externa en su discurso de RSE.
- Para algunas empresas la RSE queda explicitada en sus objetivos estratégicos y para otras, sus prácticas de donaciones las ha llevado a instalarla en su discurso.
- Hay tres niveles de desarrollo de RSE en las empresas.
- Ausencia de métodos de evaluación para conocer el impacto de los proyectos y programas implementados.

1.4.4 Dimensión social de la RSE

En los últimos años muchas acciones empresariales han sido acusadas de ser responsables de los diferentes problemas económicos, sociales y ambientales existentes en la sociedad, por lo que las organizaciones se han visto motivadas a reflexionar sobre la necesidad de incorporar otros criterios más allá de los económicos como parte de su estrategia empresarial. Por tanto, el reto es conseguir crear valor económico de tal forma que también se cree valor para la sociedad a través de dar respuesta a sus necesidades (Diez, 2015). Actualmente, el

concepto de donaciones y filantropía en las empresas ha evolucionado al de inversión social o *Community Investment*, reflejando la idea de contribución de valor por parte de la empresa a proyectos sociales, valor que trasciende de la mera aportación de fondos y se amplía a otro tipo de activos empresariales (Lemonche, 2011). Esta inversión social se puede describir como un mix de recursos de todo tipo, que puede contener:

- Activos financieros: donaciones, patrocinios, préstamos de capital.
- Activos tangibles no financieros: productos de catálogos, espacio en almacenes, espacio en oficinas, excedentes de producción.
- Activos intangibles: elementos de imagen y marca, copyright y patentes, organización de eventos.
- Capital humano: tiempo y capacidades de los empleados para programas de voluntariado corporativo.

Algunos ejemplos de la inversión social se encuentran en la Tabla 2.

Tabla 2: Ejemplos de inversión social en la empresa (Lemonche, 2011)

Actuaciones	Ejemplos de inversión social	Descripción
Asistencial	Matching gift	Financiación empresarial a iniciativas solidarias promovidas por donaciones de los empleados.
	Donación de excedentes	Donación de activos materiales a organizaciones del Tercer Sector para su uso con fines sociales.
Táctica	Marketing con causa	Captación de fondos para fines sociales asociada a la venta de productos de la empresa.
	Campañas	Colaboraciones ocasionales, mediante medios y personas, con ONG para recaudar fondos y divulgar causas.
	Outdoor solidario	Actividad grupal de empleados con fines sociales o medioambientales.

Actuaciones	Ejemplos de inversión social	Descripción
Estratégica	Convenio con ONG	Compromiso multianual con ONG de apoyo a proyectos sociales.
	Voluntariado profesional	Asistencia pro-bono alineada con la actividad principal de la empresa.

En resumen, las prácticas responsables hacia la comunidad hoy en día consisten en colaborar con las comunidades y PYMES locales, a través de distintas estrategias dando prioridad a las empresas locales como proveedoras y estableciendo precios y condiciones justas de pago, ofreciendo servicios básicos, asistencia técnica, capacitación e instrumentos de financiamiento (microcrédito), transfiriendo conocimiento o desarrollando infraestructura y capacidades locales que beneficien a ambos colectivos (Pesce, 2010).

La manifestación más importante del compromiso solidario de una empresa hacia las necesidades de la sociedad tiene que ver con la aportación del activo más valioso de la empresa, su capital humano. El enorme potencial de talento, capacidades y entusiasmo de una plantilla formada, organizada y con espíritu solidario encuentra una vía inmejorable de aportación a la sociedad a través del Voluntariado Corporativo (VC). El voluntariado corporativo según el *Business in the Community* se define como actividades de carácter voluntario y compromiso personal, realizadas por empleados de forma organizada y en un marco estructurado, no remuneradas y para el beneficio de otros individuos y la sociedad en su conjunto. Dentro de las características del voluntariado corporativo se encuentran (Diez, 2015):

- Iniciativas promovidas desde la organización.
- Los trabajadores no reciben remuneración alguna por el trabajo voluntario.
- Los trabajadores son libres de inscribirse o no en dichas iniciativas.
- Se trata de acciones destinadas a beneficiar a individuos o colectivos ajenos a la empresa.

Los beneficios que se derivan del VC son muchos. Así, se señala que los trabajadores tienen la oportunidad de expresar valores altruistas prestando servicios importantes a otros (Pajo &

Lee, 2011); así mismo, desarrollan y mejoran actitudes como la comunicación, la planificación del tiempo, el trabajo en equipo o la dirección de tareas (Cathleen Wild, 1993).

Las fórmulas mediante las cuales los empleados de una empresa pueden organizar su participación en programas de voluntariados son infinitas, aun así, se detectan algunas variables claves en que se basan los diversos modelos de VC, variables que se encuentran en la Tabla 3.

Tabla 3: Variables en que se basan los modelos de voluntariado corporativo (Diez, 2015).

Variable	Descripción de las variables
Capacitación	Voluntariado sin poseer una capacitación especial: tareas de apoyo, manuales, etc. Voluntariado profesional
Destino	Acción local Online/virtual Terreno
Causas y campos	Asistencia social Capacitación e integración laboral Salud Educación y formación Protección del medio ambiente Cooperación al desarrollo Emergencia Humanitaria
Funciones y tareas	Actividades asistenciales y de educación Proyecto de desarrollo y emergencias Colaboración con ONG's
Tiempo de trabajo	Horas destinadas por empleados al trabajo voluntario

1.5 Pro Bono

1.5.1 ¿Qué es Pro Bono?

El concepto Pro Bono proviene de la frase latina “Pro Bono Público”, estando relacionada con actividades “por el bien público”. El trabajo Pro Bono tiene como propósito el bien de la sociedad, su progreso y crecimiento, enfocándose en el beneficio de los grupos sociales menos favorecidos (THEMIS, 2011).

Según la Global Pro Bono Network, Pro Bono es la realización de un trabajo profesional, de manera voluntaria y gratuita, a una causa social. A diferencia del voluntariado profesional, se utilizan habilidades profesionales para proveer servicios a entidades que no pueden pagar por ellos (Voluntare, 2018). Cuando una empresa presta un servicio pro bono, esta trata a la entidad beneficiaria como si fuera un cliente más y sus trabajadores lo realizan siempre en su horario laboral. Cabe destacar que la labor Pro Bono no se limita a campos determinados, sino que resulta necesario que profesionales y especialistas de diferentes áreas implementen este tipo de trabajo, generando soluciones reales para los problemas sociales existentes.

Dentro de los criterios que pueden definirse como pro bono se encuentran (Globalprobono, n.d.):

- Profesionalismo: el trabajo Pro Bono se lleva de manera profesional y los beneficiarios esperan beneficios profesionales.
- Habilidades: Pro Bono implica habilidades. El beneficiario carece de una o varias habilidades que el proveedor pro bono puede aportar.
- Bien común: sirve al bien común, lo que significa que puede usarse para apoyar a una organización sin fines de lucro / cambio social o una persona que no puede acceder a estas habilidades debido al dinero o su ubicación, etc.
- Acceso Libre: el servicio pro bono es provisto sin compensación por el beneficiario. Sin embargo, requiere una cierta inversión por parte del beneficiario en términos de tiempo y recursos humanos. Algunos proveedores de servicios pro bono hacen que los beneficiarios paguen una pequeña tarifa. Sin embargo, no compensa el tiempo empleado en llevar a cabo el servicio.

- Voluntario: Pro bono se basa en la libre elección. Quienes participan (tanto el proveedor como el beneficiario) se involucran porque así lo acuerdan.

Al estudiar los beneficios de un trabajo Pro Bono, se descubren recompensas tanto tangibles como intangibles para la empresa como para el trabajador que dispone de sus horas laborales a realizar tareas Pro Bono, dentro de estos beneficios se encuentran (Moore, 2007; Purcell, 2011) :

- Aumenta el reconocimiento de la empresa
- Mejora la comprensión pública del valor de la profesión
- Produce contactos estratégicos
- Retención del personal fomentando la cultura del trabajo
- Mejora el compromiso del cliente
- Aumenta el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa

Por otro lado, es necesario reconocer que el trabajo Pro Bono posee debilidades. Generalmente las empresas no hacen publicidad de su trabajo Pro Bono por miedo al escepticismo de sus intenciones, lo que dificulta la documentación de este servicio. Por otro lado, existen aprehensiones mediante este tipo de trabajo, ya que se piensa que es de menor calidad al ser un trabajo gratuito (Purcell, 2011).

1.5.2 Pro Bono y leyes

La premisa de que la ley debe aplicarse por igual a todas las personas, independientemente de su capacidad de pago tiene su origen en el siglo XV en Inglaterra, sin embargo, hasta el siglo XIX este concepto solo se aplicaba a casos específicos (Purcell, 2011). Hoy en día, la representación Pro Bono es una parte importante de la profesión legal y se aplica a un amplio espectro de casos y si se habla del concepto Pro Bono, a pesar de este no hacer referencia a una industria en particular, este término se utiliza abrumadoramente en relación a los servicios legales (EWB, 2015). Los beneficios del trabajo Pro Bono que se han documentado son:

- Brindar oportunidades tempranas para una interacción directa, sustancial y significativa con los clientes.
- Proporcionar experiencia en una gama más amplias de temas.

1.5.3 Pro Bono y otras disciplinas

Dentro del Pro Bono, los abogados históricamente han sido reconocido por realizarlo, pero por otro lado, la profesión de la salud también es reconocida por su carácter de voluntariado debido a su valor social intrínseco. Un estudio estadounidense encontró que el 39% de los médicos se ofrecieron como voluntarios en los últimos 12 meses, este porcentaje sobrepasó la participación del público en general (30%) pero, es significativamente menor que los abogados (57%) (Grande & Armstrong, 2008). Medecins sans Frontieres (MSF) es una organización humanitaria internacional, médica e independiente que desde el año 1971 brinda ayuda de emergencia a personas afectadas por conflictos armados, epidemias, exclusión de la atención médica y desastres naturales (MSF, 2018). Los equipos de MSF están formados por médicos, enfermeros, cirujanos, anestesistas, psiquiatras, ingenieros de agua y saneamiento, administradores y gran cantidad personal de apoyo. En el año 2017, MSF trabajó en 462 proyectos en 72 países.

Por otro lado, los arquitectos son análogos a los ingenieros en las habilidades utilizadas en el diseño y construcción y también realizan servicios gratuitos. Según el Instituto Americano de Arquitectos (AIA) en Estados Unidos, los servicios pro bonos se definen como servicios de naturaleza profesional que generalmente son proporcionados por un arquitecto registrado/licenciado, miembros del AIA, colegios y/o centros de diseño de la comunidad, pero para los cuales esas personas o entidades involucradas no reciben compensación financiera (AIA, 2008). Dentro de los trabajos pro bono que puede realizar un arquitecto se encuentran: realización de estudios ambientales; traducir las necesidades y aspiraciones de un cliente en un conjunto de metas y objetivos; hacer que los requisitos de construcción sean entendibles para la comunidad, etc. Al observar la participación de arquitectos, el AIA realizó un estudio durante los años 2000-2002, estudio que muestra que el 59% de aproximadamente 14.500 arquitectos en Estados Unidos, realizaron servicios gratuitos a clientes (Kolleeny, 2003).

1.5.4 Ingeniería Pro Bono

Si se compara las profesiones de abogados e ingenieros, ambos rubros tienen una serie de similitudes a pesar de diferir en los detalles de servicios que brindan. Ambas profesiones evalúan y resuelven un problema: los abogados utilizan tácticas, argumentos y procesos para ganar un caso legal y los recursos de los ingenieros son fórmulas, conversiones y diseño para producir el producto o resultado deseado (EWB, 2015), a pesar de esto, el concepto Pro Bono es realmente desconocido en el ámbito de la Ingeniería y es evidente la falta de registro preciso y estadísticas en el trabajo Pro Bono en esta área. Tan solo Australia ha comenzado a insertar este concepto en esta área desde hace un par de años y el conocimiento que se tiene sobre ingeniería Pro Bono proviene completamente desde la experiencia de este país.

Engineers Without Borders (EWB) fundada en Francia y que desde la década del 80 trabaja en distintos países para satisfacer las necesidades de comunidades y personas desfavorecidas a través de proyectos de ingeniería. EWB Australia ha participado en la formación de *Pro Bono Engineering Community of Practice*, la cual es una comunidad de práctica para representantes de la industria en torno a los sistemas pro bono. Está liderado por un grupo de gerentes de RSE y defensores gratuitos de los sectores sin fines de lucro, de la comunidad, de la construcción y de la infraestructura y tienen como objetivo respaldar las profesiones de ingeniería y servicios técnicos para compartir conocimientos sobre la práctica pro bono, y respaldar sistemas organizativos para programas de voluntariado calificado (EWB, 2019.). Por otro lado, EWB Australia también desarrolló la iniciativa EWB Connect, iniciativa que tiene como objetivo facilitar un cambio de mentalidad y un aumento de capacidades en la profesión de infraestructura hacia una mayor creación de valor social y una cultura de ingeniería Pro Bono (EWB, 2019.).

