

Una publicación del Instituto de Ingenieros

HACIA UN NUEVO MODELO DE EMPRESA

Editor
Nicolás Majluf



INSTITUTO DE INGENIEROS
C H I L E

HACIA UN NUEVO MODELO DE EMPRESA

Presidente: Nicolás Majluf Sapag¹

Participantes:

Juan Carlos Corvalán, Gerente de Sostenibilidad y Cumplimiento de Sodimac

Alejandra Mehech, Directora de Ultramar

Enrique Cruz, Presidente de CyD Ingeniería

Jorge Letelier, Socio y Director de Icafal

Francisco Gómez Gracia, VP Latam de Polydeck

Luis Valenzuela, Ingeniero Civil y Miembro de *Independent Tailings Review Boards in Brazil, Canada and Chile*

Andrés Ossandón, Director de Proqualitas Consultores

Rafael Raga, Director de Proqualitas Consultores

Priscilla Cabrera, Gerente de Desarrollo de Fundación Generación Empresarial

Gonzalo Jiménez-Seminario, Presidente de PROTEUS Management & Governance

Jonathan Callund, de Callund y Compañía Limitada

Alfredo Enrione, profesor del ESE, Escuela de Negocios de la Universidad de Los Andes

Martín Fuenzalida, MBA e Ingeniero Civil

Marcela Bravo, Gerente General de Acción Empresas

Kathrine Müller, Gerente de Desarrollo de Acción Empresas

Magdalena Díaz Le-Fort, Gerente General de la Asociación de Empresas Familiares

Carmen Sfeir, Directora de CMPC y profesora visitante de la Universidad de Chile

Heriberto Urzúa, Presidente Comité Desarrollo Empresarial Sostenible, SOFOFA (2021 – 2023)

Teodoro Wigodski, profesor de la Universidad de Chile y de la Universidad Adolfo Ibáñez, y Presidente de la Asociación de Ética Organizacional y Empresarial

¹ Como editor de los trabajos incluidos en este proyecto, mi responsabilidad fue unificar los estilos y tratar de dar una cierta estructura al trabajo completo, pero sin alterar el mensaje de cada autor.

ÍNDICE

PREFACIO	7
RESUMEN EJECUTIVO	10
PRIMERA PARTE: CASOS DE EMPRESAS	10
CAPÍTULO 1: ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD EN SODIMAC	19
Introducción: Lo que somos	19
El momento que vivimos	20
Conceptualización de la sostenibilidad en Sodimac	22
Institucionalización de la sostenibilidad	23
Logros de los esfuerzos de sostenibilidad medioambiental	26
Logros de los esfuerzos de sostenibilidad social	28
Avances en gestión ética y prácticas de gobiernos corporativos	30
Lecciones aprendidas	31
CAPÍTULO 2: EL CAMINO HACIA LA SOSTENIBILIDAD EN ULTRAMAR	32
Introducción	32
Ultramar	32
El camino hacia la estrategia de sostenibilidad	33
Cierre	41
CAPÍTULO 3: PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN CyD INGENIERÍA	42
Lo que nos mueve	42
Propósito y valores de CyD	43
Sugerencias de buenas prácticas	45
Prácticas de gestión de personas	52
Conclusión	54
ANEXO: Historia de CtD y lo que somos en la actualidad	55
CAPÍTULO 4: LA SOSTENIBILIDAD EN ICAFAL	57
Introducción	57
Política corporativa de sostenibilidad	58
Trabajo con la Cámara Chilena de la Construcción	70
Lecciones aprendidas	73
ANEXO: Historia de Icafal	74

CAPÍTULO 5: MODELO DE GESTIÓN CENTRADA EN LAS PERSONAS DE POLYDECK	75
Introducción	75
La Cultura de Cuidado en la Práctica	78
Estructura organizacional del Área de Cuidado a las Personas	81
Métricas para la Gestión del Cuidado	82
Reflexión de cierre: ventajas y desafíos de implementar en la empresa una Cultura de Cuidado	84
ANEXO: Valores de Polydeck	86
CAPÍTULO 6: LA PRESIÓN DE LOS STAKEHOLDERS. LECCIONES DERIVADAS DE LA GESTIÓN DE RELAVES EN LA INDUSTRIA MINERA Y CODELCO	88
PRIMERA SECCIÓN: PRESIÓN DE LOS STAKEHOLDERS Y SOSTENIBILIDAD	89
BIBLIOGRAFÍA	94
SEGUNDA SECCIÓN: IMPOSICIÓN DE NUEVAS NORMAS A LA GESTIÓN DE RELAVES	95
TERCERA SECCIÓN: GESTIÓN DE RELAVES EN CODELCO	101
Un nuevo sistema de gobernanza de relaves	106
CAPÍTULO 7: UN CASO EJEMPLAR DE RELACIÓN CON LA COMUNIDAD. EL DESARROLLO DE CENTRAL ANGOSTURA EN EL BIO BIO	107
Introducción	108
Precedentes de construcción de centrales en el río Bio Bio.	108
Central Hidroeléctrica de Angostura	110
Conclusión principal	112
Referencias selectas	113
SEGUNDA PARTE: ESTUDIOS Y ENCUESTAS	114
CAPÍTULO 8: CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO ÉTICO	115
Relación entre cultura organizacional y comportamiento ético	115
Adaptación del modelo de Muel Kaptein a Chile	117
Hallazgos relevantes en el estudio	118
Las nueve dimensiones del Modelo de Kaptein	118
Otros resultados importantes	119
Herramienta para el diagnóstico de la madurez ética de la cultura	120
Lecciones aprendidas	121
Reflexión al cierre	123
Bibliografía	125
ANEXO: Características técnicas del estudio de adaptación y validación	126

CAPÍTULO 9: BARÓMETRO DE VALORES E INTEGRIDAD ORGANIZACIONAL	127
El modelo	127
La muestra	128
Resultados	129
Conclusión	137
CAPÍTULO 10: PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN AMÉRICA LATINA	138
Construcción de la institucionalidad en América Latina	138
Evolución de la gobernanza: paradigmas institucionales	139
Escándalos corporativos en América Latina y su impacto en la gobernanza de las empresas	142
Madurez institucional de la gobernanza de seis países latinoamericanos	146
ESG: El desafío de hoy	148
CAPÍTULO 11: SOSTENIBILIDAD DEL VALOR EN CHILE	150
Sostenibilidad: Modelo ESG	150
¿Cuán preparados están los directorios ante estas nuevas demandas ESG?	151
¿Qué presiones perciben los directorios chilenos en materias de sostenibilidad?	152
¿Qué demanda percibe el directorio de cada <i>stakeholder</i> ?	153
¿Qué tipo de iniciativas ESG se impulsan desde las empresas?	154
La agenda de sostenibilidad como un proceso de innovación y adaptación al cambio	155
Reflexiones finales	156
CAPÍTULO 12: CARACTERÍSTICAS Y LIMITACIONES DEL MODELO ESG	158
Introducción	158
Calificaciones ESG	159
Los problemas de la información ESG	161
ESG y desempeño financiero	163
Conjeturas en relación a ESG y desempeño financiero	166
Las dificultades de recorrer el camino ESG: Caso Danone	168

TERCERA PARTE: NORMAS, MODELOS DE GESTIÓN Y COMPORTAMIENTO ÉTICO	170
CAPÍTULO 13: PAUTAS PARA INCORPORAR LA ÉTICA EN LA GESTIÓN	171
Introducción	171
CAUX Round Table	172
UN Global Compact de 2019	172
Davos Manifiesto	173
La empresa orientada al bienestar de sus stakeholders	174
Un código de ética típico	174
La empresa justa	174
Orientación al bien común	176
La actividad empresarial según USEC - Presentación de Francisco Jiménez	177
Gestión de la ética: Programas de Ética y Cumplimiento	180
Algunas normas que regulan la gestión – Martín Fuenzalida	182
CAPÍTULO 14: EL MODELO DE LA “BUENA EMPRESA”	184
Componentes del modelo	184
La Buena Empresa provee trabajos de calidad	189
Dimensión política	191
Implementación del modelo	193
CAPÍTULO 15: EL MODELO DE “ACCIÓN EMPRESAS”	195
Introducción	195
Marco estratégico de Acción Empresas y metodología de actualización	196
Temas de sostenibilidad vigentes en el modelo de Acción Empresas	197
Ética y Gobernanza: programa “Negocios Transparentes” (2022-2024)	201
Método de trabajo con las empresas	202
El futuro: Visión 2050	205
CAPÍTULO 16: MODELO PARA LA FAMILIA EMPRESARIA 2.0	210
Introducción	210
La empresa familiar	211
La familia empresaria	215
Lecciones aprendidas	227
ANEXO: Debates sobre la vigencia de la empresa familiar	229

CAPÍTULO 17: MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO. TAREAS DEL DIRECTORIO PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL VALOR	232
Introducción	232
Dirigir a quien dirige	233
Elegir la estrategia	236
Proteger los activos esenciales	239
Arbitrar intereses	243
Lecciones aprendidas	247
CAPÍTULO 18: MODELO DE COMPLIANCE Y ESCÁNDALOS CORPORATIVOS	248
Compliance	248
Escándalos corporativos	249
Comentario de cierre	254
CAPÍTULO 19: MODELO SOFOFA. LOS SEIS PILARES DEL DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE	255
Introducción	255
Del modelo a la práctica: medición y acción	257
Lecciones aprendidas	261
CAPÍTULO 20: ¿ES LA ÉTICA COMPATIBLE CON LOS NEGOCIOS? FACTORES QUE DIFICULTAN EL COMPORTAMIENTO ÉTICO	263
Introducción	263
Neurociencia y comportamiento humano	264
Prácticas de gestión que favorecen comportamientos no éticos	269
Casos de colusión y abuso de posición dominante	273
Conflicto entre interés particular e interés público	277
Comentarios de cierre	280
Bibliografía	282
CAPÍTULO 21: A MODO DE CIERRE. REFLEXIONES SOBRE LOS DESAFÍOS DEL CAMBIO	295
Introducción	295
Tendencias de cambio: Desafíos éticos del desarrollo	298
Hacia un nuevo modelo de empresa	303
Mensaje de cierre	306

PREFACIO

Este documento es el informe final del estudio que con el nombre de “La Buena Empresa: nuevos desafíos de gestión” se presentara a la Comisión de Estudios del Instituto de Ingenieros en julio de 2022.

El proyecto nace del convencimiento de que la empresa juega un rol irremplazable en la sociedad y que es un pilar fundamental del desarrollo², pero que, por ya varios años, ha ido perdiendo la confianza de la gente y se ha erosionado su prestigio³.

Esta no es una buena noticia para el país, pues se afecta negativamente su progreso. De allí que se planteara como objetivo de este proyecto el avanzar hacia un nuevo modelo de empresa, que además de preocuparse de lo que es propio de su actividad, como ésta se ha entendido tradicionalmente, contribuya también al bienestar de las personas y al bien común, y se mantenga atenta a las grandes causas sociales.

Al momento de presentar esta propuesta, estaba trabajando con mi hijo Ignacio Majluf en un “Modelo de la Buena Empresa” que había ido desarrollando gradualmente en mis clases y charlas de “Ética y Responsabilidad Social” dictadas con Monseñor Fernando Chomali desde 2004 a través de la Clase Ejecutiva” de la Escuela de Ingeniería UC.

En el capítulo sobre el Modelo de la “Buena Empresa” se reconocen las dimensiones económica, social y ambiental como tres responsabilidades clave del gobierno corporativo de una empresa (directorío y alta administración), pero que todo debe darse en el contexto de una “cultura de

² Son muchos los campos en que se manifiesta la contribución de la empresa a la sociedad. Una forma de caracterizarlos es en términos de tres ámbitos:

- **Creación de trabajos de calidad.** La empresa que crea trabajos de calidad es fuente de desarrollo integral para las personas. Un requisito es que pague una remuneración justa. Pero el acento lo pone en el bienestar de la persona misma y no se limita a lo que ésta hace y produce. Es un lugar privilegiado de humanización y crecimiento.
- **Satisfacción de las necesidades de las personas y la sociedad.** Somos seres humanos carenciados, que tenemos necesidades de la más diversa índole. La empresa que se orienta a la producción de bienes y servicios que dan respuesta a necesidades y carencias que son propias de la naturaleza humana contribuye a una mejor calidad de vida. Esto da al quehacer de una empresa un fundamento antropológico.
- ***Contribución al desarrollo del país y la vida en sociedad.** La actividad de una empresa va más allá de la creación de empleos y la oferta de bienes y servicios. Participa, además, en diversas actividades como la educación, el impulso a la innovación y el emprendimiento, y el progreso social y cultural de las comunidades. De este modo influye sobre la vida de personas, más allá de su ámbito de acción directo.

³ La negativa percepción de las personas suscita emociones de frustración y rabia. Frustración, por aspiraciones no satisfechas; rabia, porque la percepción de la gente es que sus necesidades no se atienden debido a los abusos y desigualdad que perjudican a muchos en beneficio de unos pocos. Son temas que se han levantado en el campo de la política.

integridad". En la formulación de un nuevo modelo de empresa, la ética es una componente de la gestión que no se puede evitar, porque lo que hagamos o dejemos de hacer impacta sobre la vida y bienestar de muchas personas. Esa ha sido mi experiencia académica y profesional.

Tuve el privilegio de ser director de varias de las empresas más grandes del país. Como director de Codelco, por ejemplo, el impacto sobre la vida de los numerosos trabajadores, proveedores y comunidades es evidente. Pero hay también un impacto indirecto sobre toda la población, porque los excedentes de la empresa se entregaban íntegramente al Estado. De allí que Marcos Lima, desde su rol de Presidente Ejecutivo de Codelco, declarara con elocuencia a mediados de los 1990 que "la gestión de Codelco es una responsabilidad ética"⁴.

También serví en el directorio de Arauco. Me integré inmediatamente después de "la crisis de los cisnes" (2004). Hubo un esfuerzo de la empresa por varios años para responder a los requerimientos de las autoridades y de los diversos grupos que se sintieron afectados por lo ocurrido. Su esfuerzo no lo centró en la responsabilidad que le cabía en lo ocurrido, sino en la forma en que debía atender los temas ambientales y la relación con la comunidad. La empresa cambió para siempre después de este evento.⁵

Como último ejemplo de la dimensión ética en la gestión, quiero citar mi paso por el directorio de Sodimac. Siento una gran admiración por el esfuerzo que hace Sodimac para ir mucho más allá de lo puramente económico en su gestión⁶.

Tal vez extraña a más de alguna persona que una consideración sobre esta temática sea publicada por el Instituto de Ingenieros, que se preocupa tradicionalmente de proyectos más técnicos, en áreas como la energía, la infraestructura y la hidráulica, entre muchas otras. Pero la ingeniería es una mezcla virtuosa de tecnología y gestión. Acostumbraba a decir a mis alumnos que, sin la ciencia y la tecnología, no hay ingeniería; y que, sin gestión, la ingeniería no logra tener un impacto positivo sobre la vida de las personas. Mauro Grossi, del Instituto de Ingenieros, lo expresa con claridad cuando se refiere a la considerable participación de los ingenieros en la gestión de las grandes empresas de Chile (el 61% de los directores de empresas IPSA son ingenieros e ingenieras con una edad promedio de 61 años, según se indica en una publicación del Instituto de Directores de Chile de 2022).

⁴ Los capítulos de Luis Valenzuela incluidos en este informe son una muestra clara de cómo la industria minera en general y Codelco, en particular, han incorporado los temas sociales y ambientales en su gestión.

⁵ Charles Kimber, Gerente de Personas y Sustentabilidad de Arauco, con quien conversamos para este trabajo, recomienda consultar los informes de sostenibilidad de la empresa, los que se pueden encontrar en <https://arauco.com/chile/sostenibilidad/reportes-de-sostenibilidad/>

⁶ En el capítulo de Juan Carlos Corvalán, incluido en este informe, se puede apreciar este esfuerzo.

Desarrollo del trabajo

Una vez que el proyecto fue aceptado por el Instituto de Ingenieros, comencé a definir una metodología de trabajo. En un primer momento conté con la ayuda del ingeniero Martín Fuenzalida que, a fines de 2022 estaba aún cursando su MBA en Estados Unidos. El contribuyó con algunos capítulos a partir de sus estudios e investigación en el tema. Cuando el desarrollo del trabajo comenzó, en marzo de 2023, conté con el aporte y el apoyo de Luis Valenzuela y Rodrigo Gómez, ambos socios del Instituto de Ingenieros.

La metodología escogida fue convocar a varias personas de diversos ámbitos (empresarial, gerencial, consultoría, academia y organizaciones de la sociedad civil) a escribir un capítulo para este proyecto. Lo que se buscaba es que, a partir de su experiencia o trabajo de investigación, se pudieran extraer las “lecciones aprendidas” y avanzar así hacia la formulación de un nuevo modelo de empresa.

Por lo anterior, el objetivo de este informe es “presentar reflexiones y experiencias de aprendizaje” que puedan servir como inspiración y guía a directivos de empresas públicas y privadas que se enfrentan al desafío de transformar sus organizaciones para responder mejor a los grandes desafíos económicos, sociales y ambientales de este tiempo, considerando para ello las implicancias éticas de sus acciones y decisiones.

Corresponde a cada persona que lea este informe extraer las lecciones más atingentes a su realidad. No hay una única forma de hacer gestión de empresa. Lo importante es tener conciencia que no cualquier forma es buena. De allí la importancia de contar con experiencias que puedan servir como fuente de inspiración, para así avanzar hacia el “modelo de empresa” más apropiado a cada situación, que permita conseguir su propósito social, a la vez que recuperar la confianza y el respeto de la gente.

Sólo cabe esperar que este esfuerzo ayude a avanzar hacia muchos nuevos modelos de empresa, en los que además de las perspectivas económica y legal, se incluyan los temas ambientales, sociales y éticos, que hoy resultan imprescindibles para la proyección de la empresa en el largo plazo. Es lo que el país necesita en estos tiempos tan difíciles.

Nicolás Majluf

Febrero, 2024

RESUMEN EJECUTIVO

Los capítulos de este informe se han agrupado en tres partes. La primera presenta varios casos de empresa que han tratado de hacer las cosas de un modo diferente. La segunda incluye diversos estudios y encuestas que dan luces sobre algunos de los muchos aspectos que son relevantes en la gestión, particularmente temas de cultura, valores y gobernanza. La tercera presenta normas chilenas e internacionales que se han dictado para regular el funcionamiento de las empresas, y recoge algunas propuestas de modelos de gestión y reflexiones sobre los desafíos que plantea el comportamiento ético en personas y empresas.

PRIMERA PARTE: CASOS DE EMPRESAS

Capítulo 1. Caso Sodimac

Juan Carlos Corvalán, Gerente de Sostenibilidad y Cumplimiento, presenta en este capítulo la “Estrategia de Sostenibilidad en Sodimac”, que incorpora los impactos sociales, medioambientales y de gobernanza. Su relato muestra con claridad que la sostenibilidad es un desafío formidable de gestión, que abarca todas las áreas de la empresa. La implementación de la sostenibilidad es un proceso gradual, dinámico, que requiere gestión, mejoramiento continuo y perseverancia. Su implementación se extiende por varios años. Y como los tiempos cambian, sería erróneo considerar a la sostenibilidad como una meta a la que se llega. Es, más bien, un camino exigente que obliga a mantenerse siempre en alerta para poder responder a los cambios del entorno.

La sostenibilidad es parte de la cultura de Sodimac y se ha institucionalizado en su estrategia y sistemas de gestión. La estrategia de sostenibilidad está incorporada en el proceso formal de planificación. Las responsabilidades por su diseño y ejecución residen en el más alto nivel de la organización. Sus avances se miden con rigurosidad, utilizando para ello los más altos estándares mundiales y las definiciones normativas actualizadas. Como parte de este esfuerzo, se han creado programas que atienden las necesidades de sus trabajadores, clientes, proveedores y comunidades donde la empresa opera.

Capítulo 2. Caso Ultramar

Alejandra Mehech, Directora, presenta en este capítulo sobre “El Camino hacia la Sostenibilidad en Ultramar”, las iniciativas que ha ido tomando el Directorio de Ultramar para implementar ESG⁷ en la empresa. Al igual que en el caso Sodimac, instalar la sostenibilidad como el motor del desarrollo del negocio ha sido un esfuerzo de varios años. Pero, a diferencia del capítulo anterior, se muestra el proceso gradual de aprendizaje y perfeccionamiento, que comienza con iniciativas acotadas,

⁷ ESG corresponde a *Environment, Social and Governance*, que se refiere a la preocupación por los temas ambientales y sociales como una responsabilidad principal del Gobierno de la empresa

que a lo largo de los años se van profundizando y haciendo exigibles a todas las unidades de la organización. El énfasis ha estado puesto en ir consolidando una cultura de gestión que incorpore en su centro a la sostenibilidad, para cuyo éxito ha resultado fundamental el impulso que le ha dado el Directorio y, en particular, el presidente de la compañía, tanto es así, que hoy se comienzan todas las sesiones de directorio con alguna materia relevante de la estrategia de sostenibilidad.

Capítulo 3. Caso CyD Ingeniería

Enrique Cruz, Presidente, presenta en gran detalle en este capítulo sobre “Las Prácticas de Gestión en CyD Ingeniería”, un relato personal de cómo ha ido recorriendo la empresa el camino hacia ser una organización que cuida lo social y lo ambiental además de la rentabilidad del negocio. Estas prácticas de gestión buscan potenciarla como una “organización humana”, orientada al desarrollo de las personas, el bienestar de las comunidades y el cuidado del medioambiente, con una visión de mediano y largo plazo, sin descuidar por ello la rentabilidad del negocio. La construcción de una cultura de integridad y la sensibilidad frente a la situación que se vive en el país están en la base de este esfuerzo impulsado por su gobierno corporativo. Sienten como su responsabilidad trabajar por recomponer el tejido social dañado por las desconfianzas y la violencia; lo consideran un desafío de los empresarios y que resulta estratégico para el éxito y prosperidad de la empresa.

Capítulo 4. Caso Icafal

Jorge Letelier, Socio y Director, presenta en este capítulo sobre “La Sostenibilidad en Icafal”, un relato personal de la institucionalización de la Política Corporativa de Sostenibilidad y el apoyo de la Cámara Chilena de la Construcción, con su sello Pro, en este esfuerzo. Describe con gran detalle las diversas prácticas de gestión que han diseñado para consolidar la empresa y avanzar hacia cada vez mejores prácticas de trabajo. Ha sido un esfuerzo de cuarenta años para ser una mejor empresa. Pero la tarea está lejos de terminarse.

Una gran lección es que “esforzarse para ser una mejor empresa es un camino que nunca termina”. Por ello, consideran como tareas pendientes, entre otras, seguir avanzando hacia una cultura de seguridad, fomentar una mayor participación femenina en operaciones y obras, y reducir el impacto ambiental de su actividad. Además, han relevado algunos de los factores claves de éxito, como: la preparación, motivación y compromiso del equipo profesional; la sucesión en los cargos principales del nivel ejecutivo y del directorio; y la innovación, particularmente en este tiempo, la digitalización.

Capítulo 5. Caso Polydeck

Francisco Gómez Gracia, VP Latam, presenta en este capítulo el “Modelo de Gestión Centrada en las Personas de Polydeck”. Polydeck es una empresa proveedora de equipos que se utilizan principalmente en la Industria minera y plantas de áridos. Ha implementado prácticas de gestión poco comunes, basadas en una “cultura de cuidado”, originadas en lo que podría describirse como una “experiencia mística” de su fundador, el sudafricano Peter Freissle, quien ha desarrollado su empresa en Sudáfrica y

Estados Unidos, y se ha extendido a varios países. Francisco Gómez Gra-cia está a cargo de Latinoamérica.

La experiencia de Polydeck sugiere que, si se es exitoso en establecer una “cultura de cuidado”, se consigue un equilibrio virtuoso entre “cuidado” y “desempeño” del negocio. Junto con generar relaciones laborales basadas en la confianza, la colaboración y el trabajo en equipo, se mejoran los resultados del negocio. El comportamiento propio de una “cultura de cuidado” se proyecta también a las relaciones con clientes, comunidades y otros *stakeholders* de la empresa. Un aspecto clave es conseguir un estilo de liderazgo que se ejerza en el justo término medio entre disciplina y flexibilidad, y que se practique en todos los niveles de la empresa.

La forma de implementar la “cultura de cuidado”, con sus principios, valores, prácticas de gestión y estructura organizacional, se presentan detalladamente para el caso de Polydeck.

Capítulo 6. Casos Industria Minera y Codelco

Luis Valenzuela, Ingeniero Civil y Miembro de *Independent Tailings Review Boards in Brazil, Canada and Chile*, presenta en este capítulo sobre “La presión de los *stakeholders*: Lecciones derivadas de la gestión de relaves en la industria minera y Codelco”, el surgimiento de la presión de los *stakeholders* como una dimensión ineludible de la sostenibilidad e ilustra cómo esto ha influido sobre la gestión de relaves en la industria minera a nivel global, y comenta el ejemplo de Codelco. La lección es que formas tradicionales de gestión pueden verse profundamente alteradas por eventos externos y presiones no anticipadas de la sociedad civil.

El capítulo se estructura en tres secciones. En la primera se hace un recorrido histórico que da luces sobre el surgimiento los *stakeholders* y la sostenibilidad como temas centrales de la gestión de empresas, a partir de la irrupción de la industria de transformación en la Revolución Industrial. La segunda sección expone el gran cambio experimentado en la gestión de relaves en la industria minera por la presión ejercida por la gestora del Fondo de Pensiones de la Iglesia de Inglaterra y el Consejo de Ética de los Fondos de Pensión Nacionales Suecos, ante accidentes de rotura de presas que causaron gran cantidad de víctimas. La tercera sección se refiere a los cambios en la gestión de relaves en Codelco por las nuevas regulaciones surgidas como resultado de lo anterior.

Capítulo 7. Caso Central Angostura

Luis Valenzuela, Ingeniero Civil, presenta en este capítulo lo que él considera “Un caso ejemplar de relación con la comunidad: El desarrollo de Central Angostura en el Bio Bio”⁸. Pone el acento en los beneficios de diseñar y construir un proyecto complejo, como es una central hidroeléctrica, manteniendo siempre una estrecha relación con la comunidad. A diferencia de lo ocurrido en la construcción de las centrales Pangué y Ralco, en el alto

⁸ La información de este capítulo proviene de la presentación que hiciera el ingeniero Leonardo Díaz de Colbún en el Instituto de Ingenieros de Chile. Luis Valenzuela participó en la ingeniería básica y el estudio de impacto ambiental de este proyecto en su calidad de director de Arcadis.

Bio Bio, la Central Angostura pudo materializarse sin demoras inducidas por los grupos de la sociedad civil, porque su estrategia de relacionamiento estuvo centrada en el reconocimiento y respeto de los intereses y valores de las comunidades donde se insertaba el proyecto, y compensaciones en obras y emprendimientos en beneficio de las comunidades y la región, en lugar de compensaciones en dinero, en particular, la materialización del Parque Angostura. Esto permitió reducir sustancialmente los tiempos de ingeniería y estudios, permisos ambientales, y la construcción de la central y obras complementarias, con gran beneficio para todos.