Según esta organización, en el contexto de la ingeniería, pro bono se refiere a la provisión de servicios profesionales a una tarifa reducida o “sin cargo por servicio” (EWB, 2019.). En lo explícito, la intención del trabajo pro bono es crear valor social y esto se puede lograr directamente o a través de la creación de valor económico y ambiental (EWB, 2019.).

Dentro de las actividades pro bono que se localizan en el ámbito de la ingeniería, se han encontrado (EWB, 2015):

- Evaluación de declaración de impacto ambiental
- Asesoramiento en proyectos a comunidades
- Supervisión de obras mediante la adscripción de un gerente de proyectos o supervisor de construcción
- Provisión de diseños de edificios

Si se estudian los beneficios de un trabajo pro bono en ingeniería, se encuentran necesidades de comunidades atendidas por ingenieros y además ayuda a hacer una carrera atractiva para la mujer. Respecto a este último ítem, es importante a considerar ya que según las últimas estadísticas muestran que en la prueba PISA 2015 de Matemáticas la brecha en desmedro de la mujer existe en 18 países (ComunidadMujer, 2017). A nivel país y latinoamericano aún existe una feminización de las matrículas en educación superior, en donde la presencia mayoritaria de mujeres se concentra en el área de Ciencias Sociales, Humanidades, Arte, Salud y Educación, lo que indica que continua existiendo carreras o áreas de estudio consideradas propiamente “femeninas”, donde el desempeño de las mismas es asociado a la extensión de los papeles tradicionales de la mujer en el espacio privado tales como el cuidado y atención de personas dependientes y tareas asociadas a la alimentación, vestimenta, educación básica, salud primaria, relaciones públicas, entre otros (IESALC, 2005). Específicamente para Chile, las matrículas de primer año de las universidades en las carreras de tecnología solo tienen un 18,9% promedio de participación de mujeres, versus la carrera de Salud y Educación que tienen sobre un 75% en promedio de participación femenina. Dentro de las mismas carreras de ingeniería existen brechas importantes, donde por ejemplo Ingeniería en Electrónica solo tuvo un 2,4% de participación promedio femenina en matriculas de primer año del 2017, mientras que Ingeniería Civil Bioquímica tuvo una participación promedio de un 62,7% (ComunidadMujer, 2017).

1.5.5 Pro bono en Chile

En el país, existen dos fundaciones que se han encargado de promover el trabajo pro bono durante estos últimos años: Fundación Pro bono y Fundación Trascender. La Fundación Pro

bono es una organización sin fines de lucro que desde el año 2000, promueve y facilita la democratización en el acceso a la justicia en beneficio de personas y grupos vulnerables y de organizaciones sociales. Actualmente la fundación está conformada por 39 estudios jurídicos, 10 empresas, una red de abogadas/os individuales y un grupo de notarios (Probono, 2015) . Por otro lado, Fundación Trascender desde el año 2001 vincula profesionales que aportan sus conocimientos y experiencia de forma gratuita para organizaciones sociales. En los 18 años de gestión, han apoyado a más de 2.200 organizaciones sociales y han tenido más de 2.800 voluntarios (Trascender, 2018).

Por otro lado, si se estudia empresas que realizan trabajo Pro Bono en el país, en los reportes de sustentabilidad solamente Deloitte reporta realizarlo. Deloitte Touche Tohmatsu Limited es la firma privada número uno de servicios profesionales del mundo. Sus servicios profesionales se orientan en torno a cinco áreas funcionales: consultoría, impuestos, asesoría jurídica, asesoría financiera y auditoría. En su último informe de sustentabilidad de Chile, la empresa declara que en el año 2017 se dispusieron 3.770 horas de servicios pro bonos, horas que beneficiaron a 13 organismos no gubernamentales y/o fundaciones y con una inversión de \$270 millones de pesos (Deloitte, 2017). Algunos ejemplos de los trabajos pro bono que realizan son (Voluntare, 2018):

- Área jurídica: constitución de fundaciones, estatutos, aspectos laborales, fiscales, jurídicos, cuestiones sobre jubilación, convenios colectivos.
- Asesores financieros: ayudan a las entidades a optimizar la gestión de su actividad financiera.
- Consultores: temas de tecnología, estrategias, business plan.
- Área de riesgos: riesgos tecnológicos, de reputación, financieros, etc.

1.5.5.1 Pro Bono en las Universidades

Para el contexto de que está pasando con el Pro Bono en el ámbito universitario, es necesario mencionar que existe la investigación de Francisca Quiroz y que tiene como objetivo analizar el interés de las universidades chilenas en realizar ingeniería Pro Bono, por medio de un estudio de mercado para que Ingenieros Sin Fronteras Chile logre visibilizar y potenciar sus

proyectos ingenieriles e iniciativas con valor social en el país. El trabajo ha contemplado la encuesta a estudiantes de seis Universidades chilenas: Universidad de Chile, Universidad de Santiago de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Técnica Federico Santa María, Universidad Adolfo Ibáñez y Universidad del Desarrollo. A la fecha de consideración de estos datos, se contempló 170 respuestas.

En el Gráfico 1 se observa la distribución de respuestas a la pregunta: considerando tu futuro profesional, te visualizas trabajando en:

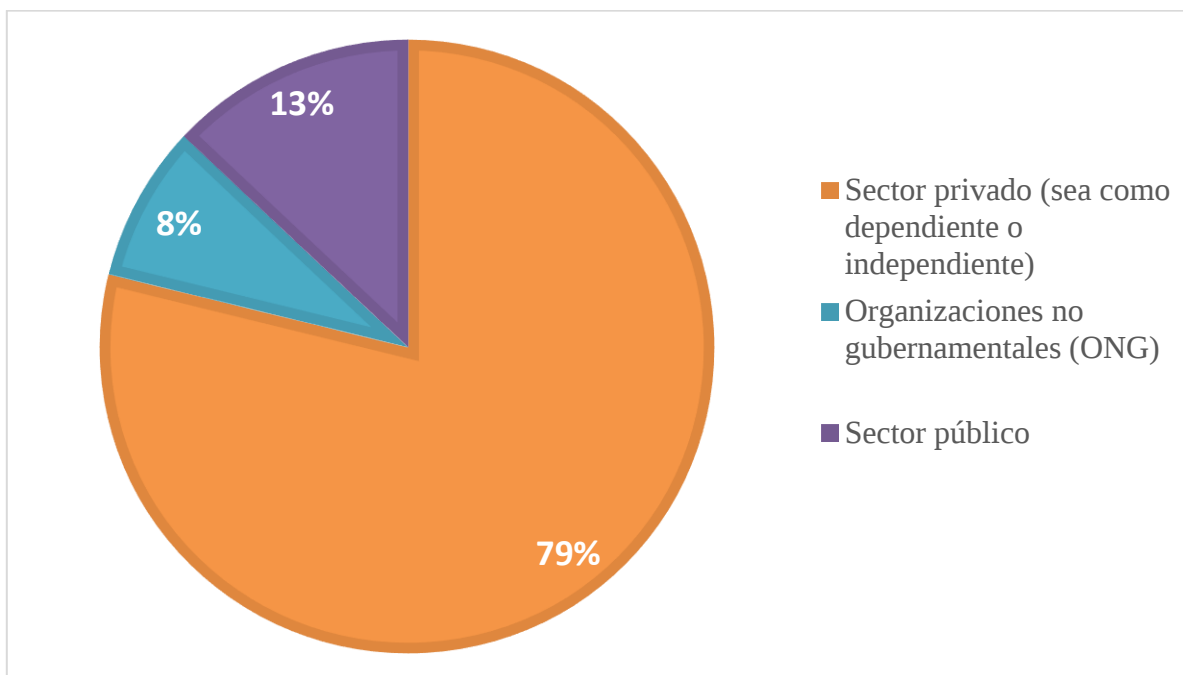


Gráfico 1: Respuestas a la pregunta: Considerando tu futuro profesional cercano, te visualizas trabajando en (Quiroz, 2019)

En el Gráfico 2 se encuentra la respuesta a la pregunta: ¿Sabes que es el trabajo pro bono?

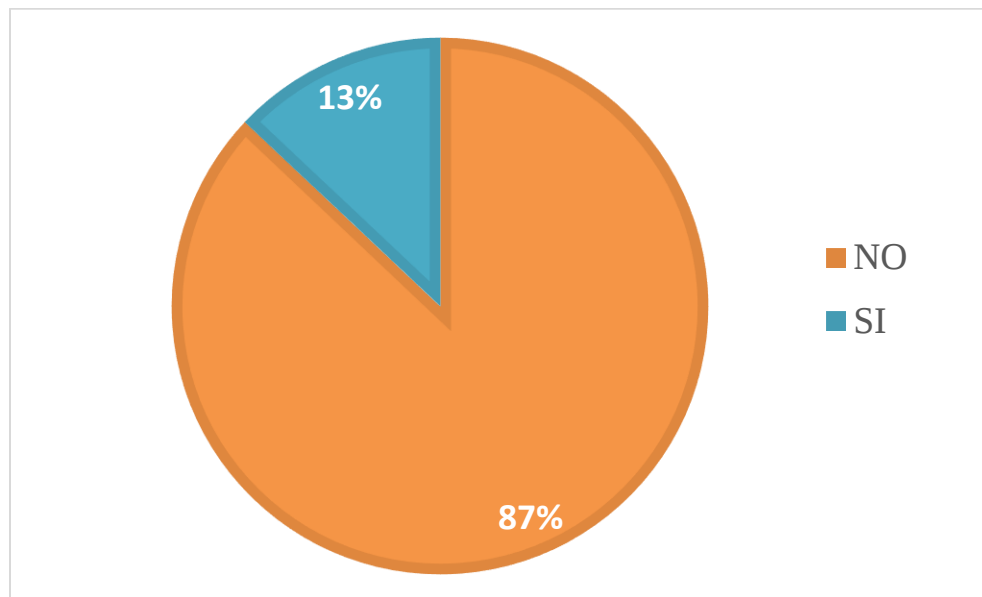


Gráfico 2: Respuestas ante la pregunta ¿Sabes que es el trabajo pro bono? (Quiroz, 2019)

1.6 Contexto de la investigación

Este trabajo de titulación se realizó bajo el marco de la Investigación “¿Ingeniería Pro Bono?: Documentación y valorización de componentes de Ingeniería en proyectos sociales” desarrollado por Ingenieros Sin Fronteras Chile para el Concurso Chile de Todas y Todos del año 2018 del Ministerio de Desarrollo Social.

2 METODOLOGÍA

Para realizar la evaluación técnica y económica del interés y disposición de utilizar un esquema Pro Bono en empresas de ingeniería, se procede a efectuar una metodología que contempla aspectos cualitativos y cuantitativos.

Se procede a estudiar 5 empresas del país mediante entrevistas semi estructuradas, tanto al encargado de Sustentabilidad y Asuntos Corporativos y al Gerente de Personas o Comunicaciones, con la finalidad de conocer el interés y disposición de la empresa de implementar un modelo Pro Bono y además conocer el trabajo que hacen de RSE actualmente. A partir de estas entrevistas, es que se realiza un análisis de contenido con codificación abierta con descriptores en la cual se exponen antecedentes, beneficios, desventajas y otras categorías de RSE, Voluntariado Corporativo y Pro Bono. Este análisis servirá como base para exponer un prototipo de modelo pro bono en donde se dimensionan tres áreas: la dimensión de nuevos profesionales a las empresas, una dimensión interna ligada al área de RRHH y una dimensión externa ligada al área de Marketing.

Por último, con este prototipo de modelo se cuantifica el proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar ubicado en Valparaíso y que fue ejecutado en el año 2018 por Ingenieros sin Fronteras y Bechtel Corporation Chile. El objetivo de esta etapa es poder exponer los beneficios para la empresa de implementar un trabajo Pro Bono en Bechtel y que esta información quede como precedente para otras empresas de Ingenierías en Chile. En el caso que existan ítems que no se puedan cuantificar, se realizará una recomendación para poder ejecutarlo.

2.1 Definición de la muestra

En primera instancia se define mediante tres categorías las empresas a entrevistar:

- Empresas de Ingeniería que han colaborado con Engineers Without Borders (EWB): específicamente para este ítem, se revisó los colaboradores de EWB USA y se escogió a las empresas que también estuvieran presentes en Chile:
 - Bechtel Corporation: empresa multinacional y de giro industrial dedicada a la Ingeniería. Actualmente en el país están trabajando en la expansión de la

planta del proyecto Los Pelambres con Antofagasta Minerals (Bechtel, 2019). La relación con EWB Chile es desde el año 2016 siendo uno de los impulsores de la fundación en Chile.

- Albemarle Corporation: empresa multinacional y de giro industrial que trabaja en el desarrollo, fabricación y comercialización de productos químicos. En Chile se dedica a la extracción y procesamiento de salmueras y a la producción y despachos de sales de litio y sus derivados (Albemarle, 2019). La relación con EWB Chile es desde principios del año 2019.
- Empresas que son reconocidas por Sustentabilidad en Chile: la Fundación PRO Humana anualmente realiza un ranking de sustentabilidad empresarial, ranking que tiene como objetivo reconocer a las empresas que se destacan por su nivel de desarrollo del Modelo de Estrategia de Negocio Sustentable. A partir de este ranking y observando los primeros lugares durante el período 2012-2018, se determina las empresas a entrevistar (Véase Tabla 4):
 - Transelec: Empresa nacional y de giro industrial que es la principal empresa en transmisión de energía eléctrica. La empresa ganó el segundo lugar del Ranking ProHumana 2018.
 - Deloitte: Empresa multinacional y de servicios. Los servicios que ofrece gira en torno a cinco áreas funcionales: consultoría, impuestos, asesoría jurídica, asesoría financiera y auditoría (Deloitte, 2019). Deloitte es reconocida por ser una de las empresas que realiza Pro Bono.

Tabla 4: Ranking de Sustentabilidad Empresarial Fundación Pro Humana Período 2012-2018 (PROhumana, 2019)

Ranking/ Año	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
1	Loreal	Paris	Paris	BCI	BCI	Gerdau	Chilectra
2	Paris	Loreal	BCI	Mall Plaza	Chilectra	Chilectra	Gerdau
3	Transelec S.A	Mall Plaza	Mall Plaza	Loreal	Natura	BCI	Falabella
4	Entel	Falabella	Loreal	Mininco	Falabella	Natura	BCI

5	Essbio	GNL Mejillones	Falabella	BBVA	CAP Mineria	BASF	Santander
6	CGE	Essbio	VTR	Essbio	Mall Plaza	Falabel la	Sodimac
7	Cristalerías Chile	GNL Quintero	Essbio	Roche	BASF Chile	Santan der	Endesa

- Empresas B: Se escoge a la empresa B que ha sido reconocida por su trabajo como empresa B y que es una de las más grandes del país:
 - L y D Constructora: Empresa nacional y de servicios, la cual se enfoca a la construcción de centros educacionales y centros de salud en el país (Id, 2019). En el año 2013 se certifica como empresa B.

2.2 Entrevistas Etnográficas

Se realiza entrevistas semi estructuradas a las 5 empresas mencionadas anteriormente, en cada una de ellas se procede a consultar a 2 personas: un director/a del área de Sustentabilidad y un director/a del área de Recursos Humanos teniendo un total de 10 entrevistas. El objetivo de estas entrevistas es recopilar que están haciendo actualmente las compañías en el área de Responsabilidad Social Empresarial y cómo y porqué se implementa; si ejecutan o no Voluntariado Corporativo y que ventajas y desventajas ven en este voluntariado y por último que información tienen sobre Pro Bono, como ven el impulso en el país y si estarían dispuestos a realizar trabajo Pro Bono en sus empresas. Cabe destacar, que todas las entrevistas son grabadas y transcritas para su posterior análisis.

2.2.1 Entrevista encargado de Sustentabilidad Empresas

I. Identificación

- Nombre
- Edad
- Género
- Nivel educación alcanzado
- Ocupación

II. Marco conceptual. Ingeniería Pro Bono/ voluntariado corporativo

- ¿Conoces el concepto pro bono? Si es así, ¿Cómo definirías en tus palabras la ingeniería pro bono?
- ¿Qué fortalezas y debilidades observas en la Ingeniería Pro Bono?
- ¿Qué concepto tienes sobre Voluntariado Corporativo?
- ¿Qué fortalezas y debilidades observas en el voluntariado corporativo?
- ¿Qué etapas de un proyecto de ingeniería crees que son probonizables?

III. Contexto de la organización

- ¿Cómo y cuando surge la organización o área en la que trabajas?
- ¿Cuándo comienzas a participar en ella?

IV. Trabajo de la organización

- ¿Realizan voluntariado corporativo en la empresa?
- ¿Cómo nace el área de Responsabilidad Social Empresarial?
- ¿Cómo es el programa formal de Responsabilidad Social Empresarial actualmente?
- ¿El voluntariado corporativo es con fundaciones o directamente con comunidades?
- ¿Trabajan con entidades públicas? ¿Cuáles? ¿Hace cuánto? ¿Cómo ha sido la experiencia? ¿Por qué?
- ¿Tienen indicadores para el voluntariado corporativo? ¿Cómo se construyeron?
- ¿La empresa monitorea y registra las horas de voluntariado que sus trabajadores realizan?
- ¿Qué % de los trabajadores utilizó tiempo para hacer servicios de voluntariados sin derecho a sueldo?
- ¿Cuál fue el % per cápita de trabajo voluntario, servicio comunitario, o el tiempo pro bono donado durante el último año?
- ¿Cuantifican el beneficio del voluntariado corporativo en los trabajadores y/o para la empresa?

2.2.2 Entrevista directivo empresas

I. Identificación

- Nombre
- Edad
- Género
- Nivel educación alcanzado
- Ocupación

II. Contexto de la Organización

- ¿Cómo y cuando surge la organización o área en la que trabajas?
- ¿Cuándo comienzas a participar en ella?

III. Marco conceptual. Ingeniería Pro Bono/ Voluntariado Corporativo

- ¿Conoces el concepto pro bono? Si es así, ¿Cómo definirías en tus palabras la ingeniería pro bono?
- ¿Qué fortalezas y debilidades observas en la ingeniería pro bono?
- ¿Qué concepto tienes sobre Voluntariado Corporativo? ¿Qué diferencia hay entre voluntariado corporativo y pro bono?
- ¿Qué fortalezas y debilidades observas en el voluntariado corporativo?
- La empresa estaría dispuesta a implementar un modelo pro bono
- ¿Qué etapas de un proyecto de ingeniería crees que son probonizables?
- Si se instala un modelo pro bono en la empresa, ¿Crees que sería mejor el contacto directo empresa- comunidad o que haya una entidad intermediaria (por ejemplo, ISF)?
- Si la empresa instala un modelo pro bono en la empresa ¿Cuál crees que es el mejor parámetro para implementarla? ¿Horas años / trabajador? ¿voluntario/proyecto? ¿Dinero?
- ¿La empresa estaría dispuesta a entregar hora de sus trabajadores en horario laboral para realizar este trabajo?
- ¿Están presentes en la plataforma de la OTIC SOFOFA?

- ¿Cómo se podría promover el modelo pro bono en las empresas de Ingeniería en Chile?

2.3 Análisis de contenido

Después de recolectar la información, los datos se procesan mediante el método de investigación que se denomina “*Teoría Fundamentada*” donde el análisis de contenido es el método a utilizar (Strauss, Corbin, & Zimmerman, 2012). Específicamente se utiliza la codificación abierta, proceso que contempla abordar el texto, con el fin de encontrar conceptos, ideas y sentidos. Cabe destacar que esta parte del trabajo es profundamente inductivo, ya que prescinde de una teoría para aplicar conceptos, leyes o dimensiones del texto que se está codificando (Strauss, Corbin, & Zimmerman, 2012). Los datos son segmentados, examinados y comparados en términos de similitudes y diferencias. El resultado de esta codificación es una lista de códigos de la que, al compararlos respecto de sus propiedades, dimensiones y significados, se obtiene una clasificación, mayor o de segundo grado, denominada categoría. A este proceso se le denomina categorización, y se refiere al resumen de conceptos en conceptos genéricos (Flick, 2007).

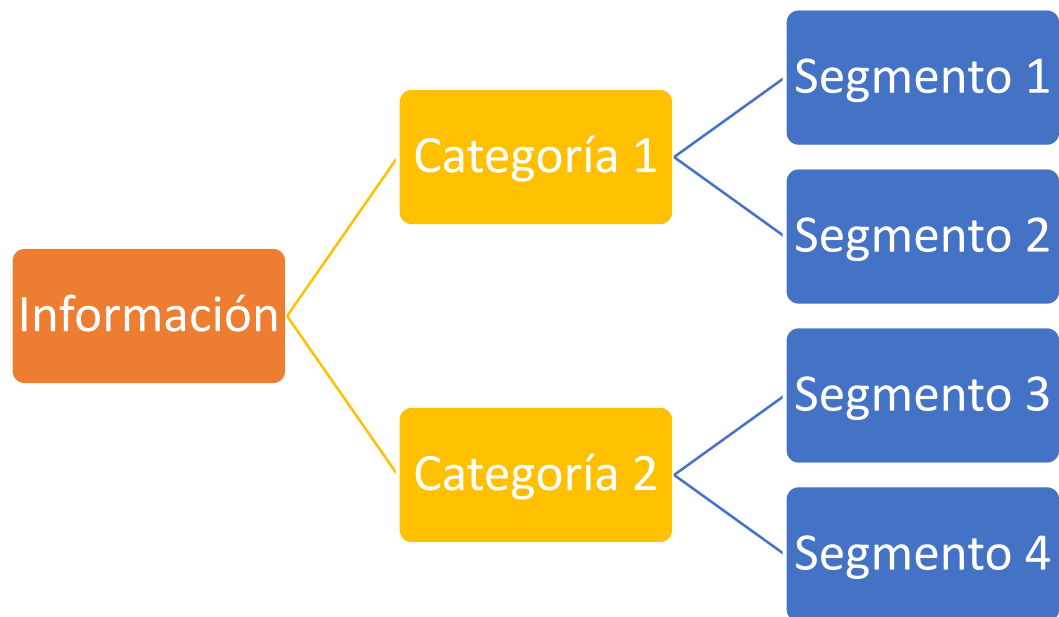


Figura 5: Diagrama de categorización de la codificación abierta (Elaboración propia).

A partir de esta segmentación de las entrevistas se genera una lista con descriptores los cuales se agrupan mediante categorías tal como se observa en el diagrama de la Figura 5. A partir de esta agrupación de los descriptores, es que se genera un relato donde contiene toda la información recolectada sobre RSE, Voluntariado Corporativo y Pro Bono. Cabe destacar que pueden emerger nuevas categorías que no se habían previsto en las preguntas de las entrevistas y que pueden servir como complementación de los resultados que se están buscando. Con el relato, se procede a analizar todo lo expuesto por los entrevistados, donde además servirá como base para exponer un prototipo de modelo pro bono en donde se cuantificará los beneficios para la empresa Bechtel en su colaboración con el Proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar.

2.3.1 Proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar

El proyecto “Escalera, Campamento Vista al Mar” fue ejecutado durante el año 2018 a través de la Fundación Ingenieros sin Fronteras, la iniciativa estudiantil del Departamento de Ingeniería Estructural y Geotécnica (IEDIEG) de la Pontificia Universidad Católica y la empresa de Ingeniería Bechtel. El proyecto contempló la construcción de una escalera sobre lo que antes era una pendiente con alto nivel de inclinación beneficiando a 50 familias aproximadamente. Por parte de Bechtel, 7 colaboradores participaron como voluntarios en las etapas de diseño, contratos, ejecución y evaluación. Para cuantificar el proyecto fue necesario recabar la siguiente información con la empresa: inversión no financiera (horas hombres) y financiera por parte de la empresa y datos estadísticos de los últimos 5 años como rotación laboral, capacitaciones y estadísticas de la evaluación de trabajadores (que han y no han realizado VC). Si la empresa no accediera a entregar información, se procede a realizar una recomendación de cómo se podrían cuantificar los beneficios.

3 RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en esta investigación, los cuáles se dividen en dos ítems:

1. En la primera parte se presenta la codificación de las entrevistas, resultados que se expresan a través de un relato y cuñas donde se observa características, definiciones, beneficios, desventajas y otros de RSE, Voluntariado Corporativo y Pro Bono.
2. En la segunda parte, se encuentran los antecedentes del Proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar.

3.1 Relato Pro Bono desde una perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial

3.1.1 Nueva generación de profesionales

El tema de nueva generación de profesionales es una buena introducción a los fenómenos que se estudiaron: Responsabilidad Social Empresarial, Voluntariado Corporativo y Pro Bono. Es así, que actualmente se observa que los profesionales quieren contribuir a la sociedad, cambios que concuerdan con que hay una entrada de nuevas generaciones los cuales están interesados en las brechas sociales existentes en el país, lo que lleva a que haya una inserción de nuevos profesionales a las compañías que desean generar un impacto en la sociedad : *“hay niños que llegan a Deloitte y me escriben , los Millenials, tengo ganas , así po, tengo ganas de generar un impacto, cachay entonces de a poco el cliente interno que nosotros le decimos, como que se van enraizando con conceptos como voluntariado, como ayuda (Entrevista 2, párrafo 35, encargada de pro bono)”*. Al evaluar esto, es que se identifica que los trabajadores están más sensibles a los impactos de la empresa en las comunidades que se ven involucradas por sus operaciones, es por esto, que hay una conexión con distintas temáticas y una búsqueda desde el mismo trabajador para generar cambios teniendo como consecuencia que estos ya no quieren estar en cualquier empresa seleccionen donde quieren trabajar : *[Refiriéndose a comentarios que le entregan los trabajadores]“(...*

ando buscando pega porque no quiero que mis hijos sepan que yo estoy trabajando en una empresa que afecta el medio ambiente como esta empresa lo hizo (Entrevista 5, párrafo 22, Director de sustentabilidad) ”.