SEGUNDA PARTE: ESTUDIOS Y ENCUESTAS

Capítulo 8. Cultura organizacional y comportamiento ético

Andrés Ossandón y Rafael Raga, Directores de Proqualitas Consultores, presentan en este capítulo un estudio de la cultura ética en organizaciones chilenas y muestran la relación entre cultura ética y eventos de faltas a la ética. El trabajo se basa en el modelo de Muel Kaptien, que permite analizar la relación entre cultura organizacional y comportamiento ético. La herramienta que desarrollaron a partir de este trabajo la han aplicado en diversas organizaciones, derivando de este esfuerzo valiosas lecciones sobre los comportamientos que favorecen la creación de una cultura ética. El mensaje central es que el desarrollo de una cultura ética es positivo, pues ayuda a eliminar o, al menos, reducir los quiebres éticos en una organización. De allí, concluyen, la relevancia de avanzar en el desarrollo y perfeccionamiento permanente de una cultura ética.

Capítulo 9. Barómetro de Valores e Integridad Organizacional

Priscilla Cabrera, Gerente de Desarrollo de Fundación Generación Empresarial al momento de escribir este capítulo, presenta los resultados de la aplicación del Barómetro de Valores e Integridad Organizacional. El Barómetro es una encuesta que se aplica desde hace varios años a las empresas que voluntariamente deciden participar. No es, por lo tanto, una muestra aleatoria, sino que se utiliza como una herramienta de gestión en estas organizaciones. Los resultados presentados corresponden a los años 2021 y 2022. La medición se basa en la prevalencia que se observa en la empresa de lo que se consideran “buenas prácticas corporativas”. Los resultados observados en este grupo de organizaciones se pueden calificar de positivos. Una pregunta de resumen incluida al final de la encuesta indica que la satisfacción de las personas con su lugar de trabajo alcanza casi un 90%.

Capítulo 10. Prácticas de Gobierno Corporativo en América Latina

Gonzalo Jiménez-Seminario, Presidente de PROTEUS Management & Governance, y Jonathan Callund, de Callund y Compañía Limitada, presentan en este capítulo un compendio de un extenso estudio que se reporta en detalle en su libro “Corporate Governing in Latin America: The Im-

portance of Scandals to Institute Change” editado por Jonathan Callund, Gonzalo Jiménez-Seminario, y Neil Pyper, publicado en 2023 por PALGRAVE MACMILLAN. En él se entrega una visión de la gobernanza en América Latina y la forma en que ésta ha ido cambiando desde el siglo XIX hasta hoy. Destacan, como tema relevante de nuestros tiempos, el ESG. También presentan cómo los escándalos corporativos han hecho imprescindible la modernización de la institucionalidad. Esta modernización ha pasado por distintas etapas, aunque no en todos en todos los países de Latinoamérica se ha logrado la misma madurez institucional. Incluyen comentarios sobre las características de la gobernanza en Argentina, Brasil, Chile, Colombia México y Perú.

Capítulo 11. Sustentabilidad del valor en Chile

Alfredo Enrione, profesor del ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de Los Andes, presenta en este capítulo algunos resultados de diversos estudios realizados en el ESE sobre el grado de penetración del modelo ESG en las empresas chilenas. La evidencia recogida revela que, si bien los directorios están avanzando en su agenda de sostenibilidad, aún no se ha asentado del todo la convicción de que crear y sostener valor económico para los accionistas está estrechamente ligado a incorporar en las decisiones de la empresa los intereses de todos sus *stakeholders* con una visión de largo plazo.

Capítulo 12. Características y limitaciones del Modelo ESG

Martín Fuenzalida, MBA e Ingeniero Civil, presenta en este capítulo un estudio de las complejidades que tiene implementar un modelo ESG en una empresa. La primera dificultad es que no hay un estándar ESG generalmente aceptado y las distintas agencias de calificación no entregan resultados consistentes entre sí. Esto arroja un manto de incertidumbre sobre la eficacia de los esfuerzos de implementar ESG en las empresas. Por otra parte, no es evidente la relación entre un buen comportamiento de ESG, la rentabilidad de la empresa y el desempeño de sus acciones en la Bolsa. Resulta difícil distinguir entre un comportamiento virtuoso y uno orientado a Relaciones Públicas (*greenwashing*). La dificultad de recorrer el camino ESG se ilustra con el caso de la empresa Danone.

TERCERA PARTE: NORMAS, MODELOS DE GESTIÓN Y COMPORTAMIENTO ÉTICO

Capítulo 13. Pautas para incorporar la ética en la gestión

Nicolás Majluf, Profesor Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas UC, presenta en este capítulo una selección de propuestas sobre cómo incorporar la ética en la gestión. También se incluye una sección con la institucionalización de la ética en una organización a través de los Programas de Ética y Cumplimiento, y otra con una revisión de algunas normas chilenas e internacionales que se han dictado para regular el comportamiento de las empresas en materias de ESG.

Capítulo 14. El Modelo de “La Buena Empresa”

Nicolás Majluf, Profesor Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas UC, presenta en este capítulo el modelo de la “Buena Empresa”, cuyo propósito es crear valor social. Este modelo enfatiza la responsabilidad que tiene el gobierno corporativo de incluir en la estrategia las dimensiones económica, social y ambiental (el “*triple bottom line*”) y de crear una cultura de integridad. Se profundiza en dos temas de relevancia para una Buena Empresa: la creación de “trabajos de calidad” y la “dimensión política” de su actuar, pues la empresa de hoy debe considerar el impacto que genera más allá del ámbito propio de sus negocios. Por último, se dan algunas indicaciones sobre la implementación del modelo.

Capítulo 15. El Modelo de “Acción Empresas”

Marcela Bravo; Gerente General, y Kathrine Müller, Gerente de Desarrollo, presentan en este capítulo el Modelo de Acción Empresas y el método de trabajo que se utiliza para apoyar a sus empresas socias. Este modelo prioriza, en la actualidad, seis grandes temas de la sostenibilidad, dos en cada una de las tres dimensiones de ASG (Ambiental, Social y Gobernanza). Estos temas se revisan cada tres años con un elaborado proceso estratégico de actualización, que permite recoger las apreciaciones de actores nacionales relevantes e integrar esta información con los antecedentes aportados por diversas organizaciones internacionales. Además, hay una mirada de largo plazo que aporta la Visión 2050, del *World Business Council For Sustainable Development* (WBCSD). De este modo, Acción Empresas busca mantener la pertinencia de su modelo para contribuir a los esfuerzos de sostenibilidad de las empresas.

Capítulo 16. Modelo para la Familia Empresaria 2.0

Gonzalo Jiménez-Seminario, Presidente de PROTEUS Management & Governance, y Magdalena Díaz Le-Fort, Gerente General de la Asociación de Empresas Familiares, ofrecen en este capítulo una reflexión sobre las características que tendría un nuevo modelo de gestión para la Familia Empresaria. En los negocios de una familia, distinguen con claridad entre la Empresa Familiar y la Familia Empresaria, siendo este último el modelo que proponen como ideal en el desarrollo de un emprendimiento familiar. Su presentación contiene numerosas lecciones sobre buenas prácticas de gestión, tanto para la Empresa Familiar como para la Familia Empresaria. En el Anexo presentan, con gran precisión académica y conceptual, los debates en torno a la vigencia de la empresa familiar.

Capítulo 17. Modelo de Gobierno Corporativo: Las tareas del directorio para la sostenibilidad del valor

Alfredo Enrione, profesor del ESE Business School de la Universidad de Los Andes, nos ofrece en este capítulo un Modelo de Gobierno Corporativo, fundado en la premisa de que un buen gobierno corporativo genera valor para la empresa. El modelo identifica cuatro tareas claves para la sostenibilidad del valor de una empresa. La primera es seleccionar y dirigir al ejecutivo superior de la empresa (CEO, Presidente Ejecutivo, Gerente General) y definir su remuneración e incentivos para alinear sus intereses personales con los de la empresa. La segunda es sancionar la dirección

estratégica de la empresa, gestionar el riesgo y aprobar inversiones clave. La tercera es identificar y proteger los activos esenciales de la empresa, que hacen que su propuesta de valor sea única, distinguiéndola de otras empresas participantes del mercado. La cuarta es resolver los conflictos de interés entre los distintos grupos que participan en la empresa, actuando como árbitro entre los intereses diversos de sus distintos actores (controladores y minoritarios, accionistas y acreedores, empresa y *stakeholders*), y entre temas que requieren atención inmediata y los que proyectan a la empresa en el largo plazo.

Capítulo 18. Modelo de *compliance* y escándalos corporativos

Carmen Sfeir, Directora de CMPC y profesora visitante de la Universidad de Chile, es abogada especialista en gobernanza corporativa, ética empresarial, diseño de sistemas de prevención y resolución de controversias en las empresas, y mediadora. Sostiene en este capítulo que el tema de *compliance* es una responsabilidad principal de los directorios y la administración de las empresas que debe permear a toda la organización, con el fin de prevenir y atenuar los riesgos a que se ven expuestas. Expone someramente varios casos de escándalos corporativos que han sido profusamente difundidos a nivel internacional y que muestran la importancia de dar la debida consideración al tema de *compliance*. También se refiere a un caso que muestra que las empresas pueden hacer las cosas de un modo diferente, para contribuir al cuidado del medioambiente y el bienestar de las personas. Concluye que el *compliance*, junto a la buena gobernanza corporativa y la inclusión de la ética en las decisiones empresariales, ayuda en la recuperación de la confianza.

Capítulo 19. Modelo SOFOFA: Los seis pilares del desarrollo empresarial sostenible

Heriberto Urzúa, Presidente Comité Desarrollo Empresarial Sostenible, SOFOFA (2021 – 2023), presenta en este capítulo los seis pilares del modelo de SOFOFA. Lo central es el Gobierno Corporativo, porque es donde reside la responsabilidad por la correcta definición e implementación de la estrategia de sostenibilidad. Los otros cinco pilares son: Trabajadores, Clientes/Consumidores, Comunidad, Proveedores, y Medio Ambiente. También describe acciones y programas colaborativos que realizan para promover entre sus socios la implementación del modelo. Plantea que el desafío de sostenibilidad que enfrentan las empresas es formidable, porque los problemas son complejos y cambiantes. Hay más de una forma de abordarlos, y lo que ayer eran buenas respuestas, no son necesariamente las más adecuadas para abordar los retos del tiempo presente. La experiencia de SOFOFA indica que es clave generar confianza entre los diferentes actores, a través de una amplia participación de las personas que se ven afectadas por el accionar de la empresa.

Capítulo 20. ¿Es la ética compatible con los negocios? Factores que dificultan el comportamiento ético

Teodoro Wigodski, profesor de la Universidad de Chile y de la Universidad Adolfo Ibáñez, y Presidente de la Asociación de Ética Organizacional y Empresarial, nos ofrece en este capítulo una reflexión rigurosa, fundada en una extensa revisión bibliográfica, sobre la dificultad de mantener un comportamiento ético en los negocios. Son diversas las razones que permiten entender comportamientos alejados de la ética. Hay razones que se enraízan en la naturaleza humana, como la influencia de hormonas, neurotransmisores y del sistema límbico sobre nuestra conducta. Otras veces, son prácticas comunes de gestión las que inducen comportamientos inapropiados, como la fijación de metas de utilidad y ventas que pueden llevar a perjudicar a un cliente. El capítulo rememora varios casos de gran connotación pública que muestran comportamientos impropios de altos directivos de empresas importantes del país, por conductas de colusión o abuso de posición dominante. Las lecciones que surgen de estos casos destacan la importancia de la transparencia, la regulación y un cierto activismo de los consumidores en defensa de sus intereses. Por último, se agrega que hay problemas de naturaleza compleja que no hacen fácil el discernimiento ético, pues implican un conflicto entre el interés particular y el interés común. Si las personas se limitan a buscar su interés particular, esto representa un problema. De allí la importancia del rol del gobierno y el sistema político en la definición de un marco legal, regulatorio y fiscalizador que promueva relaciones sanas y una competencia justa en los mercados.

Capítulo 21. A modo de cierre: Reflexiones sobre los desafíos del cambio

Nicolás Majluf, Profesor Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas UC, presenta en este capítulo algunas de las consideraciones que se tuvieron en cuenta para concluir que era imprescindible que la empresa se esmerara en la búsqueda de un nuevo modelo para hacer su valiosa contribución al progreso del país y al bienestar de las personas. Lo ocurrido en octubre de 2019 tiene raíces muy anteriores y fue un remezón para el país en general y las empresas en particular. Se hizo evidente la pérdida de confianza en la empresa, en la política, y en el modelo económico-social de desarrollo, no obstante el evidente progreso del país.

Se plantea que lo que entendemos por desarrollo hace visibles temas éticos que son difíciles de abordar, pues su solución requiere encontrar el “justo término medio” entre posturas ideológicas diferentes y, además, dar la debida consideración a los aspectos técnicos de los problemas. Y, como no resulta fácil ponerse de acuerdo, las soluciones se dilatan, a veces hasta por años. Se levantan voces de alerta, pero nada parece ser suficiente para inducir un acuerdo. Y llega un momento en que la situación se desborda. Es lo que pasó en el así llamado “estallido social”.

PRIMERA PARTE

CASOS DE EMPRESAS

CAPÍTULO 1

ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD EN SODIMAC

Juan Carlos Corvalán
Gerente de Sostenibilidad y Cumplimiento

Juan Carlos Corvalán presenta en este capítulo la Estrategia de Sostenibilidad en Sodimac, que incorpora los impactos sociales, medioambientales y de gobernanza. Su relato muestra con claridad que la sostenibilidad es un desafío formidable de gestión, que abarca todas las áreas de la empresa. La implementación de la sostenibilidad es un proceso gradual, dinámico, que requiere gestión, mejoramiento continuo y perseverancia. Su implementación se extiende por varios años. Y como los tiempos cambian, sería erróneo considerar a la sostenibilidad como una meta a la que se llega. Es, más bien, un camino exigente que obliga a mantenerse siempre en alerta para poder responder a los cambios del entorno.

La sostenibilidad es parte de la cultura de Sodimac y se ha institucionalizado en su estrategia y sistemas de gestión. La estrategia de sostenibilidad está incorporada en el proceso formal de planificación. Las responsabilidades por su diseño y ejecución residen en el más alto nivel de la organización. Sus avances se miden con rigurosidad, utilizando para ello los más altos estándares mundiales y las definiciones normativas actualizadas. Como parte de este esfuerzo, se han creado programas que atienden las necesidades de sus trabajadores, clientes, proveedores y comunidades donde la empresa opera.

Introducción: Lo que somos

Sodimac es una empresa de origen chileno y con vocación genuinamente latinoamericana, que ha crecido de manera sostenida en sus más de 70 años de existencia. Nació como una cooperativa que fue adquirida por la familia del Río después de la crisis de los años 80⁹, transformándose en la empresa moderna y multinacional que conocemos hoy.

Otro hito fundamental en el desarrollo de la compañía es la fusión con Falabella en 2003, pues se inicia un periodo extremadamente fecundo y lleno de cambios, puesto que le permitió disponer de recursos suficientes para crecer aceleradamente y abordar con éxito la internacionalización de la compañía, la que está hoy presente en México, Colombia, Uruguay, Argentina, Perú y Brasil, además de Chile.

Sodimac es hoy una empresa que, a pesar de los momentos complejos que ha enfrentado en su historia, ha generado atractivas rentabilidades para sus accionistas, cuenta con una altísima valoración y preferencia de sus clientes, y goza de una alta reputación y respeto transversal.

Estos resultados son el fruto de una empresa que ha tenido la visión temprana de compartir un diagnóstico, un estilo, un propósito y avanzar hacia

⁹ La crisis de los 80 hizo caer a la empresa en la insolvencia y la quiebra.

una lógica de desarrollo sostenible.

Estilo de liderazgo y cambio en la cultura de Sodimac al fusionarse con Falabella

El estilo de liderazgo y cultura propio de Sodimac se puede describir como abierto, humilde y dialogante, inspirado por Guillermo Agüero, quien fuera su Gerente General, y la familia del Río. Con la fusión, a esta forma de gestión se le fue dando mayor sistematicidad, con la cultura ágil, innovadora y abierta a las sinergias de Falabella. Fue la época en que Sandro Solari asumía la máxima dirección corporativa de Sodimac y Eduardo Miñón la Gerencia General de Sodimac Chile.

El resultado fue un liderazgo exigente, con ánimo de superación permanente, conectado al detalle con el negocio, pero a la vez muy cercano con las personas, que cultiva un estilo de creciente horizontalidad y puertas abiertas, y favorece la escucha efectiva y el diálogo, incluso en los momentos complejos. Se desarrolla así un estilo basado en el respeto, la dignidad y la profunda valoración de las personas que componen la organización.

En las presentaciones de los años 2003 en adelante se hablaba de humildad, de ser alumnos permanentes, de estar atentos a los cambios del entorno, de ser responsables y éticos. Es un estilo que valora la diversidad, la crítica y los distintos puntos de vista, como una fuente de enriquecimiento del diagnóstico y no como un problema.

Sodimac fue una de las primeras empresas grandes en Chile cuyos ejecutivos tomaron la decisión de abandonar definitivamente la formalidad de la corbata en su vestir cotidiano, porque llegaron a la conclusión que era un elemento diferenciador y que ponía barreras psicológicas al diálogo entre las distintas jerarquías de la organización.

El momento que vivimos

Al momento de escribir estas líneas, el país viene saliendo del estallido social y casi tres años de pandemia mundial, y enfrenta una crisis económica, política e institucional. Se han producido efectos muy profundos en el tejido social y laboral, que aún no se terminan de aquilatar, y se ha afectado la forma normal de consumir y la vida misma de los habitantes.

Existe consenso a nivel mundial que los desafíos medioambientales, sociales y de gobernanza que enfrenta la humanidad ponen en jaque la vida en el planeta.

Los desafíos medioambientales están marcados por la enorme contaminación, con gases efecto invernadero que se producen anualmente; por la crisis de residuos que se evidencia en prácticamente todas las grandes ciudades del planeta enfrentando el colapso de sus vertederos formales y con gran parte de sus residuos terminando en sus campos, ríos y océanos; por la crisis de los plásticos que, después de su uso, se descartan como residuos más de 300 millones de toneladas al año y 13 millones de toneladas van a parar directamente a los océanos. Las consecuencias devastadoras del cambio climático y el calentamiento global del planeta han llevado a las Naciones Unidas a advertir que la humanidad está enfrentando una “espiral de autodestrucción”.

En el ámbito social, si bien se han producido en los últimos 150 años bie-

nes de consumo (productos y servicios) como nunca en la historia de la humanidad, hay importantes segmentos de la población que han quedado rezagados y que no logran ser incluidos en los beneficios del modelo de desarrollo. También ha crecido muy preocupantemente la brecha entre quienes detentan fortunas multimillonarias (los super ricos) y el resto de la población mundial. Oxfam señalaba en el Foro Económico Mundial que un grupo reducido de personas en el mundo tiene ingresos equivalentes a más de 3.600 millones de personas, con los efectos de quiebre social que esta realidad significa.

Adicionalmente, se han observado lamentables casos de malas prácticas y corrupción en los que han estado involucrados importantes empresas, conglomerados, y empresarios reputados, lo que ha producido un distanciamiento y creciente debilitamiento del vínculo entre la empresa y la sociedad. La capacidad corruptora que tiene el crimen organizado a nivel mundial, con alcances transfronterizos, es una realidad que la humanidad nunca antes había enfrentado en estas dimensiones. Hechos como estos son los que han acrecentado los ya altos niveles de desconfianza que los ciudadanos tienen de los poderes económicos y políticos. Estos hechos se viralizan con una rapidez abrumadora, generando mayores niveles de desapego y desconfianza. Es lo que muestran distintas encuestas y estudios, no solamente en Chile o en Latinoamérica. Los distintos conflictos sociales de gran masividad y explosividad en distintos países del mundo tienen su origen o son catalizados por este contexto.

Marcos normativos

Ante los desafíos del tiempo presente, se observa una tendencia creciente por mayores marcos normativos que incorporen nuevas exigencias a las empresas. Su propósito es facilitar la gestión de los impactos sociales, medioambientales y de gobernanza de manera integrada en la estrategia de negocios.

Esta tendencia se aprecia en prácticamente todas las Bolsas de Comercio en el mundo; en los fondos de inversiones; en los reportes de riesgo del Foro Económico Mundial; en las iniciativas regulatorias de una gran mayoría de países; las leyes que buscan frenar el cambio climático a nivel global; y, en Chile, con la norma 461 de la CMF y las normas de la Superintendencia de AFP, entre otras.

La necesidad de incluir la sostenibilidad en la estrategia

La evidencia científica y académica avanza cada vez más en pro de la adopción seria y sistemática del desarrollo sostenible como parte de la gestión de una empresa. Un equipo directivo ya no puede preocuparse solamente de los resultados económicos y financieros, los clásicos ámbitos de rentabilidad y crecimiento. Es imprescindible incluir la sostenibilidad social y ambiental en la administración transversal del negocio.

Esta exigencia deriva del contexto descrito, pero además es una resultante de las propias expectativas y exigencias de los públicos de interés más relevantes, partiendo por clientes y colaboradores, de manera que cada vez es menos aceptable que una empresa solo esté focalizada en los aspectos tradicionales de su desempeño. Se debe incorporar estas nuevas dimensiones sociales, medioambientales y de gobernanza para poder captar las preferencias de los consumidores, los colaboradores y los proveedores.

La manera de hacerlo es incluirlos de manera sistemática en la estrategia de la empresa para, compartiendo un diagnóstico y una visión, poder dar respuestas más ágiles y ajustadas a los distintos públicos de interés.

Esto es beneficioso para la empresa. Actualmente se dispone de evidencia científica y académica, de los más prestigiados institutos y universidades del mundo, que las empresas que efectivamente han implementado estrategias modernas de sostenibilidad tienden a mostrar un rendimiento económico mayor.

Conceptualización de la sostenibilidad en Sodimac

La sostenibilidad en Sodimac se inserta en la estrategia del negocio y se funda en el propósito estratégico, los principios y los valores de la compañía. La aspiración de la empresa es contribuir efectivamente a un desarrollo “que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”.¹⁰ No se concibe la sostenibilidad como algo accesorio y separado de las preocupaciones cotidianas de la administración.

Esto requiere un liderazgo interno comprometido con esta estrategia, y con vocación de hacer de Sodimac un referente para la industria del *retail* y un actor que contribuye a la mejora continua de las empresas del país.

Un segundo requisito es que la estrategia que se defina sea accionable, es decir, que se traduzca en acciones concretas y demostrables, con trazabilidad y comparabilidad.

De allí que un tercer requisito es que se pueda medir sistemáticamente el resultado de estos esfuerzos en términos de sus impactos sociales y medioambientales, y que estas mediciones estén basadas en estándares internacionales. Así va a ser posible detectar avances y retrocesos en la implementación de la estrategia y sus acciones, con transparencia y rendición de cuentas.

Impactos sociales y medioambientales: claves de la sostenibilidad

Sostenibilidad en Sodimac va más allá de simplemente caridad, solidaridad o filantropía realizada con sus utilidades o excedentes.

Sodimac entiende esta responsabilidad como “los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: (1) contribuye al desarrollo sostenible incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, (2) toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas, (3) cumple con la legislación aplicable y es coherente con la normativa internacional, y (4) está integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones.”¹¹

Esta preocupación por “los impactos” de sus acciones y decisiones hizo a Sodimac evolucionar hacia un concepto de organización empresarial que,

¹⁰ informe Brundtland de las Naciones Unidas

¹¹ Basado en el concepto de responsabilidad social elaborado en un proceso de más de 4 años y de manera multi *stakeholder* para la dictación de la ISO 26000.

buscando la generación de utilidades, fuera capaz de hacerse cargo y gestionar responsablemente sus impactos sociales y medioambientales.

Gestión de la sostenibilidad basada en estándares internacionales

El programa de acción de Sodimac se basa en los principales estándares internacionales en materia de desarrollo sostenible:

- la declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y política social de la OIT.¹²
- los principios rectores sobre empresas y derechos humanos de la ONU.¹³
- los principios del pacto global de la ONU¹⁴
- las directrices para empresas multinacionales de la OCDE¹⁵ (de la cual Chile es país suscriptor).
- la guía sobre responsabilidad social ISO 26000¹⁶
- las orientaciones para reportar del *Global Reporting Initiative* (GRI)¹⁷
- el índice de sustentabilidad del Dow Jones de la Bolsa de Comercio de Nueva York¹⁸.

Institucionalización de la sostenibilidad

El trabajo de sostenibilidad, comenzado el 2006 en Sodimac, se basa en una estructura participativa de los directivos más altos de la empresa integrada al Directorio. La cultura interna, que proviene de la historia de la empresa, propicia este camino. Es una historia marcada por una cultura de cooperativa, de mucho diálogo y mucha diversidad interna, en que la colaboración, la escucha activa, la participación y el concepto de “alumnos permanentes” siempre fueron elementos muy destacables.

La institucionalización de la sostenibilidad y la cultura de Sodimac han permitido el avance gradual y progresivo de este tema en la empresa, permitiendo la construcción e implementación efectiva de normas internas que posteriormente se plasman en un completo sistema de cumplimiento, pero que no queda circunscrito solamente a lo legal.

¹² <https://www.ilo.org/es/publications/declaracion-tripartita-de-principios-sobre-las-empresas-multinacionales-y-1>

¹³ https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf

¹⁴ <https://www.pactoglobal.cl/nosotros/10-principios-de-pacto-global/>

¹⁵ <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

¹⁶ <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

¹⁷ <https://www.globalreporting.org/>

¹⁸ <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>

El rol del gobierno corporativo en la implementación de la estrategia de sostenibilidad

El trabajo contó, desde sus inicios, con el apoyo y mandato del Directorio y el involucramiento personal del Presidente del Directorio; la ayuda y el impulso del Gerente General Corporativo; y el empuje, la orientación y el compromiso del Gerente General de Sodimac Chile¹⁹.

Se definió como parte sustancial de la misión de la empresa el poder responder no sólo a necesidades de consumo de bienes y servicios de los clientes, generando rentabilidad para sus accionistas, sino que, además, conquistar permanentemente las preferencias de clientes, colaboradores y proveedores. Esto obliga a un comportamiento responsable y que atienda debidamente los impactos sobre todos los *stakeholders*.

Se definió que el “Comité de Sostenibilidad” fuera el propio Comité Ejecutivo, integrado por los Gerentes más relevantes, incluido el Gerente de Asuntos Legales y Sostenibilidad, el que sesiona periódicamente bajo la dirección del Gerente General.

La gobernanza de la empresa permite al Gerente General y a toda la primera línea ejecutiva ser parte permanente de los análisis y la implementación de la estrategia de sostenibilidad, al incorporarla en todas las gerencias relevantes de la compañía, facilitando la ejecución de los distintos planes, programas y acciones en sus respectivos ámbitos de responsabilidad.

Esto ha sido clave para definir las políticas de sostenibilidad e implementar las acciones y planes o programas en cada uno de los ámbitos relevantes de Sodimac.

Vinculación de la sostenibilidad con los riesgos legales de la compañía

Se consideró apropiado que fuera la Gerencia Legal la entidad responsable del diseño, implementación y control de la estrategia de sostenibilidad en Sodimac. Esto porque, por su naturaleza, busca la detección y gestión de los riesgos de contingencias y litigios generados por su implementación. A esto se suma una especial afinidad y motivación personal del Gerente Legal.

Con esta decisión, Sodimac se alejó conscientemente de otras propuestas y estrategias que radicaban la sostenibilidad en fundaciones separadas de la empresa y que requerían incluso una mayor dotación para poder ser implementada.

Como consecuencia de esta decisión, el Gerente Legal asumió un rol bastante pionero para la época, ya que no había otra empresa con esta organización para implementar la sostenibilidad en su estrategia.

Ha sido una decisión eficiente y eficaz por el rol transversal que normalmente tienen las gerencias legales en las compañías, la cercanía con el gerente general, su ascendencia con otras gerencias y la capacidad de impulsar cambios internos que se adapten a las transformaciones, las nuevas exigencias del entorno y las nuevas normativas nacionales o internacionales.

¹⁹ Juan Pablo del Río, Sandro Solari y Eduardo Mizón, respectivamente.

Incorporación de la sostenibilidad en la estrategia

En 2006, tras un trabajo arduo de estudio y elaboración de propuestas del equipo ejecutivo de la empresa, en conjunto con varios miembros del Directorio, se aprobó un completo programa que buscaba integrar operativamente la sostenibilidad en el negocio.

Sodimac fue el primer *retail* en Latinoamérica que incluye formalmente en su estrategia la sostenibilidad. Establece que su desarrollo está basado en tres pilares: “crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad”.

A partir de este mandato, se comenzaron a incorporar en la gestión los impactos en las dimensiones, medioambiental, social y gobernanza (ESG). Se hizo de una manera gradual y sistemática, y bajo la lógica de mejora continua.

Se estima que es la forma de construir una empresa que, junto con aportar a sus accionistas, contribuya también al cuidado del medio ambiente y a sus otros públicos de interés.

Medición de los avances en sostenibilidad: INDEX y GRI

Desde 2015 se ha venido desarrollando e implementando un INDEX DE SOSTENIBILIDAD de Sodimac basado en la normativa internacional y en las mejores experiencias comparativas mundiales. Ha sido elaborado con el Centro Vincular²⁰.

Esto permite ir midiendo anualmente, en todos los países donde hoy Sodimac está presente, los avances o dificultades en los ámbitos ESG más relevantes y materiales.

Los temas que se incluyen en esta medición son seis: (1) gobierno corporativo, (2) trabajadores, (3) medio ambiente, (4) proveedores, (5) clientes, y (6) comunidad. Estos seis ámbitos se miden en dos grandes módulos:

- El primer módulo busca medir si se realizan efectivamente prácticas y acciones concretas para detectar y gestionar los impactos adecuados a cada ámbito, mediante 117 preguntas, ajustadas a las mejores prácticas de los distintos estándares mundiales y las experiencias concretas de las mejores organizaciones a nivel internacional. Estas preguntas deben ser respondidas con “cumple totalmente”, “cumple parcialmente”, o “no cumple” y cada una de las respuestas debe ser acompañada de la evidencia correlativa que acredite efectivamente la realización de la práctica determinada.
- El segundo módulo mide cada uno de los mismos seis ámbitos desde la mirada de su integración en la gestión y su incorporación efectiva en el flujo estratégico de la empresa. Así se busca relevar la madurez del proceso y su integración a la planificación estratégica, y además busca evitar que se responda con iniciativas esporádicas o puntuales, sin continuidad, trazabilidad ni proyección hacia futuro.

Este instrumento permite contar con el resultado de la gestión de sostenibilidad y sus resultados. Se genera un indicador global, resumido y muy

²⁰ Históricamente ligado a la Universidad Católica de Valparaíso, pero que hoy se está trasladando a la Universidad Federico Santa María.

gráfico, e indicadores para cada uno de los seis ámbitos de esta medición. Esto permite apreciar el avance de la empresa año a año, y comparar la operación de Sodimac en los distintos países donde está presente.

Estos indicadores han sido clave para detectar los ámbitos más adelantados y los que necesitan mejorarse, identificándose las falencias, que así pueden ser abordadas desde una lógica de mejora continua.

El INDEX permite definir la meta que se plantea como objetivo a alcanzar en un período e incluirlo como KPI (*Key Performance Indicator* o Indicador Clave de Desempeño) para el cálculo de los incentivos de los máximos ejecutivos de la compañía.

Finalmente, el INDEX ha demostrado ser valioso para completar la información que Sodimac aporta anualmente a su sociedad matriz, Falabella S.A., en su presentación al índice de sustentabilidad del Dow Jones de la Bolsa de Comercio de Nueva York en la que participa.

Por otra parte, Sodimac es el primer *retail* en Latinoamérica en presentar un Reporte de Sostenibilidad bajo el estándar del *Global Reporting Initiative* (GRI), los que realiza anualmente desde 2007. En este informe se da cuenta de todos los programas de sostenibilidad definidos en la planificación estratégica y el avance que han tenido con total transparencia y verificación de auditores externos. Esto contribuye a la credibilidad, confianza y reputación de la empresa ante sus *stakeholders*.

Logros de los esfuerzos de sostenibilidad medioambiental

Sodimac ha hecho importantes esfuerzos para alcanzar la carbono-neutralidad, utilizar energías limpias, adherir a la economía circular, disponer desechos en puntos limpios y comenzar el camino hacia una construcción sustentable de sus tiendas.

Como parte de estos esfuerzos, Sodimac colabora y participa en iniciativas como “Líderes por el Cambio Climático” (CLG) y la “Alianza para la Acción Climática” (ACA), de la cual fue uno de sus impulsores, y hace más de 10 años apoya la campaña “La Hora del Planeta” de la organización WWF (Fondo Mundial por la Naturaleza).

Carbono neutralidad

Sodimac cuenta con medición y mitigación de la Huella de Carbono desde 2010, y desde hace algún tiempo, despachos de última milla carbono neutral, adelantándose a todas las empresas de la industria.

Sodimac neutraliza las emisiones de los despachos a domicilio con bonos de carbono provenientes de proyectos de energía renovable en Chile registrados internacionalmente. El 2022, neutralizó despachos que produjeron aproximadamente 9.000 toneladas de CO₂, equivalentes a cuatro mil viajes en auto de Arica a Punta Arenas.

Sodimac es la única empresa de *retail* hogar que adhirió en 2022 al Compromiso Público Privado por la Electromovilidad, como parte de sus acciones para contribuir a combatir el cambio climático. Se está incorporando progresivamente vehículos eléctricos para despachos de última milla a clientes y el abastecimiento de tiendas, para lo cual se apoya a empresas

contratistas de transporte en el cambio a esta tecnología. Hoy, el 65% de la flota base del principal centro de distribución ya cuenta con vehículos eléctricos para despachos de última milla a clientes. Y como parte de la alianza con Enel X Way, se completó el 2023 un total de 30 puntos de carga para vehículos eléctricos en las tiendas.

Esto le ha permitido ser la única empresa de *retail* que obtiene durante cuatro años consecutivos el Sello de Excelencia “Huella Chile del Ministerio del Medio Ambiente” que reconoce la cuantificación, reporte y gestión de las emisiones de gases de efecto invernadero. Ha establecido como meta alcanzar carbono neutralidad en alcance 1 y 2 al 2030.

En 2022, la SCX (la Bolsa de Clima de Santiago) y Deloitte reconocieron a Sodimac entre las cinco empresas que más avances muestran en la medición y reducción de su huella de carbono, contribuyendo a la mitigación de los efectos de los gases de efecto invernadero (GEI). El informe, que se presentó en el pabellón chileno de la COP27 de Egipto, evaluó a las 100 compañías de mayor tamaño en el país.

Energías limpias

Se ha hecho un completo trabajo para incorporar energías limpias renovables no convencionales en el abastecimiento de la matriz energética. Sodimac se abastece en más de un 70% con energías limpias y espera alcanzar el 100% al 2030, gracias a paneles solares en todas sus instalaciones con factibilidad técnica (49 tiendas Homecenter) y un acuerdo con Enel Generación para suministrar energías renovables no convencionales (ERNC).

Economía circular

Se ha impulsado la economía circular y la reducción de envases y embalajes. Se cuenta con más de 5.600 productos y servicios sustentables para ofrecerlos a los clientes y permitirles hacer un aporte a menores impactos medioambientales en sus propios hogares. La meta es que estos productos representen el 30% del total de productos a fines del 2026.

Estos artículos entran a esta categoría después de un proceso de selección riguroso, con validación externa. Algunos son fabricados cuidando los recursos naturales, y deben acreditar que reducen o evitan el consumo de energía y/o agua. Otros aportan a un ambiente interior sano y libre de partículas químicas dañinas en el hogar. Se agregan también los productos fabricados a partir de material reciclable, reutilizables o *compostables*. También ingresan en esta categoría los productos con impacto social positivo.

Puntos limpios

Sodimac cuenta con la primera Red Nacional de Puntos Limpios del *retail* en América Latina y la más grande de Chile, en conjunto con TRICICLOS. Superó los cuatro millones de visitas desde su creación en 2010 y ha permitido recuperar en el período más de 25 millones de kilos de residuos en sus 21 ubicaciones de Arica a Chiloé.

Construcción sustentable

Se ha ido incorporando atributos de construcción sustentable en las nuevas tiendas y remodelaciones. Sodimac es el primer *retail* en construir un local sustentable (Homecenter Sodimac de Copiapó, el 2011) bajo los parámetros del *Green Building Council* de USA y obtener el certificado LEED de dicha organización.

Logros e los esfuerzos de sostenibilidad social

En lo social, también es posible evidenciar un enorme impacto con el programa “Construyendo Sueños de Hogar”, el Círculo de Especialistas (CES), el estilo de relación establecida con los trabajadores y el vínculo con los proveedores

Construyendo Sueños de Hogar

Éste es un programa de inversión social y alianzas alineadas al propósito de Sodimac. Es uno de los programas de impacto social más importante y reconocido del país, basado en aportes de la empresa y en una comunidad de alrededor de 4.000 voluntarios. Se orienta a personas externas e internas de la compañía.

Desde su creación, hace 15 años, se ha podido ejecutar más de 837 proyectos al 2023, que han beneficiado a 286.661 personas en situación de vulnerabilidad y desarrollado, en alianza con TECHO²¹ y JAB²², 921 proyectos comunitarios, favoreciendo directamente a más de 385 mil personas, vecinos de las tiendas.

En el ámbito interno, este programa busca mejorar los hogares y calidad de vida de los trabajadores de Sodimac que se encuentran en una mayor situación de vulnerabilidad en sus hogares, para lo cual se ha implementado 731 proyectos que han beneficiado a 460 trabajadores.

Círculo de Especialistas

El Círculo de Especialistas de Sodimac (CES) cuenta con más de 810.000 maestros especialistas inscritos. Este programa busca transferir herramientas conocimientos y capacidades para potenciar su capacidad emprendedora y dotarlos de herramientas para realizar de mejor manera sus propios trabajos. Se busca sumar a cada vez más mujeres al CES: solo el 5% de los socios eran “maestras” hace siete años y hoy representan el 22%, llegando a más de 178 mil.

Se congrega anualmente a más de 170 mil asistentes a la Gran Feria de Capacitación de miembros del CES que se viene realizando desde hace ya 11 años. Sodimac recibió el reconocimiento Cumbre Latinoamericana “De Esta Salimos Juntos”, Sistema B, por la feria CES y su impacto social.

²¹ <https://cl.techo.org/>

²² <https://www.juntoalbarrio.cl/>

Relación con trabajadores

Se ha impulsado una completa política de desarrollo laboral, relacionamiento con sindicatos basados en diálogo activo y medición permanente del clima laboral vía *Great Place to Work* (GPTW), el que ha mostrado mejoras anuales constantes.

El desarrollo laboral contempla desde el reclutamiento y selección, crecimiento, desarrollo profesional y beneficios, además de medidas para conciliar la vida laboral, familiar y personal.

Políticas importantes son la de Inclusión, Diversidad y No Discriminación y, en particular, la de Equidad de Género.

El 43% de la dotación de Sodimac corresponde a mujeres y se pretende seguir aumentando su participación, especialmente en cargos de mayor responsabilidad. La compañía se ubicó en el quinto lugar en el ranking de GPTW sobre los “Mejores Lugares para Trabajar para Mujeres 2022²³ de Chile” y también fue reconocida con el premio Mujer Construye de la Cámara Chilena de la Construcción y la Fundación Chile Mujeres.

Además, Sodimac diseña programas de capacitación y promoción afines a los intereses, conocimientos y competencias de sus trabajadores. En años anteriores ha sido reconocida por SENCE como la empresa que más trabajadores capacita en el país. En 2022, se realizaron 504.448 horas de capacitación, impactando a 14.067 trabajadores.

Por último, cabe mencionar que Sodimac recibió el sello Covid-19 ACHS por su gestión preventiva durante la pandemia.

Relación con proveedores

Sodimac ha establecido un marco de relacionamiento transparente y una política de desarrollo y respeto hacia los proveedores (TCS²⁴). Además, ha implementado el estándar de monitoreo SEDEX (*Supplier Ethical Data Exchange*) para difundir entre los proveedores contenidos relacionados con el cumplimiento de estándares laborales, medioambientales y éticos.

Sodimac fue reconocido en 2022 como el mejor pagador a Pymes en el sector comercio, según el Ranking de Pagadores elaborado por la Asociación de Emprendedores de Chile y la Bolsa de Productos.

²³ <https://www.greatplacetowork.cl/listas/mejores-lugares-para-trabajar-para-mujeres-2022-mas-de-1000-colaboradores/>

²⁴ La Contraloría TCS constituye un mecanismo de prevención y solución de controversias voluntario

Avances en gestión ética y prácticas de gobiernos corporativos

Sodimac cuenta con un robusto programa de ética, integridad y anticorrupción que busca prevenir, identificar y abordar eventuales situaciones, riesgos e impactos que puedan afectar a sus públicos de interés.

En 2022 la consultora BH Compliance volvió a certificar el modelo de prevención implementado por la empresa de acuerdo con la Ley 20.393.

Además, se fortalecieron los esfuerzos en formación interna, entre los que destacan los programas “Mi Cliente”, “Medioambiente”, “Derechos Humanos”, y “Datos Personales”, en materia de derechos de los consumidores y protección de los datos personales.

Sodimac ha adherido voluntariamente a las normas del Código de Ética Publicitaria y los principios del Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria (Conar). También ha suscrito el Código de Autorregulación de la Asociación de Marketing Digital y Data de Chile (AMD) respecto a materias generales de responsabilidad y ética en actividades asociadas al marketing digital y data, contando con la certificación de la AMD.

Sodimac fue la primera empresa de *retail* en implementar la Debida Diligencia en DDHH y Empresa, bajo directrices de la OCDE en 2018. La compañía realizó en 2022 una actualización de los riesgos y controles en materia de Derechos Humanos, mediante un nuevo proceso de Debida Diligencia que volvió a identificar los impactos de su actividad en los grupos de interés.

Sodimac obtuvo el primer lugar en la industria del *retail* en Ranking Empresas Responsables y Mejor Gobierno Corporativo, Merco.

Este actuar responsable se traduce en distintos reconocimientos de parte de sus clientes. Hoy, la marca está entre las más respetadas y queridas de Chile y América Latina. Obtuvo el primer lugar como marca *retail* Mejoramiento del Hogar, Chile 3D, GFK. También, es una marca en la que más confían los chilenos según el estudio ICREO, que la sitúa desde el año 2018 por 5 años consecutivos como la que cuenta con más confianza ciudadana inmediatamente después de Bomberos de Chile. También es líder en la categoría *retail* en la medición de Marcas Ciudadanas de Cadem. En 2022, el estudio Total Brands ubicó a Sodimac en el segundo lugar en su ranking que midió la percepción de los consumidores sobre las marcas.

Lecciones aprendidas

Algunas lecciones:

1. El modelo de empresa para estos tiempos exige incorporar la sostenibilidad en su estrategia, es decir, debe ser parte del proceso formal de planificación estratégica. No basta con el foco en rentabilidad y crecimiento. Es preciso incorporar la sustentabilidad ambiental y social.
2. La sostenibilidad debe ajustarse a los más altos estándares mundiales y las definiciones normativas actualizadas, y no pretender innovar en conceptos que no sean coherentes con el marco general utilizado.
3. Una organización con integración de la sostenibilidad en su estrategia está en mejores condiciones de enfrentar situaciones de dificultad y poder navegar en estos mares turbulentos, altamente cambiantes y desafiantes de los últimos años.
4. La incorporación de la sostenibilidad en la gestión de la empresa es un proceso perfectamente posible de abordar y realizar para cualquier empresa, independientemente de su tamaño.
5. Lo primero es definir las responsabilidades por la sostenibilidad e incorporarla en la estructura, al más alto nivel y no en un departamento sin atribuciones, ni facultades, ni poder para ejercer el cambio cultural que requiere.
6. Un proceso exitoso de incorporación de la sostenibilidad debe estar inserto en la cultura de la compañía, y ayudar a reformarla y potenciarla.
7. La implementación de la sostenibilidad en la empresa es un proceso gradual, dinámico, que requiere gestión, mejoramiento continuo y perseverancia, además de su medición eficaz, constante y permanente. Nunca estancarse ni dormirse en los laureles. En cualquier momento se puede originar una espiral negativa de deterioro y procesos degenerativos, que terminan con los éxitos actuales y sepultan las pretensiones de éxitos futuros.
8. Para mantener la alerta estratégica de la compañía, es preciso estar atento a los cambios en las condiciones del entorno y a las nuevas exigencias de los ciudadanos, consumidores, colaboradores y proveedores. Las organizaciones exitosas se mantienen flexibles, ágiles y con la mente abierta, incorporando e incluyendo la mayor diversidad de visiones posible que permitan abordar una realidad cada vez más compleja.

CAPÍTULO 2

EL CAMINO HACIA LA SOSTENIBILIDAD EN ULTRAMAR²⁵

Alejandra Mehech
Directora

Alejandra Mehech nos ofrece en este capítulo una presentación de las iniciativas que ha ido tomando el Directorio de Ultramar para implementar ESG en la empresa. El mensaje es que este es un esfuerzo que requiere perseverancia, pues ESG es un camino que se va recorriendo paso-a-paso a lo largo de varios años.

Introducción

ASG o ESG, acrónimo que se refiere a criterios ambientales, sociales y de gobernanza (Environmental, Social, and Governance, en inglés), es un concepto relativamente nuevo y ha tenido una fuerte evolución desde sus inicios, allá por el año 2000. Muchas empresas lo han incorporado a su gestión, quizás tímidamente en un inicio, pero hoy ya se vislumbra que estos conceptos son claves para su sostenibilidad de largo plazo.

En este capítulo se explican las motivaciones y el camino seguido por Ultramar para avanzar en los temas de sostenibilidad. El relato no pretende ser una prueba exhaustiva de todas y cada una de las actividades desarrolladas en el tiempo, pero sí busca tratar de mostrar que es posible avanzar sin prisa, pero sin pausa, en un tema que pareciera ser, en un principio, demasiado grande y que podría, quizás, generar algo de ansiedad.

Ultramar

Para una mejor comprensión del camino recorrido, es importante comprender la empresa, su actividad y la forma de organización que tiene. Ultramar nace en 1952 de la mano del capitán mercante Albert von Appen, quién, con alma de líder, comienza esta travesía entregando servicios de agenciamiento marítimo a buques que recalaban en puertos chilenos de dos empresas navieras alemanas, Hamburg Amerika Linie (Hapag) y Norddeutscher Lloyd. El fundador tuvo un marcado espíritu emprendedor y con el apoyo de buenos colaboradores lograron el desarrollo y la expansión de la compañía, dejando como legado su filosofía empresarial basada en los valores de integridad, excelencia, pasión y seguridad.

Ultramar define así su propósito: “Contribuimos a la calidad de vida de las personas a través del desarrollo del comercio exterior”, su visión es: “Ser el referente en las Américas brindando un servicio de excelencia y sostenible en Agenciamiento y Soluciones Integrales, Logística Industrial y Puertos” y los valores que sustentan a esta empresa son: Integridad, Ex-

²⁵ Para una mejor comprensión del tema de este capítulo, revisar el Reporte de Sostenibilidad 2022 en la página www.ultramar.cl. Ahí se da cuenta de todas las acciones realizadas, enmarcadas en la Estrategia de Sostenibilidad de Ultramar.

celencia, Pasión y Seguridad.

Las operaciones de las Unidades Estratégicas de Negocio de Ultramar se encuentran en distintos países de las Américas, desde Canadá en Norteamérica hasta Chile y Argentina en América del Sur. Su casa matriz está ubicada en Chile y cada Unidad Estratégica de Negocio tiene una estructura autónoma, aunque se guía por el propósito común de Ultramar. Al mismo tiempo, comparten una misma visión y los mismos valores, una Estrategia de Sostenibilidad Corporativa y otras políticas y lineamientos estratégicos entregados por el Directorio para hacer transversales los enfoques de trabajo y los objetivos de largo plazo. Los negocios de la compañía se articulan en tres líneas: DAIS, agenciamiento y Soluciones Integrales, KAPTAN, logística industrial y NELTUME PORTS, servicios y actividades portuarias.

A fines del 2022, la empresa contaba con presencia en 16 países de las Américas a través de 108 Unidades Estratégicas de Negocio y con una dotación total cercana a las 14.000 personas, entre empresas filiales y coligadas.

El camino hacia la estrategia de sostenibilidad

Como se puede apreciar en la Figura 1, la definición actual de dicha estrategia tiene en el centro su propósito, la rodean sus valores organizacionales y los cinco ejes temáticos en los cuales se apalanca la estrategia de sostenibilidad. Para cada eje temático hay una definición, además de los compromisos que ha adquirido la empresa, así como uno o más de las temáticas planteadas por la ONU en su definición de Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Figura 1. Estrategia de sostenibilidad de Ultramar



Lo interesante de la Figura 1 es que estas definiciones no fueron realizadas en un solo momento, sino que se fueron construyendo en función de las necesidades del negocio, con una convicción, que se fue acrecentando en

el tiempo, respecto de la imperiosa necesidad de abordar estas temáticas para asegurar - o maximizar la probabilidad de - sobrevivencia de la empresa.

Para entender bien cómo se llegó a lo que hoy se define como la Estrategia de Sostenibilidad es necesario remontarse al año 2011, cuando se emite el primer Reporte de Sustentabilidad del Grupo. Los temas señalados en dicho Reporte ya eran gestionados antes de esa fecha, pero es ese año cuando se comienzan a sistematizar y a ver de una forma integrada, como parte de la sustentabilidad del Grupo. Este es el principio de un largo camino en el desarrollo de la sostenibilidad.

Los primeros focos de actuación fueron los colaboradores, el medio ambiente y la comunidad. Apoyar el desarrollo personal y familiar de los empleados y sus familias se formaliza como parte de la misión, así como lograr el aprecio de las comunidades y la preservación del medio ambiente.

Sin embargo, casi todo el foco estaba dado por las actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desarrolladas por las distintas unidades de negocio. Los siguientes dos años es posible apreciar cómo se profundizan las actividades o acciones de responsabilidad social y se sigue trabajando en el foco de los colaboradores y el medio ambiente. Así, el año 2013 se crea el primer Comité de Sustentabilidad, integrado por colaboradores de distintas Unidades de Negocio del Grupo, cuyo foco estaba en los temas de Responsabilidad Social, entendidos como filantropía y voluntariado.

El cambio de énfasis se produce el año 2014. En la carta de presentación de los presidentes del Grupo Ultramar, en el Reporte de Sustentabilidad, se puede apreciar el siguiente mensaje: *“El desarrollo sustentable del Grupo Ultramar depende del relacionamiento fluido y el compromiso con sus grupos de interés. Desde este punto de vista es que el trabajo con las comunidades donde operamos es de gran relevancia y la hemos hecho una prioridad.”*

Es este año cuando se produce un hito relevante, cual es comenzar a diferenciar la sustentabilidad de la filantropía. Se fortalece la declaración de que una de las principales inquietudes es mejorar la calidad de vida de las familias en aquellas zonas donde se encuentran insertas las unidades de negocio y, en el afán de ser un aporte al desarrollo de las comunidades y colaboradores, se optimizan los recursos al enfocarlos hacia la educación, el deporte y la cultura.

Para dar aún más cuenta de lo realizado, la carta de los presidentes añade: *“De esta manera, Grupo Ultramar se focaliza en los programas de sustentabilidad complementando la filantropía, tan necesaria en la sociedad, para que los esfuerzos sean sustentables en el tiempo”.*

Aun cuando el foco sigue siendo los colaboradores y la comunidad, quizás con una vista todavía filantrópica, comienzan a vislumbrarse, en forma incipiente y no uniforme, iniciativas que después se convertirían en parte de los pilares de la Estrategia de Sostenibilidad del Grupo como son los temas de seguridad, diversidad cultural, inclusión laboral de la mujer, cuidado del medio ambiente y medición de la huella de carbono.