3.1.2 Responsabilidad Social Empresarial

Para contextualizar sobre la Responsabilidad Social Empresarial, se identificó dos ítems importantes: cómo surge el área en la empresa y los programas que existen dentro de ella. Sobre cómo surge el área, los entrevistados mencionan que la empresa presentaba programas sociales, programas medio ambientales y otras iniciativas pero no estaban articuladas, por lo que fue necesario crear un área para coordinar todas las actividades. Por otro lado, las empresas también identificaron la importancia del bienestar social y las comunidades debido al impacto que generan en el lugar que desarrollan su actividad y que es importante minimizar las brechas de estos impactos. Con el fin de llevar a cabo este bienestar social entre la empresa y comunidades, se identificó la importancia de establecer relaciones positivas en los lugares de trabajo. Estas relaciones pueden ayudar a resolver de manera directa los desafíos de las comunidades y que también benefician a la empresa en la rentabilidad del negocio, en palabras del jefe de comunidades:

“La compañía en algún momento, yo creo que tuvo la buena idea de darse cuenta que los temas de participación ciudadanía, relacionamiento con la comunidad, inversión social, de generar un impacto positivo en la comunidades aledañas a la infraestructura era algo no solo como necesario para poder sacar adelante el proyecto si no también algo incluso que a nivel de negocio, que hace que el negocio sea rentable (Entrevista 7, párrafo 5, Jefe de comunidades y RSE).

Cabe destacar, que se mencionó que el problema de la Responsabilidad Social Empresarial surge como consecuencia de compensar los impactos negativos generados por la empresa, aunque otros entrevistados también indican que al ver que otras empresas cometieron errores mediáticos, les sirvió para instaurar el departamento de forma preventiva en vez de forma reactiva: “ [Refiriéndose al surgimiento del área de RSE en la empresa] (...) una vez me dijo

que lo bueno que había tenido Transelec es que no había necesitado una crisis grande para darse cuenta que estos temas eran importantes(Entrevista 7, párrafo 5, Jefe de comunidades y RSE)”

En lo que respecta a los programas de vinculación de la Responsabilidad Social Empresarial, se identifican empresas que tienen programa formal y empresas que no lo tienen. Respecto a la primera clasificación, las empresas prefieren cooperar con entidades que les permitan colaborar en distintos países debido a los lazos que estos generan en los países que aportan. Respecto a las empresas que no poseen programa formal de RSE, estas presentan unidades de desarrollo local con las comunidades las que deben tener cercanía territorial con la empresa. Estos programas de desarrollo local tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de las comunidades aledañas. Al analizar la relación de la empresa con la comunidad se localizan generalmente ofertas de empleabilidad y se firma un convenio entre ambas partes. En estos convenios, se establecen las líneas bases de la relación entre ambos entes, donde la comunidad debe rendir los dineros donados por la compañía y presentar indicadores de desempeño, aunque generalmente los proyectos se construyen con la comunidad:

“porque claro porque al final , una de nuestras visiones no es ser paternalista y la comunidad, por ejemplo si tú llegai y te parai en una posición de que yo soy el poderoso acá y te regalo esto, generai paternalismo y resentimiento cachay, lo que nosotros hacemos es construimos con ellos, por eso generamos proyectos distintos en todos lados, también le exigimos algún grado de aporte, para que ellos sientan propio el proyecto y no es que llegó alguien de arriba y me regaló esto, sino que también me lo gané y trabajé (Entrevista 7, párrafo 20, jefe de comunidades)”

Por otro lado, en ambos tipos de programas de vinculación se identifica que las empresas también trabajan con otras entidades mediante convenios, tales como fundaciones, las cuales generalmente deben estar vinculadas al negocio de la empresa; organismos públicos tales como municipalidades que están presente a los lugares donde trabajan y también organismos ministeriales como SERVIU.

3.1.3 Voluntariado Corporativo

Para caracterizar el voluntariado corporativo es que se identificó los beneficios y desventajas de este modelo. Dentro de las ventajas se encuentran dos tipos de beneficios: beneficios hacia la empresa y beneficios hacia los trabajadores. Dentro de los beneficios hacia la empresa, se resalta la construcción de orgullo y sentido de pertenencia con la empresa y también muestra otros aspectos del trabajador extra laboralmente. Cabe destacar, que sobre el último beneficio los entrevistados no especifican a que se refieren aspectos extra laborales, pero puede ser interesante profundizarlo y responder a preguntas como: ¿Por qué el trabajador muestras otros aspectos de su personalidad al realizar este tipo de actividades? ¿Influye la formación que se les está entregando hoy a los estudiantes? ¿Los profesionales hoy en día tienen un enfoque social en su trabajo? ¿Por qué las empresas valoran estos tipos de programas?,

Dentro de los beneficios hacia los trabajadores, se menciona lo siguiente: *“Un mayor compromiso entre los colegas de una misma organización, sirve para conocerse, sirve para crear un sentimiento de equipo y también para ver cómo funcionan personas en distintas situaciones (Entrevista 1, párrafo 10, Gerenta de Asuntos Corporativos”*. Lo cual se complementa con el sentimiento de crear consciencia y empatía con otras personas al tener contacto con otras realidades y se genera una conexión más personal entre el voluntario y el beneficiario: *“(…) es más cercano, estoy hablando con otro tipo de gente, quizás tiene conversaciones 1 a 1, mucho más personales que no tienen que ver con algo profesional (Entrevista 2, párrafo 35, encargada de pro bono)”*.

Al identificar las desventajas del voluntariado corporativo se encuentran 3 subcategorías: desde el punto de vista de la empresa, del trabajador y del beneficiario. En el primer ítem se recalca que la organización del voluntariado es relevante para no generar decepción en todos los entes involucrados en el proyecto: *“es que si no lo organizas bien creas decepción y la gente no quiere volver a participar (Entrevista 1, párrafo 10, Gerenta de Asuntos Corporativos)”*, como también se destaca que el tiempo es escaso para realizar la actividad. Sobre las desventajas desde el punto del trabajador, varios entrevistados concuerdan en que cuesta entusiasmar a los trabajadores y si fuera un trabajo obligatorio la motivación de la persona decaería aún más: *“(…) Siempre sea voluntariado puede ser muy beneficioso, si en*

algún momento llega a transformarse en algo medio obligatorio, yo creo que se cae al suelo el espíritu (Entrevista 3, párrafo 44, Gerente de relaciones comunitarias)”.

Además, el factor del tiempo vuelve a repetirse ya que dependerá del voluntario el asistir a la actividad: *“el voluntariado de repente , no es que te exija pero de repente pasa que tengo que ir un sábado a una feria de algo o voy a ir a ver a la señora a la casa para ayudarla , porque yo quedé de ayudarla en algo, etc., entonces ahí el voluntariado es más , más tiempo yo creo, organización, etc. (Entrevista 2, párrafo 39, encargada de pro bono).”*

Por último, al observar las desventajas desde el punto de vista del beneficiario, se menciona que los beneficiarios se pueden sentir abandonados y la falta de continuidad en el voluntariado es una característica importante:

“[Refiriéndose al nuevo programa que instalará la compañía](...) que queda ahí, terminamos chao, todos felices y chao, no hay mayor comunicación, buena onda quizás, pucha por ejemplo yo quedé con esta niña conectada porque yo quise, y yo quise seguir sabiendo y ella quiso seguir sabiendo de mí, era mutuo, pero cuando es un grupo , chao no más, comemos y nos vamos (...) entonces son y tienes toda la razón, la continuidad es un punto muy importante (Entrevista 2, párrafo 43, encargada de pro bono).”

3.1.4 Pro Bono

Respecto al pro bono, en primera instancia se procedió a buscar la definición que tenían los entrevistados sobre este concepto. Pro bono lo definen como un trabajo de forma voluntaria con un fin social: *“lo que yo entiendo es que es trabajo que se hace de forma voluntaria con un fin social o no sé si social, pero es cuando tú trabajas voluntariamente para alguien que lo necesita” (Entrevista 7, párrafo 38, encargado de comunidades),* específicamente sobre ingeniería, el concepto se relaciona como la ingeniería que se entrega de forma gratuita para cumplir un proyecto y también como una colaboración hacia la sociedad. Los entrevistados además relacionan el concepto con un ámbito más profesional, por lo que no es necesario poner las manos en el terreno al realizar un trabajo pro bono: *[Refiriéndose a si el Voluntariado Corporativo es lo mismo a Pro Bono] “No, no es lo mismo porque para*

ingeniería pro bono tu puedes colaborar con desde lado de la ingeniería y no necesariamente tienes que poner las manos (Entrevista 1, párrafo 8, Gerenta Asuntos Corporativos) “. Al reunir todas estas características, es que Ingeniería Pro Bono queda definida como la donación de tiempo y expertiz profesional para un proyecto sin retribución económica.

Para implementar un modelo pro bono, es que se identifica consideraciones que hay que tener en cuenta al momento de realizar el trabajo pro bono. Es así, que desde el punto de vista de los trabajadores se encuentra que hay muchos ingenieros en el país entonces hay expertiz al alcance. Esto también coincide que hay falta de expertiz de carácter social en las organizaciones y que se debe tener en cuenta la convicción del trabajador en querer aportar a una causa social. Por otro lado, se recalca que se debe tener en consideración el contexto de la empresa y la realidad del momento de esta: *“Creo que el pro bono o el voluntariado tienen que estar asociado a la realidad del momento de la empresa y por eso en el fondo teni que adaptarte (Entrevista 6, párrafo 38, Gerente de Recursos Humanos)”*. Además, dependerá mucho del proyecto para ver la factibilidad de realizar el trabajo pro bono.

Al identificar los beneficios de un modelo pro bono, se encuentra que hay una atracción de recursos para un proyecto cuando no los hay, recursos que no solo se traducen en la incorporación de profesionales si no también aportes monetarios y/o de materiales de distintos entes. Si se estudia específicamente los beneficios para algunos de los entes involucrados, se encuentra que los beneficios para las empresas se encuentra que se generan relaciones más cercanas entre las entidades involucradas en un trabajo pro bono y también se conoce al directorio de la empresa desde otra perspectiva. También se identifica que llegan nuevos clientes a las empresas debido a que la compañía es reconocida por realizar trabajos pro bono:

“De hecho a nosotros nos está pasando hoy que estamos teniendo relaciones con parte de la Moneda que nosotros no teníamos idea que podíamos tenerla gracias a que queremos mejorar nuestros servicios pro bono (Entrevista 2, párrafo 11, encargada pro bono)”.

Además, se encuentra que hay impactos en el cliente interno de la empresa traduciéndose en una mayor retención laboral y mayor compromiso de los trabajadores con la empresa:

“(…) sino que también tiene un componente de team building, grupo y de construcción de equipo. En caso de Pro bono es más bien te puede fortalecer tu vínculo con la organización y sentirte más entusiasmado (Entrevista 4, párrafo 12, Vicepresidente de Sustentabilidad)”.

Por otro lado, también se observan beneficios hacia los trabajadores ya que genera cercanía entre ellos, mejora el ambiente laboral y este bienestar del trabajador en la empresa puede trascender a los hogares: *“Los climas laborales son distintos... hay un tema de como esto también traspasa, es un impacto muy poco medido en Chile, como esto genera un efecto positivo en los hogares, como estas prácticas también, como esta educación se traspasa a la vida familiar (Entrevista 5, párrafo 24, Director de Sustentabilidad)”*

Por otro lado, al identificar las desventajas, se observa que desde el punto de vista de los trabajadores puede que no exista la motivación para realizar un trabajo pro bono, que no existan garantías o espacio desde una orden gerencial para realizar el pro bono. También se necesita de tiempo para poder crear el proyecto, esto en comparación con otras disciplinas como por ejemplo los abogados:

“[Refiriéndose al buen funcionamiento del pro bono en el ámbito legal] porque es mucho más práctico, sabes por qué, porque que es lo que necesitas en la parte legal, necesitas expertiz que está en un cerebro o varios(...) el caso de la ingeniería , en mucho de los temas es crear cosas nuevas, y ahí lo mejor no están escritas, tienes que volver a pensar, no solo es tiempo de ejecución si no tiempo de creación, entonces por eso hace la diferencia respecto al tema legal (Entrevista 5, párrafo 34, director de sustentabilidad)”.

Otro factor a considerar es que el profesional no tenga continuidad en el proyecto o que no ejecute el trabajo con calidad por pensar que es un trabajo gratuito: *“pero hay gente que no se lo toma tan en serio porque es como un voluntariado, (...) no lo ejecutan las cosas con la calidad que correspondiera porque lo estoy haciendo gratis (Entrevista 7, párrafo 40, Jefe de comunidades)”*.