En este recorrido, el año 2015 se produce un nuevo hito. En su carta en el Reporte de Sustentabilidad, los presidentes indican que el compromiso con el desarrollo sustentable es el camino y en algunos de sus párrafos se-

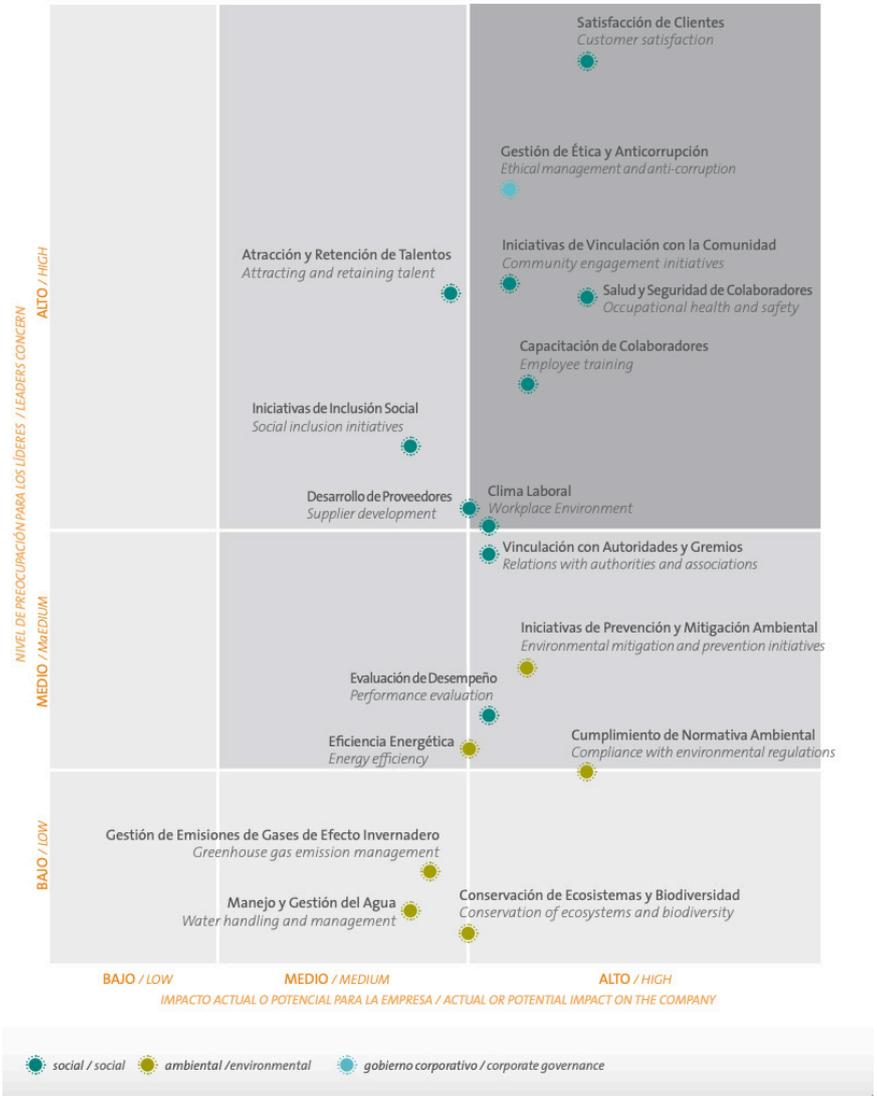
ñalan: *“Para alcanzarlo (la gestión sustentable del negocio), estamos convencidos que es indispensable ampliar la mirada: poner en la balanza el desempeño económico, social y ambiental de nuestra gestión, apoyándonos en un gobierno corporativo sólido que nos permita asegurar un relacionamiento fluido con cada uno de nuestros grupos de interés para continuar siendo un aporte real a la sociedad en que estamos insertos”*. Así, por primera vez, el reporte se divide en tres dimensiones: Gobierno Corporativo, Desempeño Ambiental y Desempeño Social y se comienza a dar forma a lo que a la postre se convertiría en la Estrategia de Sostenibilidad del Grupo.

Ese mismo año, y por mandato del Directorio, el Grupo implementa el Sistema de Gestión de Ética que comienza a dar forma a la declaración de *“Contar con un gobierno corporativo sólido que promueva las mejores prácticas, adopte los resguardos fundamentales en la administración de las compañías y potencie un crecimiento sustentable en cada una de ellas”*. Este sistema contempla la creación del Comité de Ética, como parte del Gobierno Corporativo del Grupo, la construcción y difusión de la Guía de Ética, la implementación del Canal de Denuncias y el establecimiento del Modelo de Prevención del Delito. Es importante recordar que como el Grupo tiene administración autónoma de sus Unidades de Negocio, el alcance definido para ese año fue de 10 Unidades de Negocio y cerca de 4.000 colaboradores.

Un segundo tema relevante del año 2015 es la incorporación de la Seguridad como uno de los valores del Grupo. Es el mismo Directorio, asumiendo que el compromiso por el cuidado de las personas se desarrolla activamente desde los más altos líderes de la organización, decide incluir este valor dentro de los tres ya definidos anteriormente: Integridad, Excelencia y Pasión. Esta declaración es muy significativa porque además de reflejar este compromiso, establece una nueva forma de actuar y de hacer negocios. La definición es transformarse en un referente de seguridad en la industria, apalancado en la cultura de excelencia, reforzando la autonomía y el *accountability* de las unidades de negocio y definiendo, por primera vez, los indicadores que iban a dar cuenta de su gestión. Finalmente, se crea el cargo corporativo de Seguridad, lo que lleva a que las unidades de negocio comiencen a crear y potenciar a los encargados de seguridad en cada una de sus operaciones. El Directorio comprende que este es un tema de largo aliento ya que es necesaria la creación de una cultura de seguridad y, por lo mismo, como una forma de colaborar en la construcción de dicha cultura, se instruye a todas las unidades de negocio que el primer tema a revisar en los Directorios de todas sus empresas sea el tema de Seguridad.

El año 2016 continúa el avance y profundización de los temas de ESG, quizás todavía algo desarticulados, pero es posible apreciar que los temas de desempeño social y ambiental comienzan a tomar importancia. Así, es posible indicar que por primera vez se realiza un proceso de materialidad, donde 140 líderes definen cuáles son los temas más relevantes para avanzar en la sostenibilidad del Grupo. En la Figura 2 es posible apreciar el reporte de este primer informe. Se ve que la visión de los líderes está muy focalizada en los temas sociales y, aun cuando los temas ambientales se advierten como muy importantes, todavía no son de primera prioridad para los líderes. Lo anterior, está acorde al nivel de avance y las prioridades definidas a nivel del gobierno corporativo.

Figura 2. Matriz de temas relevantes para la sostenibilidad de Ultramar (2016)



Un hito relevante de este año es que se construye una primera definición de los ámbitos de actuación del Grupo en materia de ESG. Así, en la carta de los Presidentes de ese año se indica que el compromiso es: “Ser socios estratégicos de nuestros clientes; entregar puestos de trabajo seguros y de calidad; aportar al desarrollo de las economías regionales y nacionales a través de proveedores y comunidades; y mantener relaciones transparentes y constructivas con las autoridades”.

En materia de seguridad se continúa en la construcción de la cultura de seguridad iniciada el año anterior, a la que el Directorio le ha dado mucha fuerza, y se busca la instalación de esta cultura en la totalidad de las unidades de negocio. Se comienzan a socializar los indicadores utilizados para

evaluar la gestión en seguridad (índice de frecuencia e índice de gravedad) y se busca el compromiso de todas las unidades de negocio con estos indicadores. Como medidas complementarias en la construcción de esta cultura de seguridad, estos indicadores se incorporan en las evaluaciones de desempeño de los líderes, se realizan capacitaciones en las operaciones, seminarios y encuentros regionales con altos líderes y especialistas en seguridad, se comparten casos de éxito y se reconocen los avances de distintas unidades de negocio o personas en este tema. Por otro lado, este año se realiza la primera auditoría de seguridad en cada una de las operaciones, con el fin de conocer el grado de avance y permeabilidad que se ha alcanzado. Finalmente, se vuelve a insistir en su importancia, siendo el primer tema para revisar en todos los directorios de las unidades de negocio.

Otros temas que comienzan a emerger con fuerza son los proveedores. En esta línea se comienza a realizar catastro de proveedores, diferenciando entre Pymes y Grandes Empresas, se comienza a hablar del desarrollo integral de los proveedores, especialmente con foco local y se reafirma el compromiso de pago antes de 30 días. Es importante notar que este tema todavía se ve en algunas unidades de negocio y no está extendido en todo el Grupo, lo que da cuenta, quizás, de las prioridades de los directorios de las unidades de negocio más que del directorio corporativo del Grupo.

Otro tema interesante de constatar es que el relacionamiento comunitario sigue dando cuenta de actividades de desarrollo de la educación, cultura y deporte que ha definido el Grupo, así como las actividades de filantropía y de voluntariado de las unidades de negocio, lo que hasta esa fecha se entiende como la forma de aportar a las comunidades donde se opera.

Sin embargo, aparece un capítulo de compromiso con el medio ambiente. En su carta los presidentes indican; *“...quisiéramos reafirmar nuestro compromiso con el medio ambiente, tomando el desafío de avanzar en la medición y gestión medioambiental, especialmente en aquellas unidades de negocio que operan en el borde costero y en los océanos”*. Se comienza por declarar que las operaciones tienen impacto en el medio ambiente y, por lo tanto, también en las comunidades que la rodean. En esa línea las actuaciones están dirigidas a generar iniciativas de prevención y mitigación ambiental: control de residuos, capacitación en temas ambientales, participación en actividades ecológicas y conservación de ecosistema y biodiversidad en los puertos, así como la medición y gestión de la eficiencia energética, principalmente generando una cultura de ahorro de energía y agua.

En los dos años siguientes, según se señalan en los respectivos Reportes de Sostenibilidad, se siguen profundizando todos los temas que se han abordado hasta ahora en el documento y en la metodología de levantamiento de materialidad también se profundiza el alcance. Ya no sólo se les pregunta a los CEO de los negocios, sino también se agregan integrantes del Directorio y los colaboradores. El Presidente del Grupo vuelve a reafirmar su compromiso con el desarrollo sostenible del Grupo y los temas ambientales, sociales y de gobierno se toman parte importante de las agendas del Directorio. Los temas vistos en los directorios de estos años dan cuenta de estas prioridades, tanto es así que llama la atención que los temas financieros siempre ocupan el último lugar de la tabla, quizás como una muestra de la comprensión que se tiene de que estos son el resultado de la gestión realizada en el ámbito de la sostenibilidad. No es posible inferir de lo recientemente señalado que los resultados financieros

no sean relevantes o bien no se aborden con la debida diligencia, sino sólo muestran el firme compromiso del presidente con el desarrollo integral y sostenible del Grupo Ultramar.

El año 2019 es un año especial en el avance de sostenibilidad del Grupo. Como bien lo señala el propio presidente en su cuenta en el reporte de sostenibilidad: *“...formalizamos el compromiso con la sustentabilidad a través de la publicación de nuestra estrategia. Esta decisión significó reafirmar nuestro propósito de mejorar la calidad de vida de las personas a través del comercio exterior, incorporando de manera estratégica la mirada de los impactos económicos, sociales y ambientales a nuestro quehacer”* y continúa: *“Durante el 2019, nuestro Directorio hizo especial énfasis en las temáticas asociadas a la sustentabilidad, orientando la convicción de lo que perseguimos como organización y el rol que queremos jugar en la sociedad”*. Ya se comienza a vislumbrar cómo el Grupo, con su presidente a la cabeza, asumen el compromiso de avanzar en sostenibilidad, dándole forma a las muchas acciones ya realizadas, enmarcándolas dentro del criterio ESG.

Ese año se hace la primera definición de lo que sería la Estrategia de Sostenibilidad del Ultramar. Con el fin de generar un equilibrio entre las variables económicas, sociales y ambientales, se definió una Estrategia de Sustentabilidad, a ser implementada en forma gradual en las distintas Unidades de Negocio. Durante el 2019 Ultramar formalizó su Estrategia de Sustentabilidad con énfasis en el cumplimiento de su propósito de *“Contribuir a la calidad de vida de las personas a través del desarrollo del comercio exterior”*. En el centro de la estrategia están los valores corporativos que guían el actuar del equipo de trabajo y su relación con cada grupo de interés: integridad, excelencia pasión y seguridad.

La definición de esta estrategia fue un trabajo de varios meses. A fines del 2018 se realiza un diagnóstico de la reputación del Grupo y sus Unidades de Negocio. Durante el 2019 se lleva a cabo un workshop con los CEO de las distintas unidades donde, a través de un trabajo colaborativo, se define la priorización de iniciativas y la construcción de los que serían los pilares de la estrategia: nuestras personas, confianza y transparencia, clientes y excelencia operacional, cuidado del planeta y finalmente, desarrollo social. Finalmente, esta estrategia es presentada al Directorio para su aprobación, siendo compartida finalmente con todos los integrantes del Grupo.

Otro hito relevante de este año es que se comienza a hablar sobre el cuidado del planeta. Lo que hasta ahora había tenido acciones aisladas y poco articuladas se reúnen bajo el criterio de *“Cuidar nuestro entorno mitigando los impactos ambientales y siendo actores proactivos en la lucha contra el calentamiento global”*. Se comienza a medir, en la mayoría de las operaciones, el consumo de energía, distinguiendo el uso entre energías renovables y energías no renovables. Si bien el porcentaje de uso de energías renovables aún es pequeño, se asume el compromiso de incrementarlo en forma importante. Por otro lado, se comienzan a reportar los derrames en las operaciones y algunas unidades de negocio ya miden su huella de carbono. Todas estas acciones se enmarcan en el cuidado del planeta y, como se verá más adelante, los siguientes años se comienzan a articular acciones tendientes a que todas las unidades de negocio midan el impacto que generan al medio ambiente. Así da cuenta el reporte de sostenibilidad de ese año: *“Con la Estrategia de Sustentabilidad aprobada y la creación del Comité*

de Sustentabilidad a nivel del Directorio Corporativo, en el 2020 la mitigación del impacto ambiental y la adaptación a los desafíos del cambio climático, serán tareas centrales para la sostenibilidad de las operaciones y del negocio”.

Finalmente, a fines de año se produce un evento muy significativo, que da cuenta del impulso que el Directorio quiere darle al enfoque de Sostenibilidad del Grupo; se reformula el Comité de Sostenibilidad, que como se recordará, estaba integrado por colaboradores de distintas unidades de negocio. Se le cambia el foco al comité y se comienza a utilizar la palabra sostenibilidad, luego de una larga conversación en el propio comité. El comité es integrado por el Presidente, una Directora, la Gerente de Recursos Humanos y Sustentabilidad, el Gerente de Desarrollo y la Gerente de Asuntos Corporativos. Durante el año 2021 se crea la Gerencia de Excelencia Operacional, que también se integra al comité. Este Comité tiene un rol transversal en la organización y sus funciones son: definir y validar las políticas y acciones, asignar recursos y generar los cambios requeridos por el Directorio. velar por el correcto avance y cumplimiento de los planes de acción y del cambio cultural y validar y priorizar el plan de trabajo, las actividades y desempeño del equipo asesor central de Medio Ambiente y Sustentabilidad.

Como se recordará, la forma en que el grupo se organiza es a través de unidades de negocio autónomas, pero dada la importancia que se le asigna a esta materia es que se decide que este comité opere en forma centralizada, generando políticas, lineamientos y reportes que deberán ser aplicadas en todas las unidades de negocio del Grupo. Por otro lado, la conformación de este comité no es trivial; está dirigido por el presidente de la compañía y una directora, lo que da cuenta de la importancia que el Directorio le asignan a este tema, sumándose al comité personas de distintas áreas de la empresa, entendiéndose que este es un tema que compete a todos y que se necesitan visiones multidisciplinarias para abordar en forma adecuada los desafíos de sostenibilidad del Grupo.

Entre el año 2020 y el año 2022, de la mano del Comité de Sostenibilidad, se trabaja en diversos temas para profundizar la estrategia de sostenibilidad del Grupo. Se estandarizan los reportes de eventos con consecuencias ambientales, los que se suman a los informes de seguridad que deben reportarse todos los meses al directorio central y a los directorios de cada una de las unidades de negocio. Lo anterior también implica un importante trabajo en difusión, *engagement* y capacitación en la materia y, entre otras cosas, la definición del perfil de cargo del responsable de medio ambiente para las unidades de negocio. Asimismo, este comité aborda un sinnúmero de otros temas: diagnóstico en mantenimiento de equipos y su impacto en el medio ambiente y la seguridad, definición de la estrategia de descarbonización del grupo, evaluación de la gestión socioambiental, medición de la satisfacción de clientes, revisión de los *assessment* de seguridad y socioambiental, definición de la política de diversidad e inclusión y definición de la política de gestión de proveedores, entre muchas otras actividades.

Un tema que comienza a cobrar importancia es el relacionamiento con la comunidad. Como se recordará, ya se había hecho la declaración de avanzar en ser un buen vecino y se habían realizado algunas acciones puntuales, pero resultaba difícil hacer el cambio desde el relacionamiento comunitario en los ejes de educación, cultura y deporte hacia un rela-

cionamiento más profundo que diera cuenta de escuchar más y mejor a la comunidad e interactuar con ella en las materias de su interés. En el diagnóstico realizado de los motivos que dificultaban este avance se vio que el problema radicaba en la falta de competencias de los líderes para realizar este relacionamiento, lo que impulsó un importante esfuerzo en capacitación y acompañamiento para avanzar. Si bien ha habido una mejora significativa, el avance aun es dispar y ha sido necesario redoblar los esfuerzos con los líderes.

Producto de todo lo ya dicho, resulta interesante ver cómo evoluciona la matriz de materialidad del Ultramar, muy en sintonía con las prioridades que ha definido el Directorio. En ella es posible ver cómo comienzan a tomar importancia los temas ambientales y cómo el foco en seguridad y gestión ética se transforman en algo de la máxima importancia. La Figura 3 da cuenta de la matriz materialidad levantada el año 2022. (Figura 3)

Figura 3. Matriz de temas relevantes para la sostenibilidad de Ultramar (2022)



Por otro lado, también durante este período se comienzan a reportar al directorio los avances en la estrategia de sostenibilidad y todas las materias que tiene definiciones de políticas son llevadas al directorio para su conocimiento y aprobación. Asimismo, se define, en forma más completa, la estrategia de sostenibilidad 2021-2025. Se incorpora el GRI como estándar de sostenibilidad y se definen cuáles de los 17 ODS se verán impactados por la estrategia de sostenibilidad definida.

Finalmente, y como una forma de generar cultura de sostenibilidad, se decide que para el año 2023 los focos estratégicos se ordenen en base a la estrategia de sostenibilidad, sus pilares y sus compromisos, lo que orientará también la definición de las metas de los ejecutivos del Grupo.

Cierre

Lo que se ha relatado es el camino seguido por Ultramar para instalar la sostenibilidad como el motor de desarrollo del negocio. Uno de los principales aprendizajes es que el tema nace con iniciativas aisladas y de poca profundidad para, con el paso de los años, transformarse en un todo bien articulado. Lo que, a primera vista, podía aparecer como algo difícil y quizás demasiado amplio, se va abordando de a poco, con acciones acotadas y de bajo alcance, para luego profundizar en ellas y hacerlas exigibles a cada una de las unidades de negocio. Por otro lado, como se pudo apreciar, resulta fundamental la creación de la cultura de sostenibilidad, la que, nuevamente, se aborda con acciones simples y acotadas. No sabemos cuál hubiese sido el resultado con otra estrategia de abordaje del tema de sostenibilidad, pero lo que sí sabemos es que hoy Ultramar cuenta con una estrategia de sostenibilidad clara y transparente.

Finalmente, y como da cuenta todo el relato, resulta clave el impulso que le ha dado el Directorio y, en particular, el presidente de la compañía. La convicción de que los resultados financieros, que son importantes, qué duda cabe, son el resultado de una buena gestión en general es lo que el Directorio como un todo comparte y así se puede explicar la dinámica de revisión que se realiza en todos los directorios, que han elegido iniciar sus sesiones con los temas de seguridad y medio ambiente, incluyendo en casi todas las sesiones alguna materia relevante de la estrategia de sostenibilidad.

CAPÍTULO 3

PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN CyD INGENIERÍA

Enrique Cruz Ugarte
Presidente

Enrique Cruz presenta en gran detalle en este capítulo un relato personal de cómo ha ido recorriendo la empresa el camino hacia ser una organización que cuida lo social y lo ambiental además de la rentabilidad del negocio. Estas prácticas de gestión buscan potenciarla como una “organización humana”, orientada al desarrollo de las personas, el bienestar de las comunidades y el cuidado del medioambiente, con una visión de mediano y largo plazo, sin descuidar por ello la rentabilidad del negocio. La construcción de una cultura de integridad y la sensibilidad frente a la situación que se vive en el país están en la base de este esfuerzo impulsado por su gobierno corporativo²⁶. Sienten como su responsabilidad trabajar por recomponer el tejido social dañado por las desconfianzas y la violencia; lo consideran un desafío de los empresarios y que resulta estratégico para el éxito y prosperidad de la empresa.

Lo que nos mueve

Creemos que las empresas son el pilar del desarrollo del país, el vehículo más importante para generar riqueza, mejorar la calidad de vida y dar trabajo que dignifique a las personas.

Lamentablemente, la contribución de las empresas no es apreciada en la actualidad por una gran parte de la población. Su prestigio se ha resentido. Lo mismo les pasa a otras instituciones relevantes en el país. Esta situación se ha agravado por algunos episodios de abuso y corrupción.

Ser empresario es para nosotros una vocación. Sentimos que tenemos que asumir la responsabilidad que nos corresponde. Es, para nosotros, una necesidad imperiosa generar impactos positivos en la sociedad, cuidar el medio ambiente y trabajar intensamente en todos los aspectos que dan sostenibilidad al negocio.

En la medida en que seamos capaces de cumplir con este anhelo, vamos a estar construyendo una mejor empresa y ayudando a recomponer el tejido social, que hoy está quebrantado en nuestro país.

Propósito de una empresa y sentido de la vida

El propósito de una empresa es la razón permanente de su existencia, ese sueño al que se invita a todos quienes quieren ser parte de él.

El ser humano tiene un llamado a la trascendencia. Todos queremos que nuestra propia vida tenga un sentido, que en medio de las dificultades

²⁶ Ver Anexo “Historia de CyD y lo que somos en la actualidad” al final del capítulo

encontremos una esperanza, una luz que nos movilice con entusiasmo y nos comprometa a entregar algo que vaya más allá de nosotros mismos. El sentido se encuentra en el servicio de los demás y en el aporte a la construcción de una sociedad mejor.

En CyD Ingeniería ese sueño movilizador es un llamado a colaborar en un proyecto de varias generaciones que contribuya a ir avanzando hacia un mundo mejor. Existe una conexión entre el propósito de la empresa y el sentido de la vida de las personas.

En cada generación nos esforzamos por entregar el testimonio de la posta a otros que tendrán la responsabilidad de seguir progresando en el futuro. Socios y ejecutivos se saben temporales. Nuestra vida profesional es más corta que la vida de la compañía. Si bien día a día avanzamos, lo cierto es que siempre se puede hacer más. La vida es así; todo el tiempo tratamos de generar las condiciones para que nuestra descendencia pueda vivir mejor que nosotros, tener más oportunidades, y ser más felices.

¿La rentabilidad como propósito o como medio?

¿Es, acaso, el propósito de la empresa conseguir una determinada rentabilidad? ¿crecer un cierto porcentaje? ¿entrar en un nuevo mercado? Esos desafíos, sin duda, deben abordarse. Son necesarios para permitir el desarrollo de la empresa. En particular, es imprescindible tener resueltas las urgencias financieras de corto plazo para poder levantar la vista.

Pero rentabilidad y crecimiento no son suficientes. La generación de riqueza no es la finalidad de la empresa: es un medio para alcanzar un propósito transformador. Es preciso atender temas como reconocer en los colaboradores a personas con sueños, ideales y valores, cuidar el planeta, y sentirse parte de una comunidad con la cual es indispensable conectarse.

Ser rentable y tener utilidades son medios para un fin más noble, un fin que debe ser un legado para la sociedad. La utilidad trae consigo la responsabilidad de preocuparse del bienestar de las personas y orientar la acción de la empresa al bien común.

El sentido del trabajo

Sin duda que hay empresarios que sienten que su meta es generar mucha riqueza para sus hijos y nietos. Del mismo modo, también hay colaboradores que trabajan sólo para obtener un sueldo para vivir. Es la realidad de muchas personas. Son las que sueñan con jubilarse para no seguir sufriendo el desgaste de un trabajo al que no se le encuentra sentido. Pero la vida es muy corta para entregar los mejores años a un trabajo que no nos permita crecer como personas, a vivir sin sueños, a creer que lo único que cuenta es lo económico. Empresarios y colaboradores estamos para más que eso.

Propósito y valores de CyD

Las tres ideas que nos mueven, nos motivan y nos desafían cada día son:

Contribuir al progreso sostenible de Chile y el Mundo,
mejorando la calidad de vida de las comunidades y
dejando huella en las personas

No son sólo “lindas palabras”. Es el resultado de un esfuerzo ampliamente participativo que realizamos hace algunos años y al que concurrió una gran cantidad de colaboradores. Esta formulación del propósito es lo que se respiraba desde la fundación de la compañía, lo que estaba implícito en la cultura.

Todas las decisiones en CyD se derivan de este propósito, que Simon Sinek describe en sus presentaciones como un “juego infinito”²⁷, porque nunca será suficiente el progreso de un país y nunca se podrá decir ya se mejoró completamente la calidad de vida de las comunidades, pero siempre es posible dejar huellas positivas en los demás.

En el caso de CyD Ingeniería, donde trabajan colaboradores desplegados en grandes proyectos de construcción, muchos realizan tareas de supervisión, alejados de sus familias y con sacrificados horarios. ¡Qué distinto es el día si por un momento el trabajo realizado se conecta con las ideas del propósito! Si al controlar un hormigón o asfalto pienso en cómo esa obra contribuirá el progreso o mejorará la calidad de vida de muchas personas.

La ventaja de la construcción es que el esfuerzo de todos queda plasmado en obras visibles que cambian ciudades, que implican progreso y bienestar, y que, además, suelen permanecer por años al servicio de muchas generaciones. Esta situación permite que quienes trabajan en obras como hospitales, aeropuertos, redes ferroviarias, Metro, carreteras y otros, sientan que su esfuerzo tiene una trascendencia inimaginable. Basta ver las catedrales de Europa para darse cuenta que lo realizado hace siglos, hoy moviliza a millones que gozan de ese legado.

Valores de CyD: Lo que significa “SER CyD”

En general las empresas declaran sus valores y CyD Ingeniería no es la excepción. Estos valores están íntimamente ligados al propósito y se han agrupado en el acrónimo SER, que incluye la Sustentabilidad, Seguridad, Excelencia, Ética y Respeto. Nos esforzamos para que SER sea un sello de los colaboradores de la empresa.

La sustentabilidad en CyD está arraigada en la necesidad de crear valor con integridad, honestidad y respeto por las personas y el entorno. Se entiende que, para ser sustentable, debemos cuidar la dignidad de la persona como algo sagrado, saberse todos iguales independientemente del nivel jerárquico y nunca olvidar el buen trato. La seguridad está siempre presente, entendiendo que es el primer peldaño del cuidado de la dignidad de los colaboradores.

A los colaboradores les pedimos ser respetuosos y honestos en cada actividad, cuidando siempre no caer en ningún tipo de falta a la ética, acoso y/o discriminación. Es fundamental que todos juntos cuidemos el prestigio de la compañía, pilar fundamental de la sustentabilidad.

Alentar la búsqueda de la excelencia profesional, el trabajo colaborativo, el éxito colectivo y la innovación son los pilares del trabajo realizado en CyD Ingeniería. Somos una empresa formada por personas que buscan entregar un servicio de excepción a otras personas. Realizamos, para ello, esfuerzos en muchas áreas. Incorporar la innovación y el uso de tecnología como herramienta de apoyo a la excelencia es una muy relevante.

²⁷

<https://simonsinek.com/books/the-infinite-game/>

Pero igualmente lo es el compromiso de los colaboradores que se fortalece con una visión corporativa y sentido de pertenencia. Pretendemos que cada integrante del equipo se sienta orgullosamente parte de algo grande, gozando los éxitos de otros contratos, celebrando las nuevas propuestas ganadas y sintiéndose representados en todos los lugares de Chile y Latinoamérica.