Ahora bien, desde el punto de vista de la empresa, se observan desventajas tales como; dificultad de tiempo de ejecución del trabajo pro bono, que en términos de horas formales en la empresa el trabajo pro bono compite con el trabajo tradicional: *“Mira el trabajo pro bono siempre va a competir con la pega tradicional, eso en términos de horas, hablando en términos de esfuerzo siempre va a competir con eso (Entrevista 5, párrafo 26, Director de Sustentabilidad)”*. Cuesta medir las horas reales dedicadas de los profesionales al trabajo pro bono. De forma genérica se identifica como debilidad que no haya ingresos por un trabajo pro bono y que si no hay estructuración en este trabajo su valor puede disminuir.

Respecto a la pregunta de si todas las etapas de un proyecto de ingeniería se pueden realizar mediante pro bono, es que los entrevistados concuerdan en que todos los proyectos se pueden hacer con colaboración o auspicios y se puede convocar a distintas áreas para realizar un trabajo pro bono, aunque también se observa que en las etapas más temprana de un proyecto es más fácil hacerlo mediante pro bono, ya que en las etapas de ejecución por ejemplo, se necesita que el profesional esté más disponible:

“Yo me imagino que mientras más cerca de la materialización del proyecto es más difícil, porque más compromiso con estar en terreno y estar encima (...) además especialmente las etapas de construcción tú tienes que estar mucho más disponible entonces sospecho que las etapas tempranas son más fácil [Entrevista 4, párrafo 18, Vicepresidente de Sustentabilidad].

Sobre las opiniones que se generan en torno a una labor pro bono, es que se identifica principalmente que se relaciona un trabajo gratis con un trabajo de mala calidad principalmente por la falta de información:

“(...) sí creo que falta información, porque todo el mundo cree que pro bono es ah voy trabajar gratis, quizás no es tan así, hay pro bono que quizás puedan tener una tasa de descuento muy grande, pero no necesariamente va a ser un trabajo gratis, y como tú dices,

como es trabajo gratis lo voy a relacionar a algo de mala calidad (...) yo creo que falta información (Entrevista 2, párrafo 2, Encargada de Pro Bono)”

También se encuentran opiniones como que el pro bono no es para todo el mundo. En torno a esto, es que también se indagó en cómo puede difundirse el pro bono en las empresas del país, en donde se recalcó que es necesario identificar qué actores estarían dispuestos a implementar un modelo pro bono en sus compañías:

“[Refiriéndose a como promover un modelo pro bono en Chile] ósea yo creo que hay cierta gente que está suficientemente consciente para entender que esta cuestión es necesaria, que los problemas no se resuelven solos, entonces creo que lo primero es tratar de identificar el perfil o las características de esas personas que guían y desarrollar proyectos suficientemente atractivos para ellos, entonces yo creo que el principal levantamiento es mucho más que visibilizar, es entender quiénes son las personas que estarían dispuestas o abiertas a esto (Entrevista 6, párrafo 40, Gerente de Recursos Humanos)”

A parte de identificar qué actores estarían dispuesto a implementar un modelo pro bono, se menciona que también se puede promocionar la causa en términos de como la ingeniería puede contribuir a mejorar la calidad de vida. En lo concreto, se observa que esta difusión se podría hacer mediante organizaciones regionales ligadas al rubro de las compañías y que también el Estado tiene un rol importante para el incentivo del pro bono: *“El Estado tiene que saber poner incentivo a la empresa que entregan pro bono, reducción impuesto, lo que sea, pero tiene que saber incentivar el desarrollo (Entrevista 5, párrafo 32, Director de Sustentabilidad).*

Por último, se indagó sobre la forma de realizar una medición del trabajo pro bono en las compañías, la que se podría realizar midiendo las horas de los trabajadores que colaboraron en el proyecto y realizar una evaluación subjetiva de lo que ganó el trabajador en términos emocionales involucrado en el proyecto.

3.2 Proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar

Respecto al Proyecto Escalera, la empresa entregó solamente información de las horas que sus trabajadores apoyaron el proyecto y la donación que realizó Bechtel y sus trabajadores, datos que se encuentran en la Tabla 6. Cabe destacar que las horas de los trabajadores fueron realizadas fuera del horario laboral, por lo que no se consideró como costo de la empresa.

Tabla 5: Horas totales de cada colaborador Bechtel con su cuantificación monetaria aproximada.

Colaborador	Total Horas	Costo hora por trabajador[\$]⁽¹⁾
SV	21	200.791
MU	19,5	186.449
CR	24	229.476
FSM	9	86.053
OF	24	229.476
LH	12	114.738
VC	16,5	157.764

(1): Valor estimado a partir del estudio de sueldos de Ingenieros del año 2018

Tabla 6: Donación de Bechtel y sus trabajadores al Proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar

Donación	Total [USD]	Total [\$]
Bechtel	3720	2.472.964
Trabajadores Bechtel	-----	426.300
Total		2.899.264

Además, en la Tabla 7 se encuentran todas las apariciones en prensa del Proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar, en donde se especifica el diario, la fecha de la publicación, las dimensiones de esta y además el costo aproximado de la publicación. Para aproximar el valor de cada publicación, se utilizaron los informes tarifarios de prensa escrita del Servicio Electoral de Chile (SERVEL) en donde se especifica los valores por cada diario, por dimensiones y por fecha (SERVEL, 2019), esto con excepción de la publicación del diario El Mercurio debido a que el mismo periódico contaba con el VPE (Valor Publicitario Equivalente), parámetro que mide el valor publicitario si la empresa hubiera contratado publicidad en su lugar.

Por último, cabe destacar que en todos los periódicos la empresa Bechtel aparece mencionada como participante del proyecto.

Tabla 7: Apariciones en prensa del proyecto “Escalera, Campamento Vista al Mar”.

Diario	Fecha	Dimensiones publicación [cm]	Costo [\$]
La Tercera	18-06-2018	16,2x15,7	2.200.000
El Mercurio	20-06-2018	29,6x22,5	15.800.000
Ingeniería 2030	12-09-2018	10,9x13,2	425.000
Ingeniería UC	12-09-2018	10,9x13,2	397.000
Revista Universidad Católica	Octubre 2018	10,9x13,2	202.000
Diario de la construcción	Sin fecha	10,9x13,2	280.000
EMB Construcción	18-06-2018	10,9x13,2	292.000
Total			\$19.596.000

4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

A continuación se procede a mostrar los análisis de los resultados expuestos en el ítem anterior. En primera instancia se procedió a analizar todo lo que implica Pro Bono lo que sirvió como base para exponer un prototipo de modelo pro bono, modelo que se divide en tres dimensiones y donde dos de ellas tienen relación con áreas de las empresas. Desde este modelo se cuantificó los beneficios para la empresa Bechtel del proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar. A los ítems que no pudieron cuantificarse se entregó una recomendación y procedimientos para su realización.

4.1 Pro Bono

El objetivo de esta investigación es evaluar el interés y disposición de las empresas de Ingeniería en Chile a implementar un modelo pro bono en sus compañías. Es así que se procedió a analizar definiciones, contextos, beneficios y desventajas de este modelo. En primera instancia, al comparar la definición que tienen los entrevistados con la definición de la Global Pro bono Network, todos coinciden que es un trabajo que se realiza de forma voluntaria con un fin social:

“Lo que yo entiendo es que es trabajo que se hace de forma voluntaria con un fin social o no sé si social, pero es cuando tú trabajas voluntariamente para alguien que lo necesita”

Dentro de la característica principal que mencionan los entrevistados, es que es un trabajo en el que se utilizan habilidades profesionales. Específicamente sobre ingeniería: *“pro bono yo lo tomo desde la ingeniería que se entrega de manera gratuita para cumplir un proyecto”*.

Dentro de todas las respuestas que se entregaron para esta parte, lo que más se menciona es que es muy importante considerar el contexto de la empresa. A excepción de una empresa que es Deloitte y que ya realiza trabajo pro bono, todas las demás empresas contemplan minería, construcción y energía, por lo que es importante tener en consideración la realidad

de la empresa al momento de querer implementar un trabajo pro bono, lo que puede influir en la disponibilidad de los trabajadores para poder llevar a cabo estos proyectos.

Un aspecto importante que se identifica es la falta de información sobre el pro bono en el país a pesar de que todos los entrevistados conocían sobre el concepto:

“yo creo que es nuevo, es algo muy vago, no sé si ocupar la palabra ignorancia pero sí creo que falta información porque todo el mundo cree que pro bono es ah voy trabajar gratis, quizás no es tan así, hay pro bono que quizás puedan tener una tasa de descuento grande, pero no necesariamente va a ser un trabajo gratis, y como tú dices , como es trabajo gratis lo voy a relacionar a algo de mala calidad, entonces no , yo creo que falta información, faltan campaña , falta el enfoque”

En torno a esta falta de información, es que se generan opiniones que se resumen principalmente en la relación entre un trabajo gratis con un trabajo de mala calidad. Esta desinformación conlleva a aprehensiones en torno a que el profesional se entusiasme con un proyecto pro bono pero no continúe en él o que lo ejecute no de la forma esperada al pensar que es un trabajo gratuito.

4.2 Modelo Pro Bono

A partir de todo el análisis expuesto anteriormente, es que se expone un prototipo de modelo pro bono en donde se relacionan tres dimensiones: la entrada de nuevas generaciones a las empresas, una dimensión interna de la empresa que se conecta con relación de los trabajadores al interior de la compañía y una dimensión externa la cual se relaciona con el posicionamiento de la empresa ante el mercado. Modelo escrito en la Figura 6. Cabe destacar que estos elementos coinciden con los componentes internos y externos de la RSE expuestos en la teoría de esta investigación, donde el primer componente tenía relación con las prácticas responsables que afectan a los trabajadores y el componente externo se relaciona con todos los agentes externos interesados en las acciones de la empresa, lo que lleva a relaciones estrechas entre todos los departamentos de la empresa y la importancia de su alineamiento para un buen funcionar.

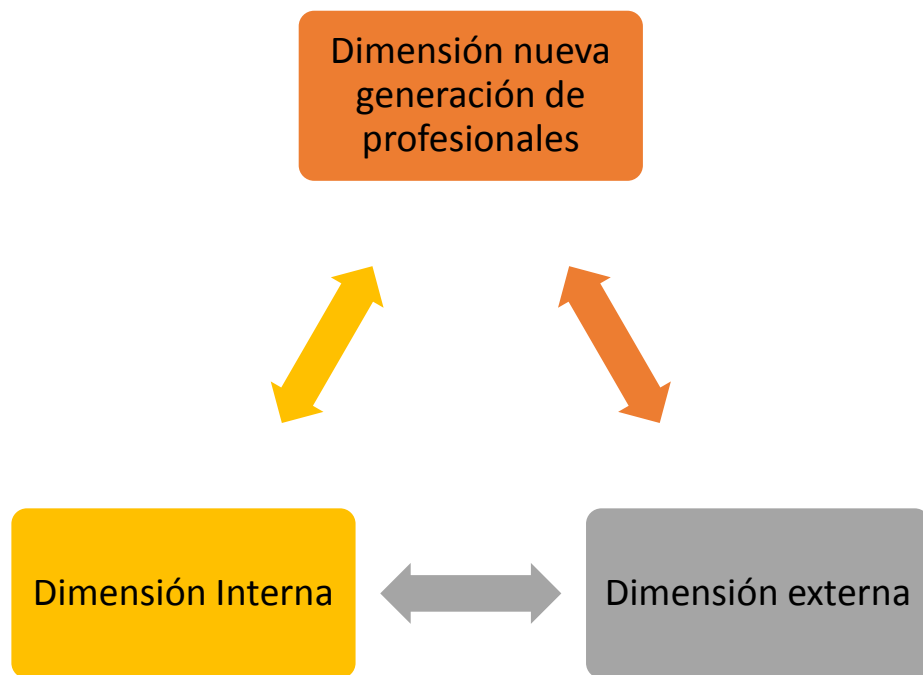


Figura 6: Relación de las tres dimensiones en un modelo pro bono: Nuevas generaciones, dimensión interna de la empresa y dimensión externa (Elaboración propia).