Sugerencias de buenas prácticas

Hemos ido cristalizando a lo largo del tiempo, una visión de lo que significa para nosotros transformar la actividad empresarial en una vocación y ser una empresa responsable, orientada al servicio de la sociedad. El propósito que nos hemos definido recoge nuestros anhelos. La permanente construcción y perfeccionamiento de una cultura de integridad y de cuidado por las personas está en el centro de nuestra atención.

Para esto, hemos ido adoptando prácticas que nos ayudan a alcanzar estas nobles aspiraciones. Pero el camino es largo y exige esfuerzos. Creemos haber avanzado, pero estamos lejos de considerarnos una “empresa perfecta”. Ser una mejor empresa es un camino que no termina nunca. Siempre hay algo que podemos hacer mejor y siempre hay nuevos desafíos que surgen con los tiempos que corren.

Teniendo claro lo anterior, presentamos a continuación algunas de las prácticas que nos han ayudado en nuestro esfuerzo por ser una mejor empresa.

Equipo de Cuidado

El año 2020 estuvo marcado por el estallido social y la pandemia mundial. Los cambios profundos generados a partir de estos acontecimientos impactaron también a CyD Ingeniería, que decidió implementar algunas medidas que fueran en pro de sus colaboradores.

Partimos por establecer un sueldo mínimo CyD superior al sueldo mínimo nacional. La gran mayoría de nuestros colaboradores tiene un nivel profesional, pero había algunos administrativos, personal de aseo, auxiliares y alarifes a los que les aumentamos la renta. Para implementar esto, se calculó el aumento total en el costo y se trató de manejar con algunos ahorros y reasignaciones.

Por otra parte, en la empresa siempre ha existido un apoyo a las personas que tienen alguna enfermedad o problema grave, pero esta práctica no estaba institucionalizada. En rigor, la ayuda dependía en gran parte de cuán visible era el colaborador a los ojos del equipo de gerencia o de los socios. Con más de dos mil colaboradores, la dificultad de mantener el contacto estrecho entre dueños y colaboradores era cada vez mayor, algo que es tan común en empresas pequeñas, donde el dueño participa de los matrimonios de su gente, sabe en lo que están y apoya directamente cuando hay algún problema.

Cuando la empresa crece es muy probable que esa cultura de cercanía se vaya diluyendo, generando una distancia que termina con un trabajo sin propósito y meramente transaccional por un pago acordado.

En este contexto es que nace el vínculo con HWAW²⁸ (*His Way at Work*), fundación creada en Estados Unidos por un empresario que tuvo una experiencia personal que remeció su vida. Luego de un proceso de profunda reflexión, “quiso conectar su empresa con Dios”. Esto significó, en la práctica, adoptar en forma explícita prácticas y principios del cristianismo para guiar la transformación de su empresa. Al tomar conciencia de los motores que mueven al ser humano y que lo llevan a buscar la felicidad, adoptó en su empresa prácticas que establecen un camino de crecimiento de sus colaboradores.

La metodología de HWAW contempla la formación de un Equipo de Cuidado integrado por personas de distintos niveles, lo más transversal posible, que representen y vivan la cultura de la empresa; personas en las que los dueños y gerentes se vean representados. Este equipo tiene como función principal escuchar y detectar los dolores que hay en los colaboradores, levantarlos y luego determinar los caminos de apoyo. Para esto existe una estructura de funcionamiento ordenada con reuniones periódicas de casos en las que los miembros del equipo se conectan y buscan ofrecer una solución que sea de gran ayuda, y que no necesariamente implica un gasto.

El resultado de esta metodología se plasma en una matriz de cuidado donde se van incorporando las distintas actividades en cada una de las dimensiones. Para el caso de CyD, la matriz es la siguiente (Figura 1):

Figura1. Matriz de Cuidado CyD (2023)

Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntariado Corp  • Campaña 1+2 • Socios Hogar de Cristo • Donación de sangre en hospitales • Fondos concursables 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Trabún, charlas a estudiantes de colegio  • Colegio Parroquial Santa Rosa de Lo Barnechea 	
Familia	<ul style="list-style-type: none"> • Becas Excelencia Académica  • Obsequio nacimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a familiares enfermos  • Condolencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas para padres para mejorar comunicación afectiva 
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Kit de bienvenida  • Aporte Solidario • Educación Superior • Financiamiento estudios superiores • Seguro de Salud y Vida • Sobre Solidario 	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Espíritu CyD  • Apoyo psicológico • Charlas Transtorno Espectro Autista TEA • Inclusión / Diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Misa CyD en Mes de la Solidaridad  • Haciendo juntos el Pan, bendición y compartir.
Prójimo	Física	Emocional / Formación	Espiritual
Necesidad			

El Equipo de Cuidado de CyD lo integran siete miembros con representantes de Antofagasta y Concepción, donde la empresa mantiene sus oficinas regionales. Uno de ellos con una dedicación importante de su jornada. Por otra parte, para facilitar el funcionamiento, determinamos adjudicar un presupuesto anual equivalente a un porcentaje del EBITDA del año anterior.

Podría pensarse que el Equipo de Cuidado es equivalente al Área de Bien-

²⁸

Ver capítulo 5, Caso Polydeck

estar de la Empresa, que normalmente opera en las gerencias de recursos humanos o de personas y que se encarga de coordinar la entrega de beneficios a los colaboradores y sus familias. No es el caso. Más que beneficios, lo que se busca es escuchar y levantar necesidades para que entre todos quienes conforman la compañía encontremos la solución y podamos brindar el apoyo requerido.

De esta manera, frente a una necesidad como una enfermedad, un incendio o accidente, el Equipo de Cuidado invita a vivir la solidaridad a través de campañas, en las cuales, obviamente, la empresa también se hace parte. El problema de alguien pasa a ser una instancia transformadora para los demás. Por eso, motivar a la mayor cantidad de participantes es de gran relevancia. El aporte de cada uno puede ser pequeño, pero se genera unidad y sentido de equipo.

Cabe destacar que, permanentemente, el Equipo de Cuidado está buscando otras instancias para mejorar la calidad de vida de los colaboradores. A futuro, entre otras iniciativas, esperamos generar apoyos en el fortalecimiento de la relación de pareja y formación de los hijos.

Otras iniciativas para atender necesidades de los colaboradores

Estar atentos a las necesidades de nuestros colaboradores, también implica generar algunos beneficios y convenios que son muy apreciados y aprovechados por la gran mayoría. Algunas iniciativas:

- Seguro de Salud Complementario y Seguro de Vida: todos los colaboradores acceden a un seguro complementario de salud gratuito para ellos y con opción de agregar las cargas familiares. Adicionalmente contamos con un seguro de vida gratuito que cubre a todos y que ofrece la posibilidad de aumentar la cobertura caso a caso.
- Son especiales los saludos de cumpleaños, los obsequios de matrimonio o unión civil y de nacimiento, donde tratamos de participar de las alegrías familiares. También acompañamos en el dolor por la pérdida de algún ser querido.
- Todos los años entregamos 10 becas de excelencia académica a los alumnos hijos de colaboradores que se hayan destacado por su rendimiento académico o por su esfuerzo. Lo hacemos en una ceremonia que lidera la gerencia de personas y que acompaña el Comité de Cultura del Directorio. Adicionalmente, otorgamos becas para colaboradores con nivel técnico que quieran profundizar sus estudios obteniendo un nuevo grado académico.
- En lo posible, buscamos dar continuidad a los colaboradores

cuando se terminan sus funciones en un contrato. Por eso, son muchos los que reciben un reconocimiento a la trayectoria en CyD en una ceremonia donde se entrega una medalla especial según sea la antigüedad alcanzada.

- Contamos con una intranet llamada “Mi CyD”, la cual es muy completa y está en permanente actualización. Además de los beneficios incluimos noticias y todo lo que un colaborador necesita para su trabajo y para sentirse parte de la familia CyD.

Voluntariado Corporativo

Mientras el Equipo de Cuidado se orienta a atender las necesidades de los colaboradores, el Voluntariado Corporativo se orienta a atender necesidades de la comunidad.

El Voluntariado Corporativo existe desde los inicios de CyD y busca fomentar la participación de los colaboradores de la empresa en actividades de apoyo a la comunidad. Se plantea como una ayuda a quienes más lo necesitan y es, al mismo tiempo, una fuente de crecimiento humano, al conectar a las personas con las aflicciones de otros seres humanos.

En muchas empresas se vive la Responsabilidad Social como un apoyo filantrópico a instituciones de beneficencia o fundaciones prestigiosas. Pueden ser aportes generosos, pero se hacen sin involucrar a los ejecutivos y colaboradores.

Si bien toda ayuda sirve, cuando esa ayuda se realiza involucrando a los ejecutivos y colaboradores, se genera un doble impacto. Por un lado, las personas que lo necesitan reciben un apoyo y, por otro, los colaboradores que participan se transforman, crecen humanamente, y se conectan con lo más esencial de la persona, que es su capacidad de relacionarse con otros. Esto es más importante desde el punto de vista empresarial.

En CyD consideramos al voluntariado como estratégico. Reconocemos que es complicado y que requiere de tiempo y recursos. Pero las personas no son un simple “recurso en la línea de producción”, en la cual las máquinas son el centro. Su productividad está relacionada con su motivación y su compromiso, con aquello que moviliza al ser humano. El voluntariado es clave en esto.

Muchas veces nos preguntamos por qué la Teletón hace tan bien a Chile. Chile es distinto porque tiene Teletón. Los miles de chilenos que se conectan con el dolor de otros y que se hacen parte de la campaña, aportando a veces una mínima cantidad, se transforman, se unen y se encuentran con su esencia que es amar. Esto es lo que nos hace más felices y por eso todo esfuerzo vale la pena.

Lo mismo que pasa con la Teletón se puede vivir en la empresa. Los empresarios tenemos la misión de conectar a los equipos con la solidaridad. Después de participar en actividades de voluntariado, las personas no son las mismas, ya que algo tocó su ser interior y cambió sus vidas, algo les mostró que sus problemas personales pueden quedar un poco de lado al conectarse con el sufrimiento de otros.

Las iniciativas solidarias impactan en el trabajo en equipo, porque se generan confianzas, desaparecen los prejuicios, se experimenta el verdadero afecto, y se revela la persona de verdad, sin máscaras. Se aprende una nueva forma de ver “al otro”.

Una de las iniciativas del Voluntariado Corporativo fue la Ruta Calle del Hogar de Cristo, a la cual se sumaron colaboradores de CyD Ingeniería. Cada jueves, el grupo visitaba a alrededor de 15 personas que vivían en la calle. A partir de las 21:00 horas se trabajaba en la preparación de sándwiches y café que serían repartidos después en Estación Central y otros lugares, hasta culminar el recorrido cerca de las tres de la madrugada. Fueron muchos los colaboradores inscritos que se transformaron en cada una de estas visitas, donde experimentaron el dolor y, al mismo tiempo, el amor por los demás como fuente de felicidad.

Así también, y en el marco de la alianza con el Hogar de Cristo y sus diversos programas, colaboradores de la empresa han trabajado por más de 20 años reparando la infraestructura de hogares de ancianos, jardines infantiles, haciendo huertas, celebrando alguna fiesta y también jugando con niños vulnerables.

Desde el año 2022, en alianza con USEC y con la Fundación Trabün, los socios y gerentes de CyD realizan charlas a alumnos de enseñanza media de colegios vulnerables de Puente Alto. Es una gran oportunidad para compartir experiencias y reflexionar acerca del sentido de la vida y del valor del esfuerzo.

En resumen, cuando un colaborador ingresa por primera vez a la empresa, se le invita a participar en las actividades del Voluntariado Corporativo, haciendo hincapié en que además de ayudar a otras personas, estas iniciativas se presentan como una excelente oportunidad para crecer humanamente, transformarse y dejar huella.

La creación de un equipo de Voluntariado Corporativo responde a una iniciativa estratégica y requiere de planificación y presupuesto. Las iniciativas son lideradas por la Oficina Central, sin embargo, se apoyan proyectos que nacen y se organizan directamente desde los contratos con los equipos de terreno.

Hoy, el Voluntariado Corporativo es parte de la cultura de CyD. Todos los líderes han entendido su gran valor y, por tanto, apoyan las actividades y buscan fomentar la participación de sus equipos.

Comité de Cultura del Directorio

La cultura es pieza clave de la organización y puede generar ventajas competitivas muy importantes para el éxito de la empresa. No puede ser sólo un sueño del directorio. Debe vivirse y respirarse en todos los niveles.

Por considerar a la cultura como un activo estratégico, CyD creó el Comité de Cultura del Directorio, el cual está integrado por algunos directores, el Gerente General y la Gerente de Personas, quien además es la principal responsable del Equipo de Cuidado y del Voluntariado Corporativo.

En este Comité de Cultura se exponen los casos levantados por el Equipo de Cuidado, se revisan nuevas iniciativas de apoyo a los colaboradores o

sus familias y el avance de los programas de Voluntariado Corporativo. Además, se analizan todas las actividades que se efectúan en CyD Ingeniería para reforzar la cultura corporativa y los valores, así como el avance en la ejecución del presupuesto.

Dada la importancia de este equipo, en cada reunión de Directorio se presenta un resumen de lo realizado, de manera de informar al Gobierno Corporativo para que éste sea parte activa del fortalecimiento de la cultura como un pilar estratégico de la Empresa.

Sistema de Gestión Integrado

A través de nuestro Sistema de Gestión Integrado amparado en las normas ISO 9001 (Gestión de Calidad), ISO 14001 (Gestión de Medio Ambiente) e ISO 45001 (Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional), definimos la metodología y los procedimientos que nos obligamos a cumplir en todo tipo de servicios.

La Política de Prevención de Riesgos, Seguridad y Salud en Trabajo nos compromete con el cuidado de nuestros colaboradores y de todas las personas involucradas en el desarrollo de nuestros servicios. Nuestro objetivo es lograr la eliminación de accidentes y cuasi accidentes, cumpliendo estrictamente la normativa y enfocándonos en la identificación y mitigación temprana de los potenciales riesgos. Para ello, entrenamos, capacitamos, motivamos e involucramos de forma permanente a todos nuestros colaboradores, para lograr su compromiso con los programas de prevención. Consideramos que los incidentes son una expresión de ineficiencia, que atentan contra el proceso normal de trabajo y la productividad. Por esto, realizamos controles y monitoreos constantes de las actividades y funciones críticas del sistema, para establecer y mantener documentados los objetivos de mejora y sus indicadores, en términos de resultados de seguridad y salud en el trabajo.

Respecto del Medio Ambiente, estamos comprometidos con su protección y con el uso eficiente y responsable de los recursos naturales en todas nuestras actividades. Tratamos siempre de minimizar los residuos, cumplir la normativa y aplicar un criterio preventivo, convencidos que estas acciones aportan al cuidado del entorno y al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en que estamos insertos.

También, contamos con una Política de Inclusión que nos compromete a impulsar y mantener un ambiente laboral con oportunidades similares para todos, y garantizar un trato digno, con respeto y confianza para todas las personas. La inclusión forma parte de las bases de nuestra empresa, ya que representa la apertura, aceptación y valoración de las diferencias individuales de quienes son parte de nuestro equipo. Entre las iniciativas para avanzar en inclusión están la capacitación de personas para que sean Gestores de Inclusión y el apoyo de la fundación Amigos por Siempre para la inserción laboral de personas con discapacidad intelectual leve.

Finalmente, una especial mención merece la Política de Cumplimiento. Más que cumplir la ley, nos preocupa cuidar un ambiente ético y libre de corrupción. Es por esto que contamos con una canal de denuncia abierto al que se accede directamente a través de nuestra web. También hemos implementado un Comité de Ética liderado por el Presidente de CyD, que

analiza las denuncias y revisa cualquier situación que se presente.

Foco en el cliente

El foco hacia el cliente nos lleva a esforzarnos cada día para anticiparnos a sus necesidades, preocupándonos de cumplir los compromisos y alcanzar un alto nivel de satisfacción.

Los servicios de ingeniería están basados en la confianza, la cual se gana lentamente y se pierde muy rápidamente. Por eso, buscamos fomentar relaciones de largo plazo con nuestros clientes y socios estratégicos. En nuestro trabajo, propiciamos la retroalimentación, realizando acciones para mejorar la calidad del servicio.

Para CyD Ingeniería es primordial transmitir confianza a los clientes, a través de la comunicación oportuna y directa. También, responder a las promesas realizadas y sus requerimientos.

Manejo financiero

Una empresa que tiene desafíos grandes y una planilla cercana a las 2000 personas requiere de un manejo responsable de las finanzas. Esto implica construir holguras financieras, para poder dedicar nuestros mejores esfuerzos a lo que es verdaderamente importante en una empresa. El tiempo del equipo ejecutivo no puede distraerse en emergencias bancarias y problemas financieros para enfrentar los compromisos de corto plazo. Por esta razón los socios de CyD han privilegiado asegurar el capital de trabajo necesario para una operación eficiente.

Medición de clima

Aunque hemos hecho importantes esfuerzos para ser una mejor empresa y nos inspiran objetivos exigentes, no todo es ideal. Los desafíos pendientes son muchos. El final de camino no se ve cercano, si es que hay un final del camino.

La encuesta de clima es uno de los instrumentos que empleamos para identificar áreas de mejora. Existen equipos donde la cultura se vive muy bien y otros que por distintas causas están más rezagados. Para trabajar las brechas es necesario conocer las realidades que se viven en los distintos proyectos a lo largo del país.

Todos los años realizamos una encuesta de clima laboral, lo que sumado al canal abierto de denuncias y a la información que puede recoger el Equipo de Cuidado, nos permite detectar las áreas de menor logro y definir planes de acción. La última medición realizada en el segundo semestre de 2023 alcanzó un 83,9% de satisfacción, con un 83,1% de participación. No obstante que éste es un buen resultado y superior al año anterior, existen situaciones que debemos atender y que corresponden a “Proyectos con clima bajo”, que para nosotros son aquellos que obtuvieron un resultado final inferior al 70%.

Para ello, se definen planes de acción específicos para las diez áreas más bajas de cada proyecto, las que se revisan entre marzo y abril con los gerentes involucrados. El seguimiento se hace en mayo y junio, previo a la siguiente encuesta de clima.

Prácticas de gestión de personas

Impacto sobre las personas: Dejando huella

En la medida que somos capaces de “vivir la cultura”, iremos dejando una huella en nuestros colaboradores y, a través de ellos, en personas externas a la empresa y la comunidad. Para esto nos hemos propuesto un plan que se inicia con la contratación de la persona y que la acompaña a lo largo de su viaje en CyD.

Buscamos que nuestros colaboradores crezcan tanto profesional como humanamente, que incorporen competencias técnicas y adquieran nuevas experiencias de trabajo; pero también que “vivan su trabajo”, se sientan parte de un equipo y se empapen de una cultura de cuidado que se irradia desde el gobierno corporativo. Se trata de invitarlos a potenciar la cercanía con los otros, para facilitar el trabajo colaborativo y producir un encuentro entre personas que comparten sus alegrías y dolores.

Al cuidar el trato con las personas, éstas se van transformando positivamente. Se consigue un mayor compromiso con el trabajo, y un mejor desempeño en términos de calidad y productividad laboral. Pero, más importante aún, se afecta positivamente a la sociedad. Cada persona que experimenta un crecimiento humano y espiritual en el trabajo logra producir un impacto positivo en todos los círculos donde se desenvuelve su vida. En nuestra experiencia, alguien que se ha movilizadado de tal manera, tiene muchas posibilidades de ser mejor padre o madre, pareja e integrante de la sociedad.

Atracción y retención de talentos.

Hemos generado convenios con varias universidades a fin de dar a conocer la compañía y generar un interés por parte de los mejores alumnos. Además, en todos los equipos se identifican las personas de mayor potencial y se definen, en conjunto con el área de personas, “rutas personalizadas de desarrollo” en los planes anuales de capacitación.

Proceso de inducción de nuevos colaboradores en la cultura

Todos los colaboradores que ingresan a CyD Ingeniería asisten a una charla realizada por el presidente de la compañía, en la que se explica el propósito corporativo y lo que implica. Junto con ello, existen varias actividades que forman parte de un plan de acción que busca dar a conocer, fortalecer y cuidar la cultura CyD, que consideramos un verdadero tesoro de la empresa que nos da una ventaja competitiva.

Desarrollo del liderazgo

Trabajamos fuerte en el desarrollo de un liderazgo moderno en los niveles intermedios. Las ideas y sueños del equipo directivo requieren de líderes que sean capaces de bajar los conceptos con la misma pasión y es por eso que todos los años se realizan talleres de liderazgo y coaching profesional para los jefes de proyectos.

Capacitación

Conscientes del interés que generan las capacitaciones y los avances en la formación profesional de los colaboradores, hemos implementado un *Site de Capacitaciones* en la intranet de CyD. Ahí se puede encontrar la oferta de cursos *online* disponibles en la compañía según categorías de conocimiento, para un período determinado. Se puede postular directamente y realizar estos cursos sin costo para los colaboradores.

Para gestionar el conocimiento existe “*CyD Academy*”, una plataforma donde almacenamos y transmitimos el *know-how* de CyD. Tenemos disponibles cursos internos que están alojados en *classroom* y también en cápsulas de información relevantes que pueden ser consultados por los colaboradores. Permanentemente estamos invitando a todos los que son expertos en una materia a que compartan su conocimiento a través de *CyD Academy*.

Recientemente hemos iniciado la realización de *webinars* mensuales donde se presentan algunos de nuestros proyectos emblemáticos a todos los demás miembros de la empresa, los cuales quedan grabados y disponibles en la intranet. En los últimos participaron más de 500 personas en vivo, lo que demuestra un alto interés y nos permite sentirnos parte de una gran comunidad.

Ambiente de trabajo

La excelencia también requiere fomentar la cercanía y empatía entre los equipos de trabajo. Entendemos que las personas necesitamos vincularnos con los demás desde el afecto y en un ambiente de confianza. Bienvenidas son las celebraciones de cumpleaños y todas las instancias que permitan descubrir el tesoro que cada uno tiene para compartir y dejar huella en los demás.

Evaluación de desempeños e incentivos

Si bien la evaluación de desempeño y el bono anual de gerentes y principales ejecutivos depende de un modo importante de los resultados (70%), también son relevantes indicadores de desempeño asociados a la cultura y la vivencia de los principios y valores (30%).

En particular, todos los gerentes tienen metas relacionadas a la prevención y seguridad, al resultado de clima, a la participación de sus equipos en los planes de inducción en cultura y SER CyD, a la satisfacción de clientes y a la inclusión de personas con discapacidad.

Conclusión

El Propósito de CyD Ingeniería es lo que inspira todas las prácticas de la empresa. Es parte de la estrategia diseñada, que busca potenciar a la empresa como una organización humana.

La visión de corto plazo siempre indicará que el foco se debe centrar sólo en los resultados y que la empresa no debe desviar su atención ni sus esfuerzos en lo que no tenga impacto directo en la utilidad o última línea, y que basta con cumplir con la ley. Si bien eso es importante y no debe descuidarse, no resulta suficiente cuando se levanta la mirada para apreciar el mediano y largo plazo.

Las nuevas generaciones, el país y la sociedad requieren hoy empresas que incluyan en su quehacer el cuidado y la transformación de personas, que tengan un sueño trascendente, busquen impactos positivos en las comunidades, cuiden y protejan el medio ambiente y cuenten con un gobierno corporativo comprometido con lo anterior.

La empresa no puede estar ajena a la situación del país. No es posible levantar rejas y aislarse porque necesariamente su propio éxito depende del éxito general del país. Trabajar por recomponer el tejido social dañado por las desconfianzas y la violencia es un desafío de los empresarios; no podemos seguir lamentándonos, diciendo que esto es responsabilidad del Estado y que no depende de cada uno. No se trata de desviar el foco, sino enfocarnos en algo tremendamente estratégico para el éxito y prosperidad de la empresa.

Sabemos que estamos en un proceso y que nos falta mucho por hacer y por lograr. Estas líneas no tienen más sentido que compartir algunos sueños y mostrar algunas prácticas que esperamos puedan ayudar a otras empresas a decidirse por un éxito que deje huella.

Anexo

HISTORIA DE CyD Y LO QUE SOMOS EN LA ACTUALIDAD

Valentía, profesionalismo y visión de futuro. Con estos tres conceptos podríamos asociar a CyD Ingeniería, empresa chilena pionera en ingeniería de consulta, que con 45 años de historia se ha posicionado como una de las principales firmas del rubro en Chile, participando en el desarrollo de importantes proyectos de los más variados ámbitos, en gran parte del país y también en el extranjero.

La historia de CyD Ingeniería se remonta a 1977, cuando un entusiasta Juan Enrique Cruz, ingeniero civil de 35 años y amplia experiencia en desarrollo de proyectos, iniciaba un camino de emprendimiento que lo llevaría desde Santiago a la ciudad de Valdivia para entregar el primer servicio de su inminente negocio. ¿El cliente? El Ministerio de Obras Públicas (MOP), organismo estatal con el que forjaría un fuerte lazo hasta la actualidad.

Fue así como dos años después de su fundación, ya se hacía cargo de la supervisión de obras de 24 puentes que estaban en remodelación a nivel nacional. En este contexto de crecimiento orgánico, un nuevo socio se unió al sueño emprendedor. Se trataba de Benjamín Dávila, ingeniero y mano derecha de Juan Enrique, junto a quien nace “Cruz y Dávila Ingeniería”. Juntos comenzaron a diversificarse y explorar nuevos negocios de gran importancia, creando áreas especializadas en tasaciones, obras sanitarias y de edificación, e impulsando la realización de arbitrajes a solicitud de la banca.

El equipo crecía al mismo tiempo que lo hacía la cartera de proyectos asumidos. De hecho, para su aniversario número 10, se hizo necesaria la apertura de una oficina en Concepción, la primera fuera de Santiago, para atender los contratos de la zona.

En paralelo, y gracias al excelente desempeño demostrado mientras participaba en la construcción del edificio del nuevo Congreso Nacional y también la valentía de sus líderes, la compañía comenzó su trabajo con Metro y EFE, abriéndose paso en ámbitos de transporte. Luego vendría la minería con lo que se marcaría el futuro de la empresa.

Al pasar los años, la empresa celebró sus tres décadas con más de 350 colaboradores y nuevos aires en cuanto a su dirección, experimentando un proceso de sucesión generacional, que significó que los fundadores entregaron el liderazgo de la empresa a los socios Enrique Cruz, hijo del fundador de la empresa, y a Hugo Ortiz, ambos ingenieros civiles con varios años en la compañía. A este proceso se sumaría otro de reorganización de las gerencias operativas y de apoyo.

A partir de este importante hito, la empresa comenzaría su consolidación, asumiendo proyectos emblemáticos y de gran envergadura; como autopistas, embalses, aeropuertos, líneas de metro y ferrocarriles, entre otros, trabajando codo a codo con clientes muy relevantes y manteniendo siempre su invaluable sello de preocupación permanente de sus colaboradores, las comunidades y el medio ambiente.

El año 2011 marcaría un nuevo hito en la empresa, con la apertura de una segunda oficina regional, esta vez en Antofagasta, para abarcar de mejor manera los proyectos de la zona norte del país, principalmente mineros. Cuatro años más tarde llegaría la ansiada y merecida internacionalización en Latinoamérica, que ha permitido que hoy CyD Ingeniería esté presente en Perú, Colombia, Uruguay y Paraguay.

Durante los años siguientes --pandemia mundial incluida--, la empresa continuó ampliando sus servicios, potenciando la confianza y el compromiso con sus clientes, y fortaleciendo también su relación con quienes conforman la organización.

Desde hace varios años que participamos en USEC, la Unión Social de Empresarios Cristianos. Una comunidad de empresas que nos ayuda a vivir los valores cristianos en el trabajo y en la sociedad.

CyD Ingeniería en la actualidad

Los últimos 5 años de CyD Ingeniería han sido intensos y muy positivos. Su dotación se duplicó de 1000 a 2000 colaboradores, quienes están distribuidos en equipos que trabajan en más de 120 contratos ubicados principalmente desde la frontera de Chile con Perú hasta Magallanes.

La propiedad está distribuida en siete socios, un equipo ejecutivo de alto nivel, con Rodrigo Mujica B. como Gerente General, quien asumió en 2022 después de un proceso de sucesión muy planificado, 4 gerencias operativas, 3 gerencias de apoyo y un gobierno corporativo compuesto por un directorio profesional que incluye directores externos.

Las ventas de 2023 superaron los USD 125 millones, en tanto las de 2022 fueron de USD 100 millones. Las oficinas de Santiago, Antofagasta y Concepción continúan potenciándose, al igual que la presencia internacional, logrando ser rentable, a pesar de las complejidades externas.

En Colombia, junto con sus socios estratégicos, CyD Ingeniería realiza servicios de Ingeniero Independiente en proyectos de concesiones viales, además de peritajes y solución de controversias en grandes proyectos de energía. Adicionalmente, junto con Setec (Francia) y Gómez Cajiao (Colombia), CyD está a cargo del gerenciamiento de la primera línea de metro de Bogotá

En Perú, la compañía chilena participa con un socio local en la remodelación de las sucursales del Banco de Crédito del Perú, además de otros proyectos industriales y viales. En tanto, en Paraguay, junto a otro socio, realiza la inspección técnica de la primera autopista concesionada que une Asunción con Ciudad del Este.

CAPÍTULO 4

LA SOSTENIBILIDAD EN ICAFAL

Jorge Letelier Lynch
Socio y Director

Jorge Letelier presenta en este capítulo un relato personal de la institucionalización de la Política Corporativa de Sostenibilidad en Icafal y el apoyo de la Cámara Chilena de la Construcción, con su sello Pro, en este esfuerzo. Describe con gran detalle las diversas prácticas de gestión que han diseñado para consolidar la empresa, avanzar hacia cada vez mejores prácticas de trabajo, e incorporar la sostenibilidad en Icafal. Ha sido un esfuerzo de cuarenta años para ser una mejor empresa²⁹. Pero la tarea está lejos de terminarse.

Una gran lección es que “esforzarse para ser una mejor empresa es un camino que nunca termina”. Por ello, consideran como tareas pendientes, entre otras, seguir avanzando hacia una cultura de seguridad, fomentar una mayor participación femenina en operaciones y obras, y reducir el impacto ambiental de su actividad. Además, han relevado algunos de los factores claves de éxito, como: la preparación, motivación y compromiso del equipo profesional; la sucesión en los cargos principales del nivel ejecutivo y del directorio; y la innovación, particularmente en este tiempo, la digitalización.

Introducción

Entendemos la sostenibilidad como una visión de negocios que va más allá de lo puramente económico. Busca crear valor tanto para los accionistas como para los grupos de interés, aprovechando oportunidades de mercado y haciéndose cargo de los impactos de las decisiones empresariales en el medio ambiente y la sociedad. Es la forma de avanzar simultáneamente en el desarrollo económico, el cuidado del medioambiente y el progreso social.

Es un desafío mayúsculo, que exige institucionalizar en la empresa el tema de sostenibilidad. Por ello, en 2014 se constituyó en Icafal un Comité Corporativo de Responsabilidad Social Empresarial, que posteriormente pasó a llamarse Comité Corporativo de Sostenibilidad. Participan Directores y ejecutivos que buscan abordar este tema coordinadamente y de un modo integral.

Una de las primeras acciones fue suscribir una Política Corporativa de Sostenibilidad que proporciona una guía para que nuestros proyectos y operaciones se realicen cuidando al máximo los impactos que genera nuestra actividad en los que consideramos pilares estratégicos de nuestra empresa. Se incluyen entre ellos los clientes para los que se trabaja, los proveedores, los trabajadores, el medio ambiente, y la comunidad.

²⁹

En el Anexo inserto al final, se presenta la “Historia de ICAFAL”

Política corporativa de sostenibilidad

En esta política la empresa se compromete a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y ser, simultáneamente, socialmente responsable. Para ello, los evaluadores del Compromiso Pro nos propusieron la “hoja de ruta en sostenibilidad” que se muestra en la figura.



Esto esfuerzo implica, entre otras cosas, preocuparse por:

- La seguridad y salud de los trabajadores
- La calidad de vida laboral y el bienestar de nuestros colaboradores y su grupo familiar
- La generación de relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores y contratistas
- Reacción con clientes
- La relación con la comunidad
- El cuidado del medioambiente
- La innovación y productividad
- Gobierno corporativo
- Ética y valores

Seguridad y Salud de los trabajadores

Nuestro compromiso es ofrecer siempre un entorno seguro y confiable para nuestros colaboradores, que les permita realizar su trabajo bajo condiciones que prevengan la ocurrencia de eventos que afecten su seguridad y su salud. Es lo que corresponde hacer y, además, no hacerlo pondría en riesgo nuestra sostenibilidad.

Para ello, en la medida que avanzan las tecnologías, nos preocupamos de implementar las mejores prácticas de trabajo, para resguardar la seguridad y cuidar la salud de nuestros trabajadores y trabajadoras.

Hemos adoptado varias prácticas con este propósito:

- En 2007 implementamos un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional certificado inicialmente en la norma internacional OHSAS 18.001 y actualmente en la norma ISO 45.001. Este sistema se apli-

có inicialmente a las obras de infraestructura y se amplió en 2010 a las obras de edificación e Icafal Maquinarias. En la actualidad el sistema se sigue perfeccionando.

Estas certificaciones nos llevaron a diseñar y aplicar metodologías para evaluar nuestras actividades desde el punto de vista de la seguridad, identificar las más riesgosas y definir medidas preventivas para tratar de evitar la ocurrencia de accidentes en nuestras operaciones.

- Nuestras 16 empresas y 3.227 trabajadores están adheridos a la Mutual de Seguridad, con la que trabajamos mancomunadamente. La Mutual entrega atención médica a nuestros trabajadores, y lleva adelante programas de capacitación para instalar en la empresa un enfoque preventivo de gestión de seguridad y salud en el trabajo, que vaya más allá del cumplimiento normativo.

En 1998 nuestra empresa se suscribió al Programa Cero Accidente de la Mutual de Seguridad, que posteriormente, se transformó en el Programa de Empresa Competitiva (PEC), implementado por Icafal el 2015.

Desde el 2021 se empezaron a certificar las obras o centros de trabajo. A la fecha (2022), hemos logrado certificar tres obras de Icafal Edificación y cuatro de Icafal Sicomaq.

Como política de empresa, todas las obras que no estén dentro del avance de la norma ISO 45.001, sobre sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, deberán certificar el programa PEC.

- En 2011, Icafal definió las “reglas de vida”. Son una descripción de conductas y actitudes esperadas y prohibidas en nuestro quehacer. Estas reglas se dan a conocer al trabajador al momento de su contratación y éste debe comprometerse a cumplirlas en todo momento.
- Como la seguridad es un concepto que debe reforzarse permanentemente, en nuestras obras se implementan campañas de seguridad, que abordan diferentes temas relacionados con nuestras operaciones.

Hemos desarrollado, entre otras, campañas como: “cuida tus manos”, “cada cosa en su lugar”, “familias en obra”, “sentémonos a conversar”. De una forma participativa y lúdica se busca integrar a los trabajadores a la cultura de seguridad de nuestra empresa, y hacerlos tomar conciencia de que ellos son los principales responsables de su propia seguridad y de la de sus compañeros de trabajo.

- La innovación también está presente en materia de seguridad. Hoy estamos digitalizando nuestras herramientas de gestión, para mejorar los procesos de control y avanzar hacia una gestión de la seguridad basada en información oportuna y confiable.

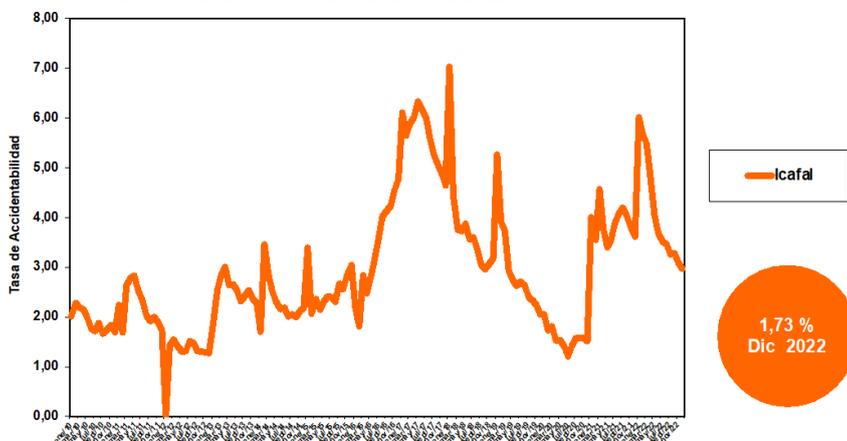
Los resultados de nuestros esfuerzos en materia de seguridad y salud ocupacional los medimos en términos de indicadores de accidentabilidad, siniestralidad, frecuencia y gravedad (Tabla 1)

Tabla 1. Indicadores de seguridad para las empresas de ICAFAL (2017-2022)

GRUPO ICAFAL (NO INCLUYE ICILICAFAL)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Promedio Trabajadores	2159	2652	2788	2080	2316	2583
Nº de accidentes	93	73	55	29	62	65
Nº Accidentes fatales	0	0	0	0	0	0
Días perdidos por accidentes del trabajo	2994	1561	1141	482	1444	1759
Índice de accidentabilidad	4,31	2,75	1,98	1,39	2,68	2,52
Tasa de siniestralidad por inc. Temporal	138,68	58,86	41,09	23,17	62,35	68,10

La Tabla 1 muestra que el 2022 no fue para nosotros un buen año en materia de seguridad, no obstante nuestros esfuerzos. Tuvimos un retroceso en materias de accidentabilidad y siniestralidad, y no se cumplieron las metas (Índice de accidentabilidad < 1,25; Tasa de siniestralidad < 25). Pero desde mediados del 2022 la tasa de accidentabilidad se ha reducido todos los meses y terminamos en diciembre con un indicador de 1,73%, que es inferior al promedio del año, como se observa en la figura siguiente.

COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE ACCIDENTABILIDAD DE
ICAFAL INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.
PERIODO ENERO 2010 A DICIEMBRE DE 2022



Este tema muestra que todos los esfuerzos que se han hecho en materia de seguridad y salud laboral son aún insuficientes. Aunque queremos hacer las cosas bien, no siempre tenemos éxito en nuestro empeño. Esto nos obliga a seguir analizando el origen de los riesgos laborales y buscando la mejor forma de enfrentarlos, sin aflojar en nuestros propósitos de sensibilización y capacitación de todas las personas en la empresa.

Calidad de vida laboral y bienestar

Es para nosotros un objetivo primordial el hacer de Icafal un gran lugar para trabajar. Buscamos crear un ambiente grato de trabajo, cuidando la calidad de vida laboral, y el bienestar de nuestros colaboradores y su grupo familiar. Queremos que todos se sientan parte de la empresa y se identifiquen con ella.

La cercanía de las personas que trabajan en Icafal es un sello infundido

desde un inicio por sus fundadores. Ha sido un pilar en el crecimiento de la empresa. El desafío es mantener esta cercanía a medida que la empresa crece. El esfuerzo necesario es mucho mayor.

Misión, Visión, Valores

Desde la creación de la empresa, nos hemos propuesto que la empresa crezca y trascienda en el tiempo. Lo que une a este equipo de más de 3.000 personas es compartir una misma visión, misión y valores, y el compromiso con el logro de los objetivos de la empresa.

En 1998 definimos la misión, visión y valores de la empresa con foco en generar cercanía con los colaboradores y velar por el bienestar del grupo familiar. Esta definición se comparte con toda la organización, incluidos profesionales, técnicos, supervisores y oficina central.

Diversas iniciativas se han creado para hacer de Icafal un lugar único para trabajar y generar un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa:

- Actividades extralaborales, de entretenimiento o deportivas, orientadas a mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias, como campeonatos deportivos de fútbol, tenis y *bowling*, entre otros, que fortalecen el sentido de equipo.
- Celebración de fechas significativas como día de la madre, día de la mujer, navidad y aniversario de Icafal.
- Realización de actividades especiales como vacaciones escolares, paseos de fin de año y un sorteo para campeonatos mundiales.
- Entrega de reconocimientos por antigüedad laboral, a los 10, 15, 20, 25, 30, 35 y 40 años, que podrían seguir aumentando según avance la empresa.

Programa Social de Obras

La empresa asigna recursos a los Administradores de Contrato para que puedan otorgar diferentes beneficios económicos y sociales, realizar operativos médicos y llevar a cabo actividades de aporte comunitario. Algunos de estos beneficios que favorecen a nuestros colaboradores y sus familias se hacen también extensivos a los trabajadores de oficina central.

Programas de capacitación

En Icafal hemos realizado varias acciones orientadas a formar a nuestros colaboradores, con foco en el desarrollo de carrera y crecimiento personal y profesional.

Los hitos más relevantes de nuestra historia, que han ido definiendo el sello e identidad de nuestra empresa son los siguientes:

- Programa de capacitación por competencias generado en 2007 y que posteriormente se transformó en la Universidad Icafal. Como parte del programa, se desarrollaron mallas de cursos para cargos críticos. El programa se ejecutó por varios años. Su objetivo fue desarrollar en el equipo de profesionales y en todo el personal de planta de Icafal, herramientas para implementar un sistema de gestión que asegurase la calidad de los procesos internos.

- En el año 2014, en Icafal Sicomaq, se comenzó a implementar un sistema de trabajo basado en las competencias de las personas, el cual sigue vigente. Se definieron las competencias técnicas o funcionales de aquellos cargos que son críticos para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, y las conductas esperadas en la ejecución de su trabajo. Todo esto se hizo como un traje a la medida, ya que la definición de los estándares se realizó conjuntamente entre la Gerencia y las personas que ocupaban los cargos críticos en ese momento. Como resultado, se obtuvieron perfiles de cargo que definían las competencias funcionales y las conductas requeridas. Las personas fueron capacitadas de distintas maneras, como: capacitaciones tradicionales, capacitaciones a través de *mentoring* (aprender-haciendo con expertos), desarrollo de la aplicación móvil Icafal Capacita (a través de un “juego” las personas conocían las competencias funcionales) y talleres de desarrollo de conductas. Una vez al año estas competencias funcionales y conductuales se evalúan, con el fin de detectar brechas y definir los planes de capacitación para el año siguiente, y así seguir profundizando las competencias de nuestros profesionales.
- Dado el éxito de este programa en Icafal Sicomaq, este se hizo extensivo a Icafal Ingeniería y Construcción S.A., donde se adaptaron las competencias según la cultura y necesidades de la empresa.

Siempre se están revisando las competencias definidas y mejorándolas según los cambios que haya en los objetivos de la organización.

Programa sentémonos a conversar

Hemos ido gradualmente implementando una metodología propuesta por la CChC para “generar espacios de confianza”. Consiste en reuniones de algún integrante de la Alta Dirección con distintos grupos de trabajadores, todos sentados en un círculo. La opinión generalizada de los trabajadores ha sido que esta instancia de conversación genera más cercanía entre las personas y la empresa.

Algunos temas que se han levantado y que han sido debidamente abordados, son los siguientes: mejorar la comunicación de los beneficios a los que se puede acceder como trabajador, aumentar la frecuencia de los operativos de salud en obra, y difundir mejor las visitas de las asistentes sociales a la obra.

Relaciones con proveedores y contratistas

Para ser una empresa sostenible, tenemos que fortalecer nuestra cadena de valor. Nuestro compromiso es tener relaciones mutuamente beneficiosas, duraderas y de confianza con nuestros proveedores y contratistas, y con nuestros clientes.

Para ello, tratamos de seleccionar los mejores contratistas y proveedores. Y luego, evaluamos su desempeño en una escala bien definida, informándoles de sus “logros” (áreas bien evaluadas) y “no logros” (aspectos que pueden mejorarse). De este modo se crea un círculo virtuoso de aprendizaje que es mutuamente beneficioso.

En particular, a nuestros proveedores de materiales les comunicamos nuestros requisitos de compra de manera clara y oportuna, asegurando

que tengan toda la información necesaria para una buena cotización y entrega de los materiales e insumos. Además, hemos establecido políticas de pago oportuno, de manera de no generarles perjuicios. El promedio de pago a los proveedores de Icafal Ingeniería y Construcción durante los primeros 5 meses del año 2023 ha sido de 33 días.

En cuanto a los contratistas, nos preocupamos de incluirlos en nuestro sistema de gestión. Les damos todo el apoyo necesario para que cumplan con la calidad y plazos establecidos, se ajusten al presupuesto acordado, sin descuidar el medio ambiente ni la seguridad y salud de sus trabajadores. Incluimos a nuestros contratistas en nuestras actividades, como: capacitaciones y charlas, programas personalizados de seguridad, y beneficios sociales cuando corresponde.

Relación con clientes

Nos interesa que nuestros clientes confíen en nosotros y que nos reconozcan como empresas serias, competentes y eficaces en la resolución de sus problemas. Para ello, lo primero es asegurarles que ejecutaremos nuestros trabajos con calidad, en pleno cumplimiento de las especificaciones técnicas, entregando los recursos necesarios para la ejecución de la obra, cuidando el medio ambiente, y la seguridad y salud de nuestros trabajadores. Esto lo logramos con nuestro sistema de gestión. Adicionalmente, propendemos a tener una relación abierta y transparente desde un inicio, con reuniones constantes que nos permitan tener una retroalimentación directa y llegar a acuerdos que beneficien el correcto funcionamiento de la obra.

La dimensión legal-contractual de nuestra relación con el cliente es también un tema que no se puede descuidar. El año 2023 conformamos una Gerencia Legal Corporativa que agrupa a los abogados internos, coordina las asesorías legales externas y se enfoca en una gestión contractual preventiva, para evitar conflictos legales posteriores.

Calificación de clientes

Cómo nos ve el cliente es fundamental. Para ello les pedimos que nos evalúen cada cierto tiempo, en base a criterios predefinidos, cuyos resultados nos permiten definir un nivel de satisfacción y acciones necesarias para mejorar la percepción en los puntos que nos hayan evaluado más bajo.

En general las notas son altas. En la Tabla 2 se muestra un ejemplo de evaluación, detallado por obra (las filas) y por criterio (las columnas). En la escala 1 a 7, la evaluación de los clientes mandantes de la muestra de nuevas obras evaluadas arrojó un promedio de 6,44 (meta 6,2).

Tabla 2. Encuesta de percepción de clientes

EVALUACIONES DEL PERIODO													
Obra	Evaluación	Fecha	Satisfacción General	Estruct. Organiz.	Cumpl. Program.	Calidad de la Obra	Satisfacción Plan SGC	Satisfacción Plan MA	Cumpl. E. Técnicas	Solución Problemas	Satisfacción SGC	Coord. otras empresas	Nota Final Eval. Merit
R11 - Obras preliminares Distrito Norte	2*	16-08-2021	6,0	6,5	6,0	6,5	6,0	5,0	6,5	6,0	6,0	6,0	6,05
S49 EPC impulsión Caldera - Copiapo	1*	30-09-2021	7,0	7,0	6,8	7,0	6,8	6,9	6,9	7,0	6,9	7,0	6,93
S50 - ad Argon	1*	06-09-2021	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,00
V68 - Taller de Maestranza MAPA	1*	Sin evaluación a la fecha											
V68 - Taller de Maestranza MAPA	2*	Sin evaluación a la fecha											
V71 - Costanera Sur	1*	22-09-2021	6,5	7,0	6,0	6,5	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	6,80
V71 - Mej. interconexión Alerce-Puerto Montt	1*	Sin evaluación a la fecha											
V73 - Tubería entre cámaras MC-C2 y MC-C3 MAPA	1*	27-10-2021	6,0	6,0	5,5	6,0	6,0	6,0	6,0	5,5	6,0	6,0	5,90
V74 - Parque Urbano Oasis, Calama	1*	Sin evaluación a la fecha											
V75 - Patio Maderas MAPA	1*		5,5	6,0	4,0	6,0	5,0	5,0	6,0	6,0	6,0	5,0	5,45
V76 - Eye vial Gabriela Mistral	1*	13-09-2021	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,00
V77 - Parque Mapocho	1*	12-05-2022	7,0	6,0	6,0	7,0	7,0	5,0	7,0	6,0	6,0	6,0	6,30
V78 - Mantenición de Caminos MAPA	1*	25-10-2021	6,5	6,5	6,5	6,0	7,0	6,5	6,5	7,0	6,0	6,5	6,50
V79 - Pasarela Cudico y Mej. de Enlaces, Lanco	1*	Sin evaluación a la fecha											
V79 - Pasarela Cudico y Mej. de Enlaces, Lanco	2*	Sin evaluación a la fecha											
V80 - Conexión Diego de Almagro	1*	Sin evaluación a la fecha											
V81 - Par Vial Colles													
PROMEDIO POR ITEM			6,50	6,56	6,09	6,56	6,53	6,16	6,66	6,50	6,43	6,39	6,44

Destacan las buenas calificaciones por nuestro sistema de gestión integrado, por la disposición a resolver los problemas y por la calidad con que construimos las obras. Otro aspecto que destaca es la confianza y fidelización que hemos logrado con ellos, dentro de los cuales destacan nuestros clientes del sector público, tales como el Ministerio de Obras Públicas (MOP) y Servicio de Vivienda y Urbanismo (SERVIU), que han pasado a ser nuestros clientes principales en las obras viales, obras hidráulicas, edificación y vialidad urbana. En el sector privado también hemos logrado buenas calificaciones, por ejemplo, con Celulosa Arauco, por su proyecto MAPA (Modernización y Ampliación de la Planta Arauco), Enel en proyectos de infraestructura energética y cierre ambiental de centrales termoeléctricas, y Minera Los Pelambres con variados proyectos de conducción de aguas de proceso e infraestructura en general.

Casos de calificación de clientes

Nuestra filial Aguas Patagonia (empresa bastante independiente de ICA-FAL central) ha estado en los primeros lugares del ranking sobre calidad de servicios a clientes realizado por la SIIS. Dos de cada tres cada 3 usuarios del servicio la califican con nota 6 y 7. En sus 20 años ha sido reconocida por la CChC de Coyhaique y Cámara de Comercio, Industrias, Servicios y Turismo de Coyhaique, y Municipalidad de Coyhaique. Además, obtuvo la precertificación de Oficina Verde del Ministerio de Medioambiente.

Los siguientes resultados se destacan en la encuesta de satisfacción de clientes del aeropuerto Carriel Sur de Concepción, realizada el segundo semestre de 2022:

- El nivel de satisfacción aumentó de 4.10 a 4.27 (escala de 1 a 5). Ocupa el primer lugar entre los aeropuertos comparables a nivel nacional y el quinto a nivel internacional.
- Las principales fortalezas están asociadas al Aeropuerto, siendo los atributos mejor valorados Facilidad para encontrar Check-in (4.64) y Cortesía y Amabilidad del personal de Check-in (4.63). La principal Debilidad tiene que ver con Tiendas y Restaurantes.

Relación con la comunidad

Inevitablemente, nuestras operaciones tienen un efecto en las comunidades aledañas a nuestras instalaciones u obras. Por ello, nuestra política es trabajar en armonía y ser transparentes y abiertos con la comunidad vecina a las obras de nuestras empresas constructoras. También propiciamos la realización de alguna actividad de mejoramiento que vaya en directo beneficio de ésta.

Creemos firmemente que esto beneficia no sólo a nuestra empresa, sino también a la comunidad de la cual formamos parte durante todo el periodo de ejecución de nuestros trabajos. Nos hemos dado cuenta de que mantener a la ciudadanía informada sobre las obras, las molestias que ocasionaremos y los beneficios que estas traerán, aclaran las expectativas y permite el desarrollo de las obras de una manera tranquila y en comunión con los vecinos.

En nuestras obras implementamos un Plan de Relacionamiento comunitario o Plan de Información a la Ciudadanía, en donde se establecen los distintos medios de comunicación con los vecinos y otras partes interesadas, tales como organizaciones locales, autoridades y proveedores locales.

Realizamos distintos esfuerzos de relacionamiento, comenzando con reuniones informativas con la comunidad y con autoridades locales. También contamos con paneles informativos, y diseñamos y distribuimos material de difusión como dípticos, posters y volantes. Además, abrimos un libro de consultas y sugerencias, y creamos correos institucionales de consultas a la comunidad y canales de comunicación mediante página web.

Pero nos gusta ir más allá. Nuestro programa social de obras incorpora como actividad esencial realizar una actividad de aporte a la comunidad, para lo cual hay un presupuesto asignado. Cuando podemos, tratamos de ser un aporte a las distintas instituciones u organizaciones locales, principalmente escuelas, hogares de ancianos y clubes deportivos.

Sicomaq, una de las empresas del grupo Icafal, sobresale en esto. La Gerencia ha instaurado como política realizar actividades que dejen una enseñanza o huella en la comunidad. Dentro de ellas destacan talleres de arqueología realizados en escuelas rurales, talleres de autocultivo, compostaje y lumbricultura en un jardín infantil de Concón para párvulos y docentes, concursos de dibujos cuyos ganadores conforman murales elaborados con apoyo de la misma comunidad, cuentacuentos que explican los beneficios de las obras que ejecutamos, y ornamentación de plazas públicas con la participación de vecinos. Ha sido tan buena la recepción por parte de los vecinos, que hemos conseguido que nos reconozcan como parte de la comunidad, recibiendo invitaciones a participar en desfiles locales o fiestas culturales locales.

Esta forma sana y respetuosa de relacionarnos con la comunidad ha significado reconocimientos importantes por parte de nuestros clientes, autoridades y la misma comunidad.