4.2.1 Nueva generación de profesionales

En el comienzo de este análisis, fue necesario estudiar el contexto actual en que se ven inmersas las empresas respecto a sus trabajadores, es así que todos los entrevistados concordaron que la entrada de las nuevas generaciones, específicamente la generación *Millennials*, ha influido en las empresas que han debido adaptarse a esta nueva realidad. Es así, que se menciona que los trabajadores están más sensibles a los impactos de la empresa en las comunidades y hay búsqueda desde el mismo trabajador para generar cambios. Esto mismo ha tenido como consecuencia que hoy en día los jóvenes profesionales seleccionan las empresas donde quieren estar tal como lo menciona el director de sustentabilidad de una empresa y se reafirma con el enunciado de Goldman Sachs : la generación de *Millennials* conforman el 50% de la fuerza laboral del mundo y ellos quieren trabajos que les ofrezcan una oportunidad para hacer algo significativo, y no solo para producir dinero(Honeyman,

2014). Por ejemplo, al estudiar la tendencia laboral en el país del 2018, se descubrió que en el rango de edad de 20 y 29 años la rotación era la más acentuada con un 49% (HAYS, 2018) en comparación al rango etario entre 30 y 39 años que era de un 47% y entre 40 a 49 años solamente un 4%, por lo que las empresas han debido adecuarse a estos nuevos cambios para poder retener a los jóvenes profesionales. A pesar de que la generación *Millennials* se hace cada vez más presente en las empresas, es que aún se observan deficiencias en torno al rol social que tienen los profesionales de ingeniería hoy en día, tal como lo manifiesta un director de sustentabilidad:

“Porque tú pega del día a día sobre todo de los ingenieros, muchas veces a los ingenieros se les olvida que la disciplina de la ingeniería vino a resolver problemas mecánicos sociales que existen en cualquier país y eso a veces se les olvida (...) esto es un síntoma, porque el ingeniero se olvidó que es un instrumento para el desarrollo de la sociedad, no tiene esa capacidad de poder entender que él no está en función del sueldo que le pagan o del proyecto que está desarrollando, si no que el ingeniero per se, nace por aumentar el bienestar social , no es más que eso”

Para la generación de este rol social, las universidades toman un rol fundamental en la manera en que se está enfocando la ingeniería en el país y como se está orientando a los futuros profesionales. En el estudio Jóvenes y Sostenibilidad de Acción Empresas, un 46% de los jóvenes encuestados declaran que no se ha hablado (o casi nada) de RSE en las universidades (AccionRSE, 2017) mientras que en el Gráfico 2 (véase capítulo 1 sección 5) se observa que un 87% de los encuestados no conocen el trabajo pro bono, aunque después tener conocimiento en que consiste, un 48% consideraría como opción trabajar en pro bono en un futuro. Aun así, ante la pregunta de: ¿Por qué no trabajarías en pro bono? Varios estudiantes responden que el motivo por el que no lo hacen es financiero. Además, en el Gráfico 1 (véase capítulo 1 sección 5), se observó que tan solo un 21% trabajaría en el sector público o en ONGs, mientras que el resto de los encuestados declaran visualizarse trabajando en el sector privado, principalmente por fines económicos. Cabe destacar que no es de extrañar que un número tan bajo de estudiantes se visualice trabajando en este sector, ya que la tendencia laboral del país en el 2018 mostró que tan solo 1% de los encuestado trabajaba en ONG y

1% en el gobierno (HAYS, 2018), por lo que es necesario empezar a buscar formas de como los nuevos profesionales puedan insertarse en estos sectores.

4.2.2 Dimensión interna

La dimensión interna de un trabajo pro bono en una compañía está entrelazada con el bienestar de los trabajadores al interior de esta, lo que conlleva a una directa relación con el departamento de Recursos Humanos. Al identificar los beneficios de un trabajo pro bono en esta área, es que se destaca el comentario de un director de sustentabilidad:

“Yo creo que hay un tema de clima laboral perse, que efectivamente cuando una persona se siente llena más desde el punto de vista, por así decirlo espiritual o de alma efectivamente siente que su trabajo vale un poquito más eh.. Los climas laborales son distintos (...) como esto genera un efecto positivo en los hogares, como estas prácticas también, como esta educación se traspasa a la vida familiar (...), las empresas tienen trabajadores mucho más comprometidos, un ambiente laboral mucho más contento”

Beneficios que se pueden enumerar como:

- Mayor retención laboral
- Mayor compromiso de los trabajadores con la empresa
- Mejora del ambiente laboral
- Cercanía entre los trabajadores

Esto además, se complementa con la teoría expuesta en la primera parte de este trabajo en donde se documentaban beneficios tales como el aumento de productividad, desarrollo de habilidades tal como liderazgo o trabajo en equipo y aumento del sentido de pertenencia con la empresa.

Si se comparan estos beneficios con los indicados para el voluntariado corporativo, en ambos ítems coincide en que el trabajador se siente más a gusto con el lugar de trabajo lo que conlleva a otros beneficios tales como mejora del ambiente en que se desenvuelven y también

en la disminución de la rotación laboral. A pesar de estas similitudes, también se encuentran diferencias, específicamente sobre la cercanía que se tiene con el beneficiario, debido a que en el VC se puede tener una relación directa con el beneficiario, mientras que para en un trabajo pro bono, generalmente su ejecución se realiza más desde la oficina:

“(…) entonces como que muchas cosas conectan de una manera más personal en el voluntariado, y en el pro bono va hacer la pega y va a conocer un poquito más de una industria, de un mercado y probablemente eso te lleve a otra cosa y así po, entonces, el pro bono y voluntariado separa lo profesional de lo personal, natural, no sé cómo, de la esencia más que nada”.

Para identificar los beneficios para la empresa de un trabajo pro bono se pueden cuantificar, es que se estudió como miden el departamento de RRHH en las empresas estos ítems y/o algunos que tengan relación con los beneficios anteriormente mencionados. Es así, que según el estudio de tendencia de Recursos Humanos del año 2016, muy pocas empresas en Chile reportan tener métricas del impacto de este departamento en el negocio y utilizan principalmente indicadores relacionados con la rotación, ausentismo y reclutamiento de colaboradores (*Véase Anexo A todos los indicadores con sus frecuencias*), indicadores asociados principalmente a la eficiencia del proceso. Por lo que se observa la dificultad de cuantificar estos aspectos ya que en las empresas aún hay deficiencia respecto a la medición en el departamento de RRHH, por lo que calcular un trabajo pro bono que es un aspecto mucho más específico, se hace más complicado. Aun así, se destaca que es una medición que las empresas deberían empezar a realizar, debido a que se conocen de forma cualitativa los beneficios de un trabajo pro bono pero ninguna empresa cuantifica todos los aspectos que influye realizarlo.

Por último, cabe destacar que respecto a esta dimensión no se tuvo acceso a la información de la empresa, por lo que no se pudo cuantificar ningún aspecto. Por lo que a continuación, se encuentra una recomendación del procedimiento para medir estos beneficios, los que se separaron en aspectos que se pueden monetarizar y los que no:

1. Ítems monetarizables:

- **Rotación laboral :** Para la medición de rotación laboral se debe considerar tres costos: Costos de selección, la reducción temporal de costo de mano de obra y costos de caída por productividad (Deloitte, 2018) . A continuación se describe cada ítem y en la Tabla 8 se muestra como sería la matriz de costos para la rotación laboral.
 - Costos de selección: lo que contempla la búsqueda del profesional y además su inducción. Respecto a la búsqueda, se deberá considerar si esta se realiza con procesos internos de la empresa o si se contrata este servicio. Por otro lado, se debe considerar el tiempo de inducción, capacitación en los temas propios del área, conocimiento de clientes, proveedores, etc., tiempo que puede tomar entre 6 meses y 1 año.
 - Reducción temporal del costo de mano de obra: la salida de un profesional trae una reducción temporal del costo de mano de obra considerando los días que el puesto estará vacante.
 - Costo por caída de la productividad: este rubro generalmente se omite pero es un ítem importante a considerar, más cuando se desvinculan profesionales de altos cargos, donde el nuevo trabajador no podrá desde el primer día llegar al mismo nivel de productividad de su antecesor. Por lo que para este ítem, deberá considerarse el tiempo promedio de alcanzar el nivel de productividad esperado.

Tabla 8: Costos de rotación laboral por trabajador (Deloitte, 2018).

Costos directos	
Costo de selección	
Costo de inducción y capacitación	
Total costos directos	
Reducción temporal del costo de mano de obra	
Costo anual del trabajador	
Tiempo promedio de selección de nuevo profesional	
Total costos de reducción	

Costos por caída de productividad	
Tiempo promedio de selección de nuevo profesional	
Tiempo promedio para alcanzar nivel de productividad	
Total días no productivos	
Ingreso anual por promedio por colaborador	
Total costos caída de productividad	

- **Desarrollo de habilidades:** Las empresas actualmente realizan variadas capacitaciones para desarrollar habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, etc. En una publicación, se observó que estas habilidades se pueden desarrollar realizando pro bono (Mayer & Costa e Silva, 2018), lo que podría llevar a ahorros en las empresas en capacitaciones, suponiendo que el aprendizaje en el pro bono es el mismo que en una capacitación. Para este ítem se recomienda que se mida el desarrollo de habilidades mediante encuesta a los trabajadores que realizan trabajo pro bono el cual solo sería de forma cualitativa, mientras que si se desea cuantificar este ítem, se podría estimar el costo de capacitaciones por trabajador que se emplea en desarrollo de habilidades y considerar que esto es un ahorro para la compañía.
- **Atracción de nuevos profesionales:** La atracción de personal se puede dar por dos ámbitos, porque la empresa conocida por realizar pro bono, por lo que para las nuevas generaciones sería interesante este ítem, o porque estudiantes colaboraron en el proyecto realizado, por lo que se forman relaciones entre estudiantes y la empresa lo que lleva a que los primeros realicen prácticas o se inserten en la compañía.

Respecto al proyecto Escalera, 2 estudiantes que participaron durante la ejecución del proyecto, realizaron su práctica durante enero y febrero del 2019.

2. Ítems no monetarizables:

- **Aumento de productividad:** el aumento de productividad se puede medir mediante los informes de desempeño que realizan las empresas a sus trabajadores. Para esto, se puede realizar comparaciones entre la productividad de los trabajadores que participan en un trabajo pro bono y lo que nunca lo han realizado.

- **Ambiente laboral:** según el estudio de tendencia de RRHH, es que las empresas en Chile utilizan un indicador para medir el clima organizacional, por lo que se recomienda evaluar este indicador. Por otro lado, también se pueden realizar encuesta a los trabajadores para medir este ítem.
- **Aumento de compromiso:** en el país pocas empresas miden estos ítems, por lo que se recomienda evaluarlo mediante encuesta a los trabajadores.
- **Aumento del sentido de pertenencia:** se recomienda medirlo mediante encuesta a los trabajadores.

4.2.3 Dimensión externa

La dimensión externa de un trabajo pro bono está relacionada a cómo distintos stakeholders perciben a la empresa. Es así que los entrevistados mencionan los siguientes beneficios respecto a esta dimensión, los cuales además coinciden con lo expuesto en la teoría de esta investigación:

- Relaciones cercanas con las entidades que trabajan mediante pro bono
- Atracción de nuevos clientes
- Reputación y credibilidad

Un aspecto importante a mencionar es que estos beneficios no se observan en el voluntariado corporativo ya que este otorga beneficios a la parte interna de la empresa, por lo que el pro bono abre beneficios a una nueva dimensión. Al observar la dimensión externa es que esta tiene una correlación con el área de Marketing de una compañía. Por lo que se debe evaluar cuales son las medidas de las empresas para posicionarse en el mercado y los elementos que influyen en esto. Respecto al área de Marketing, el alcance que tiene dentro de la organización varía dependiendo del tamaño y condición de la misma. Por ejemplo, en las empresas de consumo masivo, el marketing es una prioridad para su desarrollo, mientras que en las empresas industriales, clasificación en donde se encontrarían muchas empresas de Ingeniería, no necesariamente privilegian el marketing dentro de sus procesos empresariales. De todas formas, los objetivos a largo plazo del área de Marketing en todas las compañías tienen relación con el valor de la marca, participación en el mercado, posicionamiento y la reputación corporativa. Debido a que el área de Marketing es muy amplia e implica varias

decisiones estratégicas de una empresa, es que existen una infinidad de métricas para ver su rentabilidad. En esta investigación no se ahondará en profundidad, pero si se expondrán algunas métricas que se recomienda analizar después de realizar trabajo pro bono en la compañía, métricas que están ligadas a los beneficios expuestos en esta dimensión (Domínguez, 2007).