Reconocimientos en la relación con la comunidad

Icafal Sicomaq construyó los puentes Lepe 1, Lepe 2 y El Toro en la comuna de Curacaví. En el año 2017, la Ilustre Municipalidad de Curacaví nos

hizo un reconocimiento en el diario local por el trabajo que realizamos con la Escuela Internado Heriberto Erlwein del sector El Pangue. Allí trabajamos con los niños en talleres de ictiofauna (peces), concursos de dibujo y pesca entretenida, entre otras actividades que pretendían dejar enseñanzas que acompañaran a los niños en su formación escolar.

En el año 2018, en el sector Lo Rojas, Región de Valparaíso, donde construimos el tan esperado Puente Lo Rojas sobre el río Aconcagua, trabajamos con la Escuela Lo Rojas, ejecutando talleres de arqueología y creación de murales en una plaza pública que contemplaba el mismo proyecto. En agradecimiento, la comunidad nos invitó a participar en dos desfiles conmemorativos, de las glorias navales y glorias del ejército, donde un escuadrón de Icafal Sicomaq desfiló solemnemente frente a autoridades, organizaciones y público local, recibiendo aplausos y agradecimientos por la labor realizada.

Recientemente, en mayo 2023, la Ilustre Municipalidad de María Elena, comuna donde estamos construyendo el nuevo Puente Quillagua sobre el río Loa, en la región de Antofagasta, nos invitó a participar en un desfile conmemorativo por el aniversario 259 de la ciudad de Quillagua, donde además destacamos con la participación de un experto bailarín de cueca.

Además, somos reconocidos por la calidad en la construcción de las obras y la forma de administrar y gestionar los proyectos que nos encargan construir; que es la condición básica que debe cumplirse en nuestros trabajos.

Comunicaciones en redes sociales

Hemos implementado un plan de difusión en redes sociales, principalmente LinkedIn e Instagram. El crecimiento de seguidores en LinkedIn ha sido acelerado, llegándose a mayo de 2023 a 35.195, con un total de 2.194 visitas. En Instagram, que está recién partiendo, los seguidores a mayo 2023 alcanzaban a 1.915.

Medio Ambiente

En el año 2007, Icafal certificó su sistema de gestión de medio ambiente bajo los estándares de la norma ISO 14.001 y de la legislación ambiental aplicable. Se definieron los procedimientos para la identificación y evaluación de nuestros impactos ambientales, y las medidas preventivas mínimas en todas nuestras obras, las que dependen del tipo de operación y el grado de interacción con el entorno

Dentro de estas medidas destacan, por ejemplo, la humectación de superficies para el control del polvo en suspensión; la habilitación de pantallas acústicas y de control de polvo para evitar impactos que podrían afectar a nuestros vecinos; monitoreos de ruido ambiental frente a faenas muy ruidosas; medidas de protección de flora y fauna; monitoreos arqueológicos durante las excavaciones; y medidas de protección del suelo y cuerpos de agua cuando trabajamos con hidrocarburos.

El manejo eficiente de los residuos que generamos en nuestras obras y oficinas es también un tema relevante en el cuidado del medioambiente. Lo primero que nos proponemos es minimizar la generación de residuos, optimizando el uso de materiales e insumos para desechar lo menos posible. Una vez que generamos, nos preocupamos de separar los residuos según

su naturaleza, con el fin de darles un destino final diferente, priorizando las metodologías de reutilización, valorización, reciclaje y finalmente, la disposición final. Todas estas etapas de manejo de los residuos las realizamos con empresas autorizadas sanitariamente para este fin, asegurándonos que el destino de nuestros residuos cumpla con las normas establecidas a nivel nacional.

Desde hace siete años aproximadamente, nos hemos preocupado de cuantificar nuestros impactos en relación a la cantidad de residuos que generamos y a nuestros consumos de recursos naturales (agua, luz, combustibles), además de los gastos en los que incurrimos para la gestión ambiental de nuestras operaciones. Esto nos ha permitido tener información disponible para realizar las declaraciones solicitadas por el Ministerio de Medio Ambiente a establecimientos generadores.

Nuestro foco ha estado puesto en cumplir con los requisitos legales que nos aplican en materia ambiental. Queremos avanzar más allá, fijándonos desafíos orientados a establecer objetivos y metas de reducción de estos impactos ambientales, que nos permitan contribuir de manera más efectiva en el cuidado del medioambiente.

El desafío medioambiental en diferentes zonas geográficas

Icafal, con todas sus filiales y empresas, tiene cobertura en todo el territorio nacional y también en Perú. Esta dispersión geográfica implica que nuestras operaciones se instalan en diversos entornos, con características diversas dependiendo de la zona en que estamos operando. Hemos desarrollado obras en el norte del país, con clima desértico; en zonas costeras, en la cordillera y en la zona sur de nuestro país.

Estos diferentes ambientes nos obligan a analizar cómo nuestras operaciones impactan en los diferentes componentes del medio ambiente, tales como: agua, suelo, aire, flora, vegetación y arqueología. También, a definir medidas preventivas o de mitigación que nos lleven a una forma de construcción respetuosa de nuestro entorno.

Tenemos la responsabilidad de actuar con la mayor diligencia y pensando en el impacto que nuestras actividades tienen para el futuro, porque el medio ambiente en que ejecutamos nuestros trabajos es el que le dejaremos a las generaciones venideras.

Innovación y productividad

Otra dimensión relevante de la Política de Sostenibilidad Corporativa es la innovación. En 2021 esta responsabilidad se institucionalizó en la empresa. Se creó un Comité de Innovación, con el propósito de aportar a la sostenibilidad de la empresa y ser una empresa atractiva para actuales y futuras generaciones. Los objetivos planteados son: mejorar el resultado económico, disminuir los plazos de ejecución, aumentar la productividad, reducir los costos de producción, y lograr una mejor calidad del producto terminado. El Comité está conformado por cinco mesas de trabajo: i) Digitalización y Automatización de procesos, ii) Industrialización y Tecnologías Constructivas, iii) Gestión de Mano de Obra y Subcontratistas, iv) Economía Circular y Medio Ambiente y v) Cultura de innovación y gestión del conocimiento.

Cada mesa creó un plan de trabajo para identificar tecnologías innovadoras disponibles y su aplicabilidad en la empresa, e implementó proyectos piloto en algunas obras.

Para darle más fuerza al concepto de innovación, el año 2023 se creó la Gerencia de Innovación y Transformación Digital, que permitirá operativizar de manera más efectiva las instancias de innovación y mejora de nuestras operaciones.

Gobierno Corporativo

Con el paso del tiempo, los fundadores de la empresa fuimos asumiendo roles de Dirección, dando gradualmente forma a un gobierno corporativo que distingue tres grupos principales: Accionistas, Directorio y Administración. Ha sido un desafío separar los roles de estas instancias, dado que todos los accionistas están involucrados en traspasar la administración a una segunda generación, con el fin de dar nuevos aires y adaptarse a los tiempos que estamos viviendo.

Algunos hitos en el camino de perfeccionamiento del Gobierno Corporativo son los siguientes:

- En el 2001, el directorio de Icafal realiza una Planificación Estratégica de largo plazo, que dio mayor solidez al Gobierno Corporativo y apuntó a lograr la trascendencia de la empresa.
- El 2006 fue el año de la reestructuración societaria, dando paso a tres unidades estratégicas de negocios (Icafal Ingeniería y Construcción S.A., Icafal Inmobiliaria S.A. e Icafal Inversiones S.A.) y una unidad de servicios compartidos (Icafal Gestión S.A.) quedando Icafal S.A. como matriz. Esto se llevó a cabo producto de la expansión de las áreas de negocio y como una manera de hacer más eficiente la administración de estas.
- En el 2010 se define una ambiciosa estrategia de crecimiento en donde hay una importante reestructuración organizacional de la Constructora. Se potencia la Gerencia General y se refuerzan las líneas de negocio. Además, se decide la internacionalización de la empresa.
- También, hemos impulsado una estrategia de asociatividad que nos ha permitido una importante diversificación en múltiples nichos de negocio. Hemos trabajado con Sicomaq, Brotec, Icil, Ingevec, LyD, Tritec Intervento, Compax, Valko, Asfalcura, Flesan, y Lancuyen entre otras. Algunas de estas alianzas han perdurado en el tiempo, y al día de hoy son empresas consolidadas que cuentan con una sólida trayectoria en el mercado como IS, BRICSA e Icil Icafal.

Proceso de Gestión Estratégica

La planificación estratégica corporativa es un proceso que se repite cada dos años, en el cual nos paramos a reflexionar y definir hacia dónde queremos ir. Esto es primordial para poder establecer el camino hacia la sostenibilidad, los objetivos y metas de nuestras empresas, y cómo los internalizamos en las personas y procesos. En esta misma instancia se define el soporte de la estrategia, es decir, los recursos, procedimientos, estructura y otros factores que harán posible la concreción de la estrategia definida.

Para transmitir el compromiso del gobierno corporativo hacia nuestros

colaboradores, ejecutamos instancias de reflexión y comunicación a través de los medios disponibles en la empresa (revista corporativa, página web, intranet, email corporativo, actividad sentémonos a conversar, entre otros), con lo que tratamos de llegar tanto a los trabajadores de oficina central como de nuestras obras, y también a nuestras partes interesadas.

También utilizamos nuestra herramienta de gestión y medición, llamada Plan de Gestión de Obras, que abarca la organización, planificación y forma de ejecutar nuestras obras y operaciones. Aborda temas variados, como la forma de ejecutar nuestros trabajos, la seguridad de los trabajadores, la relación con nuestras partes interesadas y la gestión de impactos ambientales. Incluye indicadores de logro de objetivos estratégicos y de operación que apuntan a la sostenibilidad.

El Plan de Gestión de Obras está certificado desde el año 2004 en la norma internacional ISO 9.001 sobre sistemas de gestión de calidad. En el año 2007, Icafal se certificó en las normas internacionales ISO 14.001 (sobre sistema de gestión de medio ambiente) y OHSAS 18.001 (actualmente ISO 45.001, sobre sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo).

La dirección de la empresa ha definido el marco en el que se integran sus distintos sistemas de gestión, el que se actualiza periódicamente para mantener su sintonía con cambios del entorno e internos. Además, los sistemas de gestión son permanentemente revisados en distintas instancias (comités de directorio, gerenciales y técnicos; ejecutivos de TI, y de seguridad y salud ocupacional; auditorías internas y externas) para ir implementando mejoras en nuestros procesos.

Contamos con una Contraloría Corporativa que identifica, controla y audita los riesgos de los procesos críticos. Gestiona un modelo de prevención del delito bajo los lineamientos de la ley 20.393 que se encuentra certificado por una entidad externa.

Cabe destacar que existen varios Comités en temas críticos (Administración, Finanzas, Tributario, Legal, Sostenibilidad, entre otros) donde un director delegado lidera la gestión y en conjunto con los ejecutivos van mejorando los procesos, fijando metas y abordando proyectos.

Para el gobierno corporativo ha sido muy relevante la participación en la CChC, entidad gremial donde existe un ambiente colaborativo y de acompañamiento a las empresas socias.

El más reciente paso que ha dado nuestro gobierno corporativo fue incorporar una directora independiente que aporta toda su experiencia y visión externa a la gestión de la empresa.

Ética y Valores

La Política de Sostenibilidad de Icafal propicia que todos los miembros de ICAFAL tengan un comportamiento ético sustentado en los siguientes valores: calidad profesional, transparencia, lealtad, honestidad, compromiso, reconocimiento, y respeto por la vida, por la dignidad de las personas y por nuestro entorno.

Esto tiene como piso mínimo, cumplir la legislación vigente nacional e internacional que corresponda. Además, establecer estándares de gestión

para mejorar en forma continua nuestros procesos y la satisfacción de nuestros clientes, propiciando una comunicación efectiva con las partes interesadas.

Trabajo con la Cámara Chilena de la Construcción

Nuestra Política Corporativa de Sostenibilidad también establece mantener una activa participación en la amplia gama de proyectos sociales que la CChC pone a nuestra disposición. Es lo que hemos hecho a lo largo de muchos años. Hemos ido participando de todas las invitaciones del gremio a sumarse a planes o programas de sostenibilidad, tales como el Programa de Buenas Prácticas y el Sello Buen Constructor, ya que creemos que los estándares que entregan estos programas aplicados a la industria de la construcción, sumados a las iniciativas internas que hemos desarrollado, nos permite avanzar hacia ser una mejor empresa.

Sello Pro

Desde el año 2021, Icafal Ingeniería y Construcción S.A. participó en una iniciativa piloto para implementar y obtener el Sello del Compromiso Pro que otorga la Cámara Chilena de la Construcción (CChC). Se logró la obtención del Sello Pro en 2 obras: Costanera Sur y Edificio Tempo Trinidad, con una calificación de excelencia.

El Sello Pro se entrega a obras que logran acreditar buenas prácticas en materia de sostenibilidad corporativa en siete áreas: i) Gobernanza, ii) trabajadores, iii) seguridad y salud laboral, iv) proveedores y contratistas, v) comunidad, vi) medio ambiente y vii) innovación y productividad.

A mediados de 2022, nuestro compromiso con la gestión sostenible nos llevó a implementar gradualmente el Sello Pro para toda la empresa, comenzando con Icafal Ingeniería y Construcción, Tratacal, BRICSA e Icafal Sicomaq.

En junio de 2023, Icafal Ingeniería y Construcción S.A. obtuvo el Sello Pro. El proceso de evaluación de esta empresa identificó los logros alcanzados y las áreas que necesitan mejorarse. Los resultados en una escala de 1 a 5 y las recomendaciones para seguir avanzando fueron las siguientes:

Pilares de Sostenibilidad	Evaluación	Recomendaciones
Gobernanza	4,2	
Trabajadores	3,9	Profundizar las acciones que se vienen realizando con los trabajadores y avanzar en términos de diversidad, inclusión y equidad de género
Seguridad y salud laboral	5,0	

Proveedores y contratistas	3,0	Generar una metodología de integración temprana con los proveedores y contratistas que permita revisar los proyectos en sus etapas iniciales
Comunidad	3,5	Avanzar en la estandarización de procesos de relacionamiento comunitario
Medio Ambiente	2,7	Generar una estrategia de reducción de uso de recursos (agua, papel y energía) en la oficina central y en obras
Innovación y productividad	4,0	
Promedio Ponderado	3,8	

Otro caso estimulante es el de nuestra filial Aguas Patagonia. Recientemente obtuvo el Sello Pro de la CCHC, el que fue entregado al cumplir 20 años de existencia, con nota 4,8 (escala de 1 a 5).

Reconocimientos

Los reconocimientos que hemos recibidos son numerosos y nos ayudan a perseverar en los esfuerzos que realizamos para ser cada vez una mejor empresa. Entre ellos:

- 2004 y 2005, Mejor Esfuerzo en Prevención de Riesgos de la Mutua de la Seguridad (CChC)
- 2008, 100% de Control de Riesgos Empresa Competitiva, desempeño calificado como “excelente” por la Mutua de Seguridad.
- 2009, 100% en el Programa de Seguridad y Salud Ocupacional, desempeño calificado como “sobresaliente” por la Mutua de Seguridad (CChC).
- 2009, 100% en el Programa de Seguridad y Salud Social, desempeño calificado como “sobresaliente” por la Mutua de Seguridad (CChC).
- 2013, Distinción del Programa Empresa Competitiva en categoría sobresaliente por índices 2012 otorgado por la la Mutua de Seguridad (CChC).
- 2014, Premio RSE V Región, otorgado por la CChC regional.
- 2014, Mención Honrosa Premio RSE CChC período 2013, por iniciativa de Ética y Transparencia.
- 2014, Cuadro de Honor de Empresas Destacadas, Sello PMH, División Ministro Hales, Codelco.
- 2015, Mención Honrosa en el Premio Anual de Responsabilidad Social Empresarial por segundo año consecutivo. Se destaca la dimensión “Aporte a la Sociedad” por el Jardín Infantil Ingeniero Luis Falcone S.
- 2015, Primer Lugar en el VIII Concurso Compartiendo Buenas Prácticas en Seguridad y Salud en el Trabajo, categoría Confiabilidad Técnica.
- 2017, Primer lugar nacional para Icafal Icafal S.A. por resultados en el cumplimiento del programa PEC de la Mutua de Seguridad.
- 2017, Ganador Nacional Premio Empresa Sostenible, Categoría Gran Empresa. Cámara Chilena de la Construcción.
- 2018, Ganador Nacional, XI Concurso Compartiendo Buenas Prácticas en Seguridad y Salud en el Trabajo Regla de Oro N°5, Mutua de Seguridad.
- 2020, Reconocimiento a Icafal Ingeniería y Construcción S.A. por la CChC, como una compañía destacada por su exitosa gestión del Compromiso de la Construcción, desde el foco de la positiva gestión del modelo sanitario y social.
- 2021, Premio en concurso Compartiendo Buenas Prácticas en SST, en la categoría Mejorar las Cualificaciones, por la implementación de cursos en formato de videojuegos en la App Icafal Capacita
- 2021, 2022 y 2023 Icafal Sicomaq destaca en el Cuadro de Honor de Prevención de Riesgos de la CChC, categoría 5 estrellas.

Igual o más valor tienen para nosotros otros reconocimientos menos visibles, como los que nos da la comunidad, nuestros trabajadores y los mismos clientes para los que trabajamos.

Lecciones aprendidas

A lo largo de más de cuarenta años de vida de Icafal, hemos hecho un gran esfuerzo para consolidar la empresa y avanzar hacia cada vez mejores prácticas de trabajo. Es mucho el progreso que hemos hecho, pero los desafíos que se nos presentan son cada vez más demandantes. Esforzarse para ser una mejor empresa es un camino que nunca termina. El esfuerzo es permanente.

Los principales desafíos que hoy vemos son:

- Avanzar hacia una cultura de seguridad basada en el liderazgo y el autocuidado
- Abordar planes de sucesión para los cargos ejecutivos críticos
- Potenciar planes de formación continua por competencias
- Fomentar la participación de la mujer en nuestras operaciones y obras aumentando el porcentaje actual de 13% a nivel de grupo
- Reducir los impactos ambientales y cuantificar nuestro aporte a la protección del medio ambiente. Medir y disminuir el consumo de recursos que nuestras operaciones conllevan.
- Consolidar una gestión legal preventiva y colaborativa
- Establecer políticas de gobernanza de datos que permitan ver los datos como un activo
- Continuar digitalizando procesos
- Consolidar nuestras operaciones en Perú

Factores claves para tener éxito en estos empeños son:

- Tener un buen equipo profesional preparado, motivado y comprometido con el crecimiento de la empresa
- Tener sucesores sobre todo en los cargos claves del nivel ejecutivo y del Directorio, para poder trascender como empresa. Hemos aprendido de nuestros propios errores. En más de un caso, los malos resultados fueron por causa de un reemplazo tardío.
- Saber administrar el éxito: "lograr el éxito es difícil, pero, administrar ese éxito es más difícil". Necesitamos un gobierno corporativo en donde se separan los roles del directorio y administración.
- Innovar: la digitalización es un requerimiento para modernizar nuestro sistema de gestión a estos tiempos., aunque nuestros mandantes no siempre aprecian los beneficios y se resisten a pagar la inversión en este tema.

Al terminar, es preciso recordar que ninguna empresa puede controlar todos los factores que afectan su desempeño. La industria de la construcción es muy competitiva, con altos riesgos y márgenes cada vez más bajos, lo que lleva a un alto grado de judicialización. Es lo que nos ha ocurrido cuando creemos que nuestro mandante no ha sido suficientemente diligente y la responsabilidad por proyectos que no han sido exitosos no es totalmente nuestra

Por ello, lo primero que se necesita es tener certeza jurídica: que las instituciones del país funcionen. El 18 de octubre de 2019 cambió la relativa tranquilidad para invertir en el país.

Anexo

HISTORIA DE ICAFAL

Icafal tiene 42 años. Partió como una pequeña empresa enfocada a la ingeniería y construcción, especializada en proyectos de obras sanitarias y edificaciones, en 1981. Hoy, el ámbito de proyectos incluye también otras áreas, como obras viales, ferroviarias, civiles, megaproyectos inmobiliarios, industriales, comerciales y de concesiones. La diversificación, asociatividad y la participación gremial han sido claves para el crecimiento.

La empresa organiza sus operaciones en tres unidades estratégicas de negocio: Icafal Ingeniería y Construcción S.A., Icafal Inversiones S.A. e Icafal Inmobiliaria S.A., y una unidad de servicios compartidos: Icafal Gestión S.A., todas dependientes de la matriz Icafal S.A.

Las ventas consolidadas ascienden a los 165.000 millones de pesos anuales, y un equipo humano conformado por más de 3.500 personas.

Misión, visión y valores

En 1998 definimos nuestra visión, misión y valores, para darnos un marco de acción y explicitar la identidad de Icafal.

Nuestra visión expresa la aspiración de ser una empresa líder en el país en todos los ámbitos de la construcción, con un equipo humano comprometido, y un alto grado de eficiencia, productividad y calidad.

Nuestra misión indica que aspiramos a mantener una rentabilidad óptima y sostenida en el largo plazo, para dar bienestar a todos los miembros de la organización y su grupo familiar.

Visión y Misión requieren infundir en nuestros colaboradores un verdadero sentido de pertenencia, para que se sientan identificados y comprometidos con ICAFAL. También, que hagamos las cosas con la máxima rigurosidad profesional y ética. Actividades claves son capacitación, perfeccionamiento e innovación tecnológica.

Otro valor relevante es la comunicación efectiva y transparente entre todos los niveles jerárquicos. Además, lealtad, honestidad y respeto son valores centrales de nuestra cultura. Y debemos reconocer el trabajo bien hecho y el compromiso de nuestros colaboradores en forma oportuna y abierta.

Si hacemos las cosas bien, vamos a contribuir al prestigio de la actividad en Chile y el exterior.

CAPÍTULO 5

MODELO DE GESTIÓN CENTRADA EN LAS PERSONAS DE POLYDECK

Francisco Gómez Gracia
VP Latam Polydeck

Francisco Gómez Gracia presenta el modelo de negocios de Polydeck, una empresa proveedora de equipos que se utilizan principalmente en la Industria minera y plantas de áridos. Ha implementado prácticas de gestión poco comunes, basadas en una “cultura de cuidado”, originadas en lo que podría describirse como una “experiencia mística” de su fundador, el sudafricano Peter Freissle, quien ha desarrollado su empresa en Sudáfrica y Estados Unidos, y se ha extendido a varios países. Francisco Gómez Gracia está a cargo de Latinoamérica.

La experiencia de Polydeck sugiere que, si se es exitoso en establecer una “cultura de cuidado”, se consigue un equilibrio virtuoso entre “cuidado” y “desempeño” del negocio. Junto con generar relaciones laborales basadas en la confianza, la colaboración y el trabajo en equipo, se mejoran los resultados del negocio. El comportamiento propio de una “cultura de cuidado” se proyecta también a las relaciones con clientes, comunidades y otros *stakeholders* de la empresa. Un aspecto clave es conseguir un estilo de liderazgo que se ejerza en el justo término medio entre disciplina y flexibilidad, y que se practique en todos los niveles de la empresa.

La forma de implementar la “cultura de cuidado”, con sus principios, valores, prácticas de gestión y estructura organizacional, se presentan detalladamente para el caso de Polydeck.

Introducción

La llegada de Francisco Gómez Gracia a Polydeck comenzó con una llamada inusual de una *headhunter* un viernes por la tarde, cuando manejaba de regreso a casa.³⁰

El trabajo de la semana había sido pesado. Además, las cosas en el trabajo no venían bien el último tiempo. Había tomado la decisión de buscar un cambio. Éste era el primer llamado que recibía. Me sorprendió. La *headhunter* me dijo: “creo que tengo algo muy interesante para ti, pero prefiero no contártelo por teléfono, juntémonos el próximo lunes acá en mi oficina”. Pasé el fin de semana con una sensación de inquietud, mezcla de curiosidad y ansiedad.

Cuando llegué a la entrevista ese día lunes, recibí de sopetón una pregunta aún más inesperada que el llamado del viernes: “¿Francisco por favor cuéntame cómo vives tu espiritualidad...crees en Dios?”

Pensé ¿qué tiene que ver? La consideré una pregunta referida a temas

³⁰ Relato de Francisco Gómez Gracia en primera persona

personales, un tanto incómoda y fuera de contexto. Titubeando un poco, respondí educadamente, en forma honesta e inocente: “sí, creo en Dios”. Y agregué “soy un católico a la chilena, tengo todos los sacramentos, voy a misa de vez en cuando, y en los últimos años he estado más cerca de la Iglesia por diversas razones familiares.”

Dada mi expresión de extrañeza, la *headhunter*, se excusa “perdona lo directo de la pregunta”, y luego me dice que me va a explicar de qué se trata esta oportunidad, agregando “creo que vas a entender el por qué te la hice”.

Polydeck, negocio e historia

Polydeck es una compañía norteamericana con más de 40 años de vida, dedicada a la fabricación y comercialización de elementos de cribado o clasificación de materiales, específicamente las mallas o paneles que van al interior de los harneros, tamices, cribas o zarandas, como se les conocen a estos equipos en diferentes países de Latinoamérica. Son básicamente grandes “coladores vibratorios” que permiten separar y clasificar material a granel según tu tamaño o granulometría. Estos equipos se utilizan principalmente en la Industria minera y plantas de áridos entre otras. Polydeck es líder indiscutido en este nicho. Es el corazón de su negocio.

Los orígenes de Polydeck se remontan a fines de la década de los 1950, cuando dos emigrantes alemanes, Manfred Freissle y Helmut Rosenbush se conocen en Sudáfrica, fundando la compañía Screenex, la cual se focalizó en la fabricación de mallas (tamices) metálicas para clasificación de áridos y minería.

En 1969, Manfred desarrolló un concepto revolucionario en la industria, consistente en una malla o panel sintético modular. Este nuevo concepto innovador desplazó a las pesadas láminas metálicas, por su facilidad de uso y su mayor vida útil. Actualmente el panel sintético es el estándar en toda la industria.

A fines de la década de 1970, Manfred decide expandir el negocio a Estados Unidos, fundando Polydeck Screen Corporation con base en la ciudad de Spartanburg en Carolina del Sur. Manfred envía a Peter, su único hijo hombre, a los Estados Unidos, quien a partir de 1994 tomó el liderazgo del negocio.

Por cierto, la expansión del negocio hacia Estados Unidos estaba motivada por el potencial de mercado de los paneles de clasificación en ese país. Pero había otra motivación más personal y profunda. Peter y su padre tuvieron una experiencia traumática en Johannesburg, Sudáfrica, en plena época del apartheid.

Mientras conducían su vehículo, sufrieron un violento ataque. Se encontraron cara a cara con un grupo de personas portando rifles de asalto automáticos que no trepidaron en dispararles a quemarropa. Peter reaccionó acelerando el automóvil. El aluvión de balas que golpeaba su automóvil era ensordecedor. Condujeron a una distancia segura y se detuvieron, aún impactados por la experiencia. Procedieron a revisarse. Su automóvil estaba lleno de agujeros de bala. Asombrosamente, ninguno de los dos fue alcanzado por los disparos.