1. Tasa de Adquisición de clientes: permite conocer el número de nuevos clientes en un período de tiempo determinado. Se recomienda analizar esta métrica debido a como se expuso anteriormente, los entrevistados indican que gracias a un trabajo pro bono han llegado nuevos clientes a la compañía. Hay que tener en consideración que en empresas de Ingeniería este ingreso de nuevos clientes puede ser de forma paulatina.

$$Tasa\ de\ adquisición = \frac{N^{\circ}\ de\ clientes\ nuevos\ en\ el\ periodo}{Número\ de\ clientes\ en\ el\ periodo}$$

2. Reputación Corporativa(RC)

La definición de Reputación Corporativa corresponde a la impresión acumulada que los stakeholders se forman sobre la compañía, resultado de sus interacciones con ella y la información recibida sobre la misma (Fombrun & van Riel, 1997). Cabe destacar que la reputación corporativa es un recurso intangible pero que es una herramienta poderosa y permanente en el tiempo. Varios estudios utilizan el modelo RepTrak, desarrollado por *Reputation Institute* y aplicado como un estándar para la evaluación y gestión de la reputación corporativa a nivel internacional, modelo que se observa en la Figura 7. Este mide 7 dimensiones: Finanzas, Liderazgo, Oferta, Innovación, Trabajo, Integridad Ciudadanía. La última engloba atributos como protección del medio ambiente, contribución a la sociedad y apoyo a causas sociales. A nivel global, la dimensión de Ciudadanía tiene el 3er puesto entre las 7 dimensiones con un 14,1% del puntaje total, pero en el país esta dimensión es la más baja en comparación con las otras, tendencia que se repite en Latino América. A nivel nacional, se encuentra fuertes correlaciones entre si se mejora 5 puntos la reputación de la empresa, incrementa en un 7,4% la intención de recomendar a la empresa y un 8,5% de

comprar en ella, por lo que hay altos beneficios para la compañía y la influencia que tiene la RC en la empresa.

Un punto importante a considerar es la influencia de los CEO en la empresa ya que tiene una fuerte relación con la reputación corporativa, debido a que aparece un nuevo tipo de líder que piensa más allá de las ganancias y alinea el liderazgo con las contribuciones a la sociedad y un comportamiento altamente ético. De hecho, entre los encuestados que están familiarizados con los CEO de las 100 compañías principales, la reputación de las compañías tiene un aumento de reputación de 5 puntos. Esta influencia de los CEO en las acciones estratégicas que tiene la empresa en el ítem de ciudadanía coincide con lo mencionado en una de las entrevistas:

“[Refiriéndose al trabajo de la empresa en el gobierno] porque parte de la estrategia del CEO nuevo, que es Ricardo Dritz, está bien enfocarse en estas temáticas, que son temáticas país, también participamos hoy día en las mesas de trabajo de compromiso país, que eso es, algo que lo está llevando el MIDESO”

A nivel mundial, ninguna de las empresas multinacionales entrevistadas en este trabajo aparece dentro de las 100 mejores empresas con RC, mientras que las empresas nacionales en el ranking país tampoco aparecen dentro de las mejores 10 empresas. De hecho, se observa que EEUU presenta el 42% de las compañías dentro del ranking de 100 empresas, seguidas por Japón y recién al año 2018 un país de Sudamérica (Brasil) presenta empresas en este ranking (Natura, Havainas y Embraer).

Por último, respecto a cómo se comporta la reputación corporativa en torno a la generación *Millenials*, a nivel global se observa que las 10 mejores empresas tienen una mayor reputación en esta generación en comparación con los no *Millenials*.

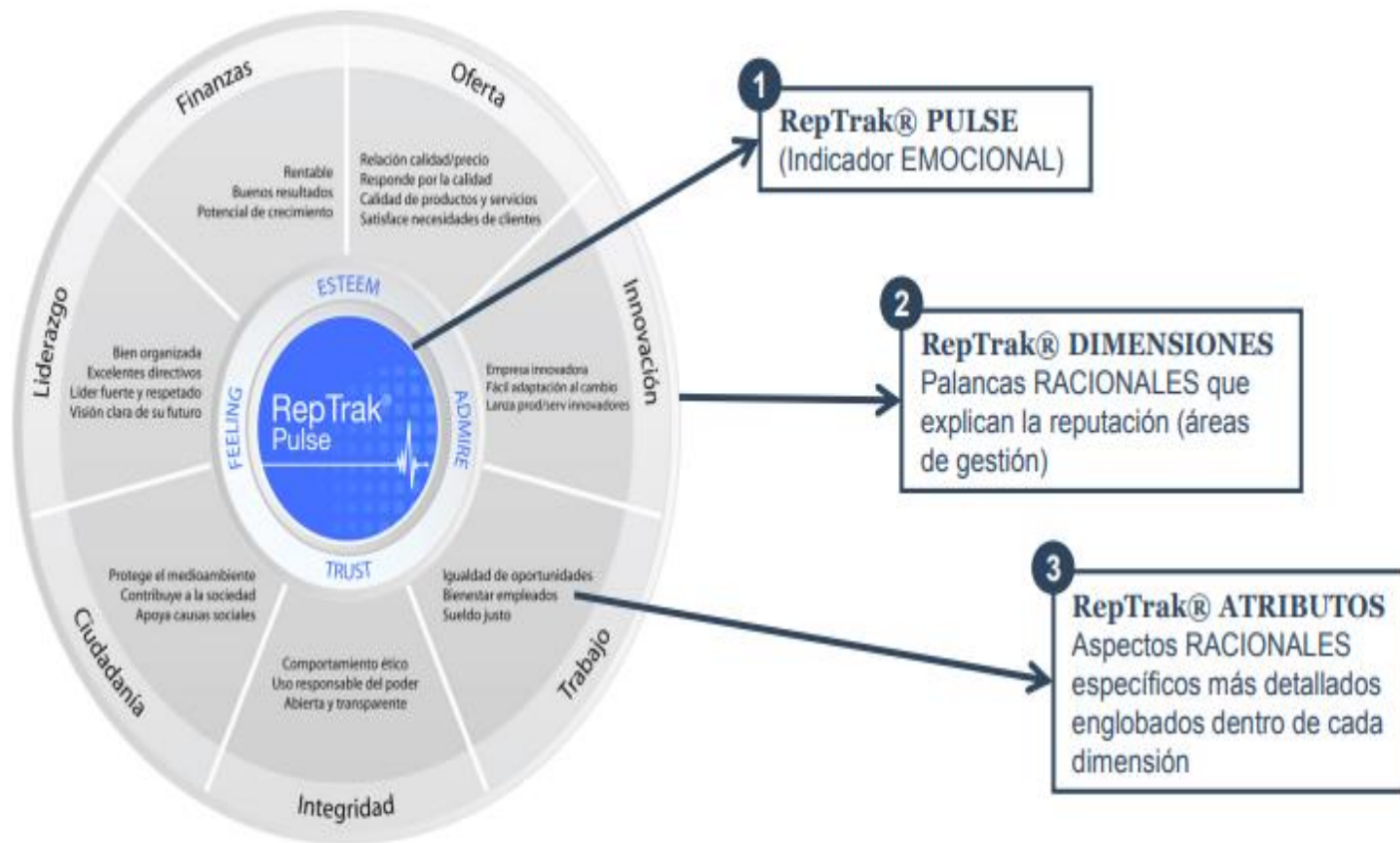


Figura 7: Modelo RepTrak para la medición de la Reputación Corporativa(Reptrak, 2018)

Respecto a esta dimensión tampoco se tuvo acceso a la información de la empresa y además, la medición de la RC se da generalmente como rankings de distintas empresas, y no específicamente para una empresa, pero se puede medir componentes que influyen en ella. Específicamente, se analizó todas las apariciones del Proyecto en distintos diarios donde aparecía mencionada la empresa Bechtel y se cuantificó cada publicación. Es necesario mencionar que también se tuvo acceso a la información de las horas totales que aportaron voluntarios trabajadores de Bechtel, pero debido a que la empresa lo considera como Voluntariado Corporativo y tal como se definió en el marco teórico, donde se considera que los voluntarios no reciben remuneración alguna por esto, es que se siguió esta línea por lo que no fue considerado como costo para la empresa.

Con un total de 7 apariciones en distintos diarios, se estimó que el costo total serían aproximadamente \$19.596.000 (Véase Tabla 7 en capítulo 3). Debido a que la empresa no pagó por ninguna de estas publicaciones, es que se benefició y se ahorró esta cantidad de dinero. Por otro lado, al comparar el costo con la dimensión de la publicación (Véase Tabla 9), se encuentra que El Mercurio tiene el más alto valor, el cual asciende a \$23.724 por cm^2 seguida por La Tercera con un valor de \$8.650 por cm^2 , lo que indica que es sumamente rentable aparecer en estos medios, debido a un alto ahorro por la publicación y también porque son diarios que tienen mayor circulación en el país.

Tabla 9: Costo por dimensiones de publicación para cada diario.

Diario	Monto [\$]	Área [cm^2]	Costo [$\frac{\$}{cm^2}$]
La Tercera	2.200.000	254,34	8.650
El Mercurio	15.800.000	666	23.724
Ingeniería 2030	424.410	143,88	2.950
Ingeniería UC	397.320	143,88	2.761
Revista UC	201.240	143,88	1.399
Diario de la construcción	278.640	143,88	1.937
EMB construcción	291.540	143,88	2.026

Al comparar el beneficio de las apariciones en prensa con el costo para la empresa del Proyecto (que corresponde a las donaciones realizadas), es que se encontró que el beneficio fue 6,7 veces el costo, lo que indica el alto aporte a la empresa.

4.3 Recomendaciones: Modelo de Valor Completo

En el principio de esta investigación, se pretendía realizar la cuantificación de los beneficios para Bechtel mediante el Modelo de Valor Completo el cual ya ha sido aplicado en empresas en Portugal, debido a que no se pudo acceder a la información de Bechtel es que no se realizó pero se recomienda realizar la cuantificación de este modelo debido a que contempla aspectos cuantitativos y cualitativos. El modelo se observa en la Figura 8 y se encuentra una descripción de cada ítem.

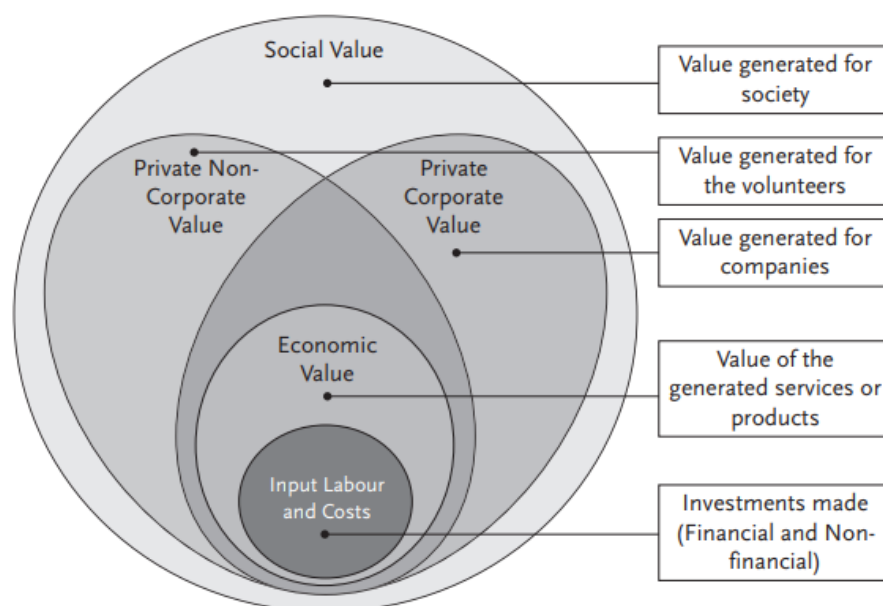


Figura 8: Modelo de Valor Completo (Mayer & Costa e Silva, 2018).

Este método que aplica métodos cuantitativos y cualitativos y compara el costo y beneficio de realizar un voluntariado corporativo y que podría ser aplicable a trabajo pro bono. Contempla las siguientes dimensiones:

- Ingreso de mano de obra y costos: corresponde a la contribución de aportes en hora de los voluntarios y además si la empresa realiza alguna inversión monetaria al proyecto también se considera en este ítem.
- Valor económico: valor de los servicios o productos generados. Este valor es el resultado del uso de la metodología que implementó la Organización Internacional del Trabajo(OIT) para determinar el valor de los resultados de la acción voluntaria.

- Valor privado: corresponde al valor .creado para los individuos (valor no privado) y organizaciones (valor privado).
- Valor social: corresponde al valor para la sociedad o el conjunto de bienes públicos que generan las acciones voluntarias.

La descripción de los datos a necesitar para cada ítem se encuentra en la Tabla 10.

Tabla 10: ítems a cuantificar en cada etapa del modelo (Mayer & Costa e Silva, 2018)

Etapas	Cuantificación
Ingreso de mano de obra y costos	Inversión no financiera: horas hombres Inversión financiera
Valor privado	<u>No corporativo</u> Bienestar mejorado Mayor empleabilidad Beneficios de la salud
	<u>Corporativo</u> Aumento de productividad Aumento de compromiso Atracción de personal Desarrollo de habilidades Reputación y credibilidad

5 CONCLUSIONES

En esta investigación se procedió a realizar una evaluación técnica económica del interés y disposición de las empresas de Ingeniería en Chile a implementar un modelo Pro Bono en sus compañías, trabajo que consistió en realizar entrevistas etnográficas a 5 empresas del país donde se reunió todas las opiniones y características sobre tres principales ítems: Responsabilidad Social Empresarial, Voluntariado Corporativo y Pro bono, información que sirvió como base para realizar un prototipo de modelo pro bono y cuantificar el proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar realizado por Ingenieros sin Fronteras con la colaboración de la empresa Bechtel Corporation, con la visión de cuantificar los beneficios para la empresa.

En primera instancia, se observó que actualmente existe una evolución en las acciones de dimensión social que realizan las compañías, desde programas con visión filantrópica a implementar medidas en la estrategia de la empresa en donde se encuentran trabajos de voluntariado profesional y/o corporativo.

Es a partir de esto, que el concepto de Pro Bono es conocido dentro de las compañías y los entrevistados exponen beneficios en la empresa de realizar trabajo Pro Bono. Aun así, manifiestan que es importante tener en consideración el contexto y realidad de la empresa al momento de querer implementar este tipo de trabajos.

Es importante tener en consideración que a pesar que las empresas presentan informes de Sustentabilidad, aún hay falta de información ante las iniciativas de Responsabilidad Social que ejecutan, lo que genera aprehensiones y estigmas sobre nuevas iniciativas. Específicamente sobre Pro Bono, se cree que es un trabajo gratuito y que puede ser de mala calidad, opiniones que dificulta la ejecución de este trabajo en las compañías.

Respecto al objetivo general de esta investigación, se pudo realizar una evaluación técnica sobre el interés y disposición de las empresas de Ingeniería a implementar un modelo Pro

Bono, pero una evaluación económica no, debido a la falta de información y la poca transparencia ante los datos.

Sobre el prototipo de modelo Pro Bono, se corroboró que existen tres dimensiones que interaccionan entre sí: una dimensión de nuevos profesionales que están insertándose a las compañías, una dimensión interna ligada al bienestar de los trabajadores al interior de esta y una dimensión externa que está relacionada a como distintos stakeholders perciben a la empresa.

Sobre la dimensión de generación de nuevos profesionales, actualmente está existiendo un interés y sensibilización desde los trabajadores hacia los impactos que genera la empresa. Aun así, se observó que existen deficiencias en torno al rol social que tienen los profesionales de ingeniería hoy en día, las que provienen de las universidades donde existe poco acceso a enseñanzas sobre Sostenibilidad, RSE y Pro Bono.

Respecto a la dimensión interna, esta se conecta con el departamento de RRHH de una compañía y se observan beneficios que coinciden con los del voluntariado corporativo, pero con la diferencia que este último genera una relación directa con el beneficiario, mientras que en un trabajo Pro Bono, generalmente su ejecución se realiza desde el lugar de trabajo.

Respecto a la dimensión externa, esta se conecta con el departamento de Marketing de una compañía. Cabe destacar, que los beneficios en esta dimensión no se observan en el voluntariado corporativo, por lo que el Pro Bono incorpora beneficios a una nueva dimensión.

Dentro del prototipo de este modelo, es que se valorizó algunos beneficios del “Proyecto Escalera, Campamento Vista al Mar” para la empresa de Ingeniería Bechtel Corporation. Específicamente para la dimensión externa, se encontró que las apariciones en prensa del proyecto donde salía mencionada la compañía, ascendió a un valor de \$19.596.000, dinero que contempló un ahorro para la empresa y un beneficio que es 6,7 veces al costo asociado a la donación de la empresa al proyecto. Ningún otro aspecto se pudo valorizar debido a que no se tuvo acceso a la información por parte de la compañía.

Por último, se recomienda que las empresas comiencen a documentar y valorizar los beneficios que conllevan las acciones de la dimensión social al interior de las compañías. Para esto, se sugiere realizar la cuantificación mediante el modelo de valor completo, el que ya ha sido aplicado en Portugal, modelo que incluye aspectos cualitativos y cuantitativos de los beneficios.

6 REFERENCIAS

- Accion. (2013). *Confianza ciudadana hacia las empresas en Chile: Un estudio en las principales capitales regionales del país*. Santiago. Retrieved from <http://accionempresas.cl/wp-content/uploads/2017/09/Confianza.pdf>
- Accion. (2015). Sondeo de opinión: ¿ Qué piensan ciudadanos, clientes y trabajadores de las empresas Chilenas? Retrieved June 13, 2019, from <http://accionempresas.cl/wp-content/uploads/2017/09/Que-piensan-ciudadanos-clientes-y-trabajadores-de-las-empresas-chilenas.pdf>
- AccionRSE. (2017). Estudio Jovenes y Sustentabilidad.
- AIA. (2008). Institute guidelines to assist AIA members, firms and components in undertaking pro bono services activities. New York: The American Institute of Architects. Retrieved from https://www.aia-ckc.org/uploads/2/4/4/5/24458657/aia_probono_guide_aiab082967.pdf
- Berczely, G. (2017). Las empresas como agentes de beneficio social.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* Harper & Row. New York.
- Canarias. (n.d.). La empresa: concepto, elemento, funciones y clases.
- Carrol, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate the Morai Management of Social Responsibility: Toward Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 112(44), 2011–2016. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/5536871>
- CASEN. (2015). *Encuesta de caracterización socioeconómica nacional*.
- Cathleen Wild. (1993). *Corporate volunteer programs: benefits to business* (Conference). New York: Conference Board.
- ComunidadMujer. (2017, December). Mujer y trabajo: Brecha de género en STEM, la ausencia de mujeres en Ingeniería y en Matemáticas. Retrieved May 29, 2019, from <http://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2017/12/BOLETIN-42-DIC-2017-url-enero-2018.pdf>
- Correa, M. (2004). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Santiago: Naciones Unidas.
- Deloitte. (2017). *Reporte de sustentabilidad, año fiscal 2016 y 2017*. Santiago. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/legal/cl-reporte-sustentabilidad FY16-17.pdf>

- Deloitte. (2018). El costo de la rotación de personal. Quito.
- Diez, E. (2015). *Responsabilidad Social y voluntariado corporativo*. Universidad de Oviedo. Retrieved from http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/31350/4/TFM_EliaDiezMiranda.pdf
- EWB. (n.d.). *Pro Bono Engineering Community of Practice Terms of Reference*. Melbourne. Retrieved from <https://www.ewb.org.au/>
- EWB. (2015). why don't engineers give back ? The Growth of pro bono activity within the legal industry and how this may be emulated in engineering. Retrieved from <https://ewb.box.com/shared/static/yilwgudns5qo607o6pk0okhgyg7jqcsn.pdf>
- Farmaki, A. (2018). Corporate social responsibility in hotels: a stakeholder approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0199>
- FCH. (2016). Estudio de tendencias de recursos humanos 2016. Santiago.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. *Introducción a la investigación cualitativa*. <https://doi.org/M-15.306-2007>
- FOMIN. (2011). *La Responsabilidad Social de la empresa en America Latina*.
- Globalprobono. (n.d.). Global pro bono Networ. Retrieved May 16, 2019, from <https://globalprobono.org/resources/>
- Grande, D., & Armstrong, K. (2008). Community volunteerism of US physicians. *Journal of General Internal Medicine*, 23(12), 1987–1991. <https://doi.org/10.1007/s11606-008-0811-x>
- GRI. (1999). Sustainability reporting guidelines: Exposure draft for public comment and pilot testing. In *Sustainable Measures: Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance* (pp. 440–474).
- HAYS. (2018). Guia salarial Chile 2018. Análisis y tendencias salariales del mercado laboral.
- Honeyman, R. (2014). Manual para empresas B.
- ISO. Guía de responsabilidad social, ISO 26000 (2010).
- ISO. (2010b). ISO26000 Guidance on social responsibility. *ISO Standard*.
- Kolleeny, J. (2003, March 9). giving versus getting: Altruism is alive and well in architecture. *Practice Matters*, p. 5. Retrieved from <https://www.architecturalrecord.com/ext/resources/archives/practice/archives/pdfs/030>

9altruism.pdf

- Lemonche, P. (2011). Voluntariado corporativo: un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad. *forética*. Retrieved from https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf//1305572706_voluntariado_corporativo.pdf
- Leon, F. (2017). Clasificación de empresas en Chile. Retrieved August 16, 2019, from <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3644120-clasificacion-empresas-chile>
- Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas - Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2001). Retrieved from <https://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>
- Mayer, J. M. L. P., & Costa e Silva, S. (2018). Exploring the Whole Value of Corporate Volunteering. *Journal of Corporate Citizenship*, 2017(67), 95–119. <https://doi.org/10.9774/tandf.4700.2017.se.00008>
- MIDESO. (2018). *Informe de desarrollo social 2018*.
- MINVU. (2007). *Programa de inversión pública para fomentar el reacondicionamiento térmico del parque construido de viviendas*.
- Moore, J. (2007). *Pro bono Services: Improving the Profession*. New York. Retrieved from https://www.aia-ckc.org/uploads/2/4/4/5/24458657/aia_pro_bono_article_aiap017690.pdf
- Moura-Leite, R. C., & Padgett, R. C. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/1747111111117511>
- MSF. (2018). Medecins Sans Frontieres Factsheet. Paris. Retrieved from https://www.msf.org/sites/msf.org/files/msf_factsheet.pdf
- OCDE. (1976). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. <https://doi.org/10.1787/9789264202436-es>
- OIT. (2003). La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE), p. 1.
- ONU. (n.d.). Objetivos de desarrollo sostenible. Retrieved from <http://www.onu.cl/es/sample-page/odm-en-chile/>

- ONU. (2000). *El Pacto Mundial. Global Compact*. Retrieved from <https://goo.gl/C4ENLr>
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 467–482. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>
- Paternoster, A. (2011). *Herramientas para medir la sostenibilidad corporativa*. Universitat Politècnica de Catalunya. Retrieved from https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/13644/PFM_Agustin_Paternoster.pdf
- Pesce, D. (2010). RS y Medio Ambiente. Retrieved June 12, 2019, from https://www.claseejecutiva.com/wp-content/uploads/2015/11/2010_1_mercurio_9_1.pdf
- Porter, M. E. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive Advantage*, 167. <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Probono. (2015). Fundación Pro Bono. Retrieved May 17, 2019, from http://probono.cl/2015/home.php/?page_id=747
- PROhumana. (2002). *Responsabilidad social, 12 casos empresariales en Chile*.
- PROhumana. (2019). Ranking Sustentabilidad Empresarial. Retrieved July 9, 2019, from http://www.prohumana.cl/ranking_sustentabilidad_empresarial/
- Purcell, S. (2011). *snapshot of pro bono engineering*.
- RedPe. (2018). *Políticas públicas y pobreza energética en Chile: ¿ una relación fragmentada?*
- SERVEL. (2019). Informes tarifarios medio prensa escrita. Retrieved August 20, 2019, from <https://www.servel.cl/informe-tarifario-medios-de-prensa-escrita/>
- Sigweb. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial: Modelo de gestión RSE*. Santiago. Retrieved from <http://www.sigweb.cl/wp-content/uploads/biblioteca/RSEACHS.pdf>
- Strauss, A., Corbin, J., & Zimmerman, E. (2012). *Bases de la investigación cualitativa. Metodología*. Retrieved from http://anchecata.colmich.edu.mx/janium-bin/janium_login_opac.pl?find&ficha_no=130016
- Teixido, S. R. C. A. C. (2002). *Responsabilidad Social Empresarial en Chile : Perspectiva para una matriz de análisis*. Santiago. Retrieved from <http://prohumana.cl/documentos/documentoafrika2002.pdf>

- THEMIS. (2011). El sistema pro bono en el Perú: análisis a un año de su establecimiento. *Revista PUCP*, 15. Retrieved from <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/viewFile/9107/9518>
- Trascender, F. (2018). Dptico Fundación Trascender. Retrieved May 22, 2019, from <http://www.fundaciontrascender.cl/wp-content/uploads/2019/05/Folleto-corporativo-FT-2019.pdf>
- Urzúa, S. (2018). *La batalla contra la desigualdad en Chile*.
- Voluntare. (2018). *Voluntariado profesional y probono: diferencias, ventajas y buenas prácticas*.
- WBCSD. (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. World Business Council for Sustainability Development. <https://doi.org/1998>

ANEXOS

A. Uso de indicadores de Gestión de Personas

Tabla 11: uso de indicadores de gestión de personas (FCH, 2016)

Indicador	Frecuencia
Tasa de desvinculación	66
Tasa de ausentismo	63
Tasa de desvinculación voluntaria	57
Tiempo promedio para completar vacantes	51
Evaluación de clima organizacional	49
Antigüedad o permanencia en la empresa	47
Tasa de participación en evaluación de desempeño	41
Costo de contratación	41
Tasa de movilidad interna	40
Tasa de puesto de vacantes	35
Días de ausencia no programados	34
Tasa de dotación por tipo de contrato	34
Costo de la desvinculación	28
Costo de reclutamiento por contratado	27
Tasa de participación en retroalimentación	25
Tasa de aplicación de encuestas de salida	21
Evaluación de desempeño de nuevos contratados	21
Índice de engagement del empleado	18
Evaluación de aprendizaje en entrenamiento	17
Tiempo promedio de inducción	7
Índice de satisfacción con la compensación	5