Después de ir al hospital para una evaluación oficial y primeros auxilios

para atender algunas heridas menores, Peter recuerda haber sostenido su camisa y se dio cuenta de que una bala había atravesado su camisa de lado a lado sin impactarlo a él. Era un verdadero milagro que él y su padre sobrevivieran. Peter asoció esta experiencia a un “llamado de Dios”. Poco sabía él en ese momento que la aventura planeada para él en los negocios y en la vida apenas comenzaba.

Polydeck en Estados Unidos y cómo se gestó la Cultura de Cuidado

Peter asumió el liderazgo del negocio en EEUU. Su estilo de dirección era exigente, enfocado en el control de costos, con poca o ninguna tolerancia a la indisciplina o la ineficiencia. Resulta decidir el apodo que le dieron sus empleados en esa época: lo llamaban “Darth Vader”. Esto fue generando una cultura organizacional muy tóxica.

Las personas no estaban bien, pero el negocio avanzaba exitosamente en rentabilidad y crecimiento. Peter le prestaba poca o ninguna atención a las quejas de sus empleados. Tampoco le preocupaban las frustraciones de su familia. Pensaba que era el precio que tenía que pagar por el éxito.

Hasta que algo cambió. Durante la visita de uno de sus amigos y proveedor clave, éste vio en Peter lo que él no quería ver. Le dijo: “Peter, no te ves feliz”. Esta declaración gentil y honesta lo obligó a enfrentar su situación. Era exitoso en los negocios. Había logrado el “sueño americano”. Pero su amigo lo hizo reflexionar. Concluyó que tenía razón.

Éste lo invitó a un retiro espiritual durante un fin de semana. Era una oportunidad de hacer silencio en su vida; de disfrutar de soledad, tranquilidad, relajación y tiempo de lectura (por eso llevó sus revistas de golf); y sin distracciones de actividades familiares o empleados desagradados. Sabía lo que era un retiro. Había crecido católico y asistido a misa regularmente.

Pero las cosas no salieron como él pensaba. Había otros planes para él. En un momento de silencio durante el largo fin de semana de retiro, Peter sintió un llamado: “Quiero que manejes tu negocio por Mí. Quiero que veas las almas en tus empleados”. Para él, fue un momento místico. Lo conmovió profundamente.

Ya no podía continuar tratando a sus empleados como lo había hecho hasta este momento, con poco o ningún amor, poco o ningún cuidado, poco o ningún respeto y poca o ninguna dignidad. Su vida y su mundo cambiaron ese día.

Peter, no estaba seguro de por dónde empezar cuando regresó a Polydeck. Pero, sin duda, tenía que hacer algo diferente. Comenzó citando a su equipo de gerentes a una reunión. Les compartió su experiencia en el retiro y la llamada que escuchó. Se comprometió ante ellos a cambiar la forma en que dirigía el negocio y tratar a sus empleados como los seres humanos, talentosos, dotados y espirituales para lo que fueron creados. Se disculpó con su equipo. Luego les pidió que lo acompañen en una oración.

Su equipo estaba sorprendido. La gente pensaba “¿cómo es esto posible?”, “¿se volvió loco?”, “sólo espera unas semanas”. Había pocas esperanzas y mucho escepticismo.

Peter también tenía sus propias preocupaciones. No sabía bien qué hacer a continuación. Sentía aflicción por su conducta anterior y se preguntaba sobre cómo dirigir su negocio.

Se decidió a buscar inspiración uniéndose a una organización local de ejecutivos cristianos. Se sintió expuesto, vulnerable. Pero de esta experiencia habría de nacer la “cultura de cuidado y solidaridad”, una pieza fundamental en la forma actual de hacer negocios de Polydeck.

Hoy (2023), quince años después, Polydeck continúa siendo líder en su nicho de negocio. Emplea a cientos de personas e impacta las vidas de miles. Ha implantado como estilo de gestión la Cultura de Cuidado, que se traduce en un conjunto de prácticas poco comunes en las empresas actualmente.

Las operaciones de Polydeck y su cultura de cuidado se han expandido también hacia Latinoamérica. Su base de operaciones está en San Bernardo (RM, Chile), donde se ubican su planta productiva y oficinas. Además, tiene oficinas comerciales en Arequipa, Perú, y Belo Horizonte en Brasil.

Peter se sintió llamado a trascender con su obra más allá de Polydeck. Así fue como formó *His Way at Work* (HWAW), una empresa sin fines de lucro que promueve la Cultura de Cuidado y la forma de implementarla en otras empresas. Gracias a HWAW, la historia de Polydeck se ha multiplicado más de 200 veces en todo el mundo (www.hwaw.org).

La Cultura de Cuidado en la Práctica

Polydeck define el cuidado de los empleados como una prioridad estratégica, en concordancia con sus valores y creencias (ver ANEXO Valores de Polydeck). Para gestionar el “cuidado”, se han definido políticas, prácticas y procedimientos en la empresa, que se han venido perfeccionando continuamente por más de quince años. Preocuparse del “cuidado” es una experiencia de aprendizaje permanente. Siempre podemos ser mejores.

Podría pensarse que el “cuidado” es equivalente al área de “bienestar” de una empresa. Sin duda se relacionan, pero se va mucho más lejos. Por ello, el nombre de esta área es “Cuidado de las Personas”. El foco y corazón de esta área es el cuidado integral de las necesidades de las personas. Recursos Humanos no es un término aceptable para un departamento encargado de cuidar y desarrollar a los empleados para su próximo paso de crecimiento personal y profesional. Por cierto, se siguen atendiendo los temas propios de la gestión de recursos humanos tradicional, que incluye el cumplimiento legal, remuneraciones, capacitación y desarrollo organizacional, entre otros.

El presupuesto anual que Polydeck asigna al área de cuidado es un 1,5% de las ventas.

A continuación, se presenta la forma en que el área de cuidado se preocupa del bienestar físico, intelectual, emocional y espiritual del trabajador, y de su desarrollo personal. Asimismo, esta preocupación se extiende también a su familia y a la comunidad.

Foco en el trabajador

- Desarrollo profesional e intelectual
Apoyamos a nuestros trabajadores con becas de estudio y cursos de perfeccionamientos en capacidades técnicas e idioma inglés.
- Desarrollo del liderazgo en mandos medios
Ofrecemos dos programas:
 - *Academia de Líderes*: Consistente en sesiones de entrenamiento de habilidades blandas y comunicación para todos nuestros líderes y potenciales futuros líderes.
 - *Coaching / Mentoring*: Contempla el apoyo personalizado, abordando brechas específicas en el desarrollo y crecimiento personal y profesional.
- Reuniones de conexión uno a uno
Quincenalmente, cada gerente y jefatura se reúne individualmente con cada reporte directo para sostener una reunión de conexión personal, en la cual se genera un espacio de conversación e indagación del estado personal, físico y espiritual, más allá del ámbito profesional.
- Actividades de celebración/reconocimiento:
Además de la tradicional actividad de celebración anual del día del trabajador, mensualmente realizamos una actividad masiva de celebración de cumpleaños y aniversarios de trabajo. En esta instancia se reconoce también a aquellos trabajadores que han tenido un desempeño destacado en términos de calidad de su trabajo, como también en términos de vivir y promover nuestros valores corporativos. Esta es una instancia en donde podemos conectarnos con cada trabajador entregándoles una breve actualización del estado del negocio en temas como crecimiento e inversiones, lo cual sin duda ayuda a promover el aporte que cada trabajador realiza hacia nuestro propósito como compañía.
- Cuidado físico
Son varias las iniciativas:
 - Programa de *entrenamiento ergonómico* orientado principalmente a los operadores de la planta, que incluye sesiones de kinesiología cuando se requiere.
 - *Gimnasio* disponible las 24 horas, con máquinas de ejercicio cardiovascular sin impacto (elípticas, spinning y remadoras)
 - *Grupos de práctica de distintas disciplinas deportivas*:
 - Tenis: arriendo semanal de canchas y entrega de pelotas e insumos.
 - Fútbol: arriendo semanal de cancha.
 - Equipo de carreras: apoyo en la inscripción de eventos, evaluación médica y kinesiólogo.
- Servicio de “outplacement” (recolocación y asesoramiento extendido)

Apoyo a los empleados en su reubicación a un nuevo trabajo o paso profesional fuera de la empresa, ya sea que se hayan retirado voluntaria o involuntariamente, con el fin de disminuir la ansiedad de esta transición.

Foco en la Familia

Las familias de nuestros colaboradores también forman parte de nuestro enfoque de cuidado. Promovemos priorizar la familia como célula básica de la sociedad. Por política, nuestra empresa no opera los días domingos.

Contamos con programas que promueven el apoyo en estudios, mejoras de las viviendas de nuestros trabajadores, y apoyo psicológico y espiritual, tales como:

Bonos de estudios

- Becas para hijos de nuestros trabajadores
- *Home Repair*: Mejoramiento de vivienda
- *Car repair*: Reparación de vehículos
- Apoyo psicológico y espiritual, que incluye tratamiento psicológico disponible para todos los miembros de la familia, consejería matrimonial y visitas domiciliarias de apoyo en crisis si se requiere.

También contamos con actividades para las familias, tales como:

- *Family fun day* o día de entretenimiento en familia. Anualmente, durante el mes de abril, realizamos un paseo familiar a algún centro turístico. Ahí se comparte en familia una rica comida, y entretenidas actividades de esparcimiento y diversión.
- *Polydeck Open House*. Visita de las familias a la planta, para conocer el lugar de trabajo de sus padres y madres, y disfrutar de diversas formas de esparcimiento. Los propios trabajadores organizan esta actividad y muestran a las familias, con mucho orgullo, el trabajo que realizan diariamente y su propósito.
- *Fiesta de Navidad*. Celebración tradicional, con foco en los más pequeños, visita de Viejo Pascuero, entretenidos juegos, piscina, regalos y rica comida.

Por último, contamos con diversos programas de apoyo en crisis. Algunos de ellos son:

- *Fondo solidario 1+1*, que consiste en que la empresa iguala el monto recogido en donaciones en apoyo de un trabajador en crisis (enfermedad, fallecimiento, etc).
- *Fondo de ayuda de la empresa*. El Comité de Cuidado cuenta con un fondo para ayudar directamente a nuestros trabajadores frente a problemas menos urgentes, pero que de igual manera afectan el bienestar de sus familias.

Foco en las Comunidades

Son varias las actividades que se orientan al apoyo de la comunidad. Entre ellas:

- **Voluntariado**
El voluntariado es la manera más directa de expresar nuestra preocupación por la comunidad. Mensualmente damos la oportunidad a nuestros trabajadores de participar en diversos tipos de voluntariado que incluyen visitas a hogares, reparaciones de escuelas y fundaciones de la comuna, entrega de alimentos y ropa a personas en situación de calle. También estamos presentes en situaciones de catástrofes, como incendios e inundaciones.

Como parte del trabajo del voluntariado, nuestros trabajadores cuentan con un monto de dinero para contribuir a solucionar una necesidad de alguien de su entorno cercano (familiar, vecino o conocido que necesita ayuda).
- **Apoyo a instituciones de carácter social dentro y fuera de nuestra comuna**
Puede ser una colaboración en dinero, insumos médicos, mejoramiento de instalaciones, mano de obra, apoyo espiritual, actividades de voluntariado, etc.
- **Cuidado del medioambiente**
Tenemos iniciativas de reciclaje del 95% de los desechos de nuestro proceso de fabricación.

Estructura organizacional del Área de Cuidado a las Personas

El Área de Cuidado a las Personas está liderada por una Directora y cuenta con un Consejero Corporativo. También hay un Comité de Cuidado o “*Caring Team*”. Pero la responsabilidad por el cuidado de las personas está distribuida en toda la empresa. En particular, los gerentes de departamento se consideran “*business partners*” (socios del negocio) en la fórmula de cuidado en Polydeck. Se espera que creen y fomenten una cultura de cuidado dentro y fuera de sus entornos de trabajo, colaborando con los procesos de cuidado y los canales de comunicación diseñados.

Consejero Corporativo

Corresponde al Consejero Corporativo velar por el bienestar espiritual y emocional de los empleados. Es el representante de la organización en visitas a hospitales, matrimonios, funerales y actividades de vinculación con la comunidad.

El Consejero Corporativo es un especialista en el manejo de “crisis personales”. Su principal función es contener emocionalmente a las personas en momentos de enfermedad, problemas de pareja, fallecimiento de un familiar, angustia o tensión frente a estrés en el trabajo, entre otros. Lo oportuno de esta intervención aporta al bienestar individual y colectivo de los equipos de trabajo.

El Consejero Corporativo es una persona de confianza para los trabajadores de la empresa y sus familias. A él pueden llegar quienes tengan una necesidad, sabiendo que los temas que se conversen van a ser tratados con discreción y que tiene en sus manos la posibilidad cierta de ayudar, pues se le ha asignado la responsabilidad de implementar los programas que han sido creados para atender las necesidades de las personas (físicas, de salud, vivienda, etc.).

Gracias a este apoyo, se evita que se alarguen procesos emocionales críticos y se disminuye la necesidad de tratamientos psicológicos y psiquiátricos más profundos.

Comité de Cuidado o “Caring Team”

El Comité de Cuidado es un canal de comunicación de los empleados de cada área de la empresa con el Consejero Corporativo. Está formado por un grupo de personas elegidas por sus equipos de trabajo como sus representantes. En la práctica opera como un Comité Paritario, pero con foco exclusivo en el cuidado de las personas. Su función principal es colaborar en la detección de necesidades de los trabajadores y reportarlas a la Dirección de Cuidado, para que ésta pueda dar respuesta y solución oportuna. Esto, de ninguna manera limita la responsabilidad del equipo directivo de Polydeck de cuidar y relacionarse con sus empleados.

Los Comités de Cuidado de las distintas áreas reportan en la reunión mensual sus inquietudes y las formas en que Polydeck puede darles solución. También aportan en la realización de actividades, desde la idea hasta el apoyo en la ejecución.

Métricas para la Gestión del Cuidado

“Lo que no se mide, no existe” Esta conocida afirmación recuerda que la buena gestión del “cuidado” requiere de indicadores de medición del desempeño. El principal termómetro es la Encuesta Anual de Clima y Cultura Organizacional, que permite conocer la percepción de los trabajadores respecto a su trabajo, supervisor directo, equipo de trabajo, organización, y valores y cultura de cuidado.

Esta encuesta incluye cinco dimensiones que contribuyen al compromiso en el trabajo:

Significado. Se pretende que nuestros trabajadores entiendan que su labor tiene un propósito que va más allá de lo que hacen en su trabajo cotidiano.

- *Autonomía.* A los trabajadores de la empresa se les da un espacio de libertad para que puedan adaptar su entorno y su trabajo libremente, de forma que les permita desempeñarse mejor y ser más creativos.
- *Crecimiento.* El trabajo debe ser una fuente de desarrollo profesional y personal.
- *Conciencia de impacto.* El logro es uno de los principales motivadores de las personas. De allí que los trabajadores deben percibir que su labor genera un resultado positivo y provechoso.
- *Conexión.* Se refiere al sentido de pertenencia, es decir, sentirse parte de un proyecto que va más allá de uno mismo.

Con los resultados de esta encuesta, se construyen KPIs corporativos específicos:

- Índice de compromiso del empleado
- Índice de satisfacción del empleado
- Índice de percepción de valores corporativos fundamentales
- Índice de respuesta a tiempo a las necesidades del empleado

Otras métricas significativas, además de la Encuesta de Clima y Cultura, se refieren a:

- *Seguridad.* La gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional forma parte de la Cultura de Cuidado. Es un valor corporativo fundamental. Promovemos la seguridad con amabilidad, pero también con firmeza.
- *Remuneraciones.* Para contar con rentas competitivas, que nos permitan atraer y retener talentos, usamos como referencia el percentil 50 de remuneraciones de empresas similares a la nuestra. Cada dos años actualizamos nuestra información de remuneraciones y posiciones salariales con una Encuesta de Remuneraciones externa.
Si bien nuestra posición salarial es saludable, permitiéndonos tener rentas competitivas, que se reajustan anualmente con el IPC, las alzas sostenidas en el costo de la vida han afectado principalmente a nuestros trabajadores de rentas más bajas, porque el costo de los alimentos ha subido en un porcentaje mayor al IPC. Debido a esto, hemos entregado beneficios puntuales, como cajas de mercadería y bonos para costear el aumento de gastos por calefacción en el invierno. Pero, como solución más definitiva, nos hemos propuesto reajustar sus remuneraciones gradualmente, hasta alcanzar, en un plazo de un año, un nivel que les permita vivir dignamente.
- *Rotación voluntaria.* En términos generales, quienes dejan voluntariamente Polydeck lo hacen porque han logrado encontrar mejores oportunidades laborales asociadas a su profesión/vocación.
- *Voluntariados.* La meta es que al menos un 93% de nuestros trabajadores participe, como mínimo, en dos horas de trabajo de voluntariado mensual. Lo normal es que este porcentaje se supere ampliamente, tanto en horas como en participación.
- *Presupuesto de Cuidado.* Buscamos generar el mayor impacto y hacer un uso eficiente de los recursos. Para ello, monitoreamos el porcentaje de utilización del presupuesto de cuidado, junto con el impacto generado.
- *Atención de necesidades inmediatas.* Se refiere a necesidades menores y de rápida solución (compra de un medicamento, un viaje familiar urgente, apoyo mudanza, etc.) que muchas veces quitan foco y atención de los trabajadores. Se monitorea la cantidad de necesidades identificadas y resueltas a tiempo.
- *Intervenciones de cuidado.* Este indicador mide el número de personas que se está impactando mensualmente. Las acciones que componen este indicador son consejería, contención emocional, derivaciones a tratamiento psicológico y conversaciones que permiten detectar necesidades de los trabajadores y sus familias.
- *Actividades anuales de promoción de los valores.* Este indicador permite medir si se está manteniendo la visibilidad de los valores de la empresa, principalmente el valor de cuidado, en nuestras comunicaciones y eventos.

Reflexión de cierre: ventajas y desafíos de implementar en la empresa una Cultura de Cuidado

En la medida que se logra tener éxito en este esfuerzo de implantar una Cultura de Cuidado, se presentan muchas ventajas para en las relaciones laborales y los resultados del negocio. Se crea un clima de confianza y colaboración, en el que se cultivan y practican los valores de la empresa. El trabajo en equipo se facilita, y se genera un ambiente agradable de trabajo.

Resulta gratificante observar la sorpresa de las nuevas personas que se integran a la empresa. Nos ven como una empresa diferente, de trato cercano, compañeros que enseñan, lenguaje amistoso, permanente entrenamiento y actividades que promueven encuentros entre trabajadores y sus familias. Esto nos reafirma en lo que día a día hacemos en Polydeck.

Es también satisfactorio constatar que esta cultura de cuidado es muy bien recibida y valorada por nuestros clientes, así como otros *stakeholders* externos. Esta cordialidad y confianza en las relaciones con ellos permite compartir experiencias y actividades en el ámbito de la responsabilidad social.

Pero, liderar una empresa con esta cultura de cuidado no es nada fácil. El gran desafío es encontrar el equilibrio correcto entre cuidado y desempeño. Sin un buen desempeño, el negocio no es sustentable en el tiempo. Lograr este balance es un reto permanente al que nos enfrentamos diariamente, en especial quienes ostentamos roles de liderazgo en Polydeck.

Un liderazgo capaz de inspirar a los equipos es clave en la búsqueda del equilibrio entre cuidado y desempeño. En la medida que logremos contar con líderes que se empapen de esta cultura innovadora y vanguardista, que considera al cuidado como una cuestión inherente al trabajo y al quehacer de la empresa, vamos a tener éxito en el empeño de servir y cuidar a nuestros trabajadores, a la vez que exigirles un compromiso firme con la excelencia y la responsabilidad. Líderes valientes, firmes, con un ojo puesto en la tarea y otro puesto en el corazón de sus equipos son los que pueden enfrentar exitosamente esta difícil disyuntiva. En Polydeck hablamos de líderes que tienen un “corazón para servir”.

Cuidamos cuando celebramos, cuando premiamos, cuando cubrimos necesidades y respondemos a las crisis de nuestros equipos, pero también cuidamos cuando instalamos límites claros, cuando requerimos disciplina y responsabilidad, y cuando creamos procesos que estructuran y ordenan el trabajo de excelencia que esperamos día a día de nuestros trabajadores en cada una de las áreas que componen nuestra empresa.

Creemos que, en la medida que las organizaciones maduran en ambos sentidos (cuidado y desempeño), se pueden lograr los mejores frutos de sus equipos. A través de los años, Polydeck ha deambulado por ambos lados de esta balanza. En ciertos momentos de la vida de la empresa, el autoritarismo tomaba precedencia y presionaba a los equipos a dar lo me-

por de sí, sin considerar su emocionalidad ni el cuidado físico. En otros, la flexibilidad se hizo popular y se produjeron abusos de confianza e indisciplina operacional, que afectaron fuertemente el desempeño y la excelencia de los equipos.

Saber posicionarse en el justo término medio es una virtud del liderazgo. Los mejores momentos de la empresa se presentan cuando los líderes comunican valiente y consistentemente las líneas a seguir y, al mismo tiempo, se preocupan de las necesidades de los trabajadores. Creemos que hoy es uno de esos momentos.

Anexo

Valores de Polydeck

Polydeck es una empresa inspirada en valores cristianos. Su fundador tiene una profunda vocación religiosa. Manifiesta su creencia en Dios y lo integra explícitamente en la vida de la empresa y en los valores que ha definido para ella.

En la figura siguiente, que define la forma de ser de Polydeck (*The Polydeck Way*), declara como premisa central “El honor a Dios en todo lo que hacemos” (*Honoring God in All We Do*).



La figura también incluye los cuatro valores de la cultura de Polydeck: cuidado, excelencia, integridad y humildad.

La invitación es a construir una auténtica Cultura de Cuidado; demostrar Integridad, a través de nuestros actos y nuestras palabras; ser ejemplo de Excelencia en todo lo que hacemos, y vivir la Humildad dentro y fuera de nuestro lugar de trabajo.

Son valores exigentes, que buscan formar actitudes, guiar las decisiones y definir la forma de tratar a todas las personas con las que se vinculan, de dentro y fuera de la empresa.

- Valor de Cuidado

Constituye la base de todas las relaciones dentro y fuera de la empresa con trabajadores, familias, comunidades, clientes, proveedores y otros grupos relevantes.

El valor de cuidado incluye la amabilidad en el trato y la Responsabilidad Social. La regla de oro es “trata a los demás como quieres que te traten a ti”.

Se hace explícito al mostrar un corazón amable y cariñoso con todos. Y se manifiesta claramente en temas como la ayuda a personas en un momento de necesidad, la importancia de hacer crecer y desarrollar a las personas, la preocupación por proporcionar un entorno seguro con

las herramientas y procesos necesarios, y la contribución al bienestar de la sociedad.

- Valor de Excelencia

El compromiso es mantener un rendimiento consistentemente superior, incorporando al quehacer diario prácticas sobresalientes, promoviendo la innovación y la mejora continua.

La excelencia, que incluye *accountability* y confianza, es fundamental en la cultura de Polydeck. Es lo que facilita el cumplimiento de los acuerdos y compromisos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.

- Valor de Integridad

Exige de todos los trabajadores de Polydeck el compromiso de un comportamiento ético. Se manifiesta en el esfuerzo que comprometen las personas para hacer siempre lo correcto y decir la verdad en todas las circunstancias, sin importar las consecuencias. Se revela en la consistencia entre “el decir” y “el actuar”.

- Valor de Humildad

Aporta al afianzamiento de los equipos y al crecimiento personal. Lleva a privilegiar siempre el beneficio del equipo antes que el personal.

La humildad implica el respeto y el considerar a los demás tan importantes como uno mismo. Facilita el honrar el ser y el quehacer de los miembros de los equipos.

En suma, el Propósito de Polydeck es: “Servir a nuestros clientes y *stakeholders* con excelencia, para lograr un crecimiento rentable que nos permita crear valor eterno, gestionando nuestro negocio y cuidando a las personas de manera que honre a Dios.”

Su Misión apunta a brindar una experiencia excepcional en soluciones de Clasificación a través de la calidad, tecnología y desempeño de los productos, la entrega a tiempo, y la cultura de seguridad, cuidado y responsabilidad social.

CAPÍTULO 6

LA PRESIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

LECCIONES DERIVADAS DE LA GESTIÓN DE RELAVES EN LA INDUSTRIA MINERA Y CODELCO

Luis Valenzuela Palomo
Ingeniero Civil

**Miembro de *Independent Tailings Review Boards*
*in Brazil, Canada and Chile***

Luis Valenzuela presenta en este capítulo el surgimiento de la presión de los *stakeholders* como una dimensión ineludible de la sostenibilidad e ilustra cómo esto ha influido sobre la gestión de relaves en la industria minera a nivel global, y comenta el ejemplo de Codelco. La lección es que formas tradicionales de gestión pueden verse profundamente alteradas por eventos externos y presiones no anticipadas de la sociedad civil.

El capítulo se estructura en tres secciones. En la primera se hace un recorrido histórico que da luces sobre el surgimiento los *stakeholders* y la sostenibilidad como temas centrales de la gestión de empresas, a partir de la irrupción de la industria de transformación en la Revolución Industrial. La segunda sección expone el gran cambio experimentado en la gestión de relaves en la industria minera por la presión ejercida por la gestora del Fondo de Pensiones de la Iglesia de Inglaterra y el Consejo de Ética de los Fondos de Pensión Nacionales Suecos, ante accidentes de rotura de presas que causaron gran cantidad de víctimas. La tercera sección se refiere a los cambios en la gestión de relaves en Codelco por las nuevas regulaciones surgidas como resultado de lo anterior.

PRIMERA SECCIÓN

PRESIÓN DE LOS STAKEHOLDERS Y SOSTENIBILIDAD³¹

Edward Freeman (1984) define *stakeholder* como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de una organización. En este capítulo se restringe el análisis a las empresas.

No hay en español una palabra equivalente a *stakeholder*. Se habla, normalmente, de parte interesada o parte que se ve afectada (positiva o negativamente) por el accionar de la empresa. Son “audiencias relevantes” que deben ser tomadas en cuenta en sus decisiones.

El inicio de las empresas industriales

La empresa industrial es aquella que realiza un proceso de transformación. El inicio de las empresas industriales está asociado con la Revolución Industrial, en la década de 1750.

La invención de los primeros telares semiautomáticos permitía una producción en gran escala. Esto, en conjunto con el invento de la máquina a vapor de Santiago Watt, permitió motorizar distintos equipos o máquinas, inclusive los telares, y llevó a un aumento explosivo de la productividad en la industria manufacturera.

Antes de la Revolución Industrial, en los siglos XVII-XVIII, había un fuerte desarrollo de la actividad comercial y de la banca en Europa. También en algunos países asiáticos y en otros países del mundo. Pero, la Revolución Industrial permitió un nuevo tipo de empresa, la manufacturera, que tuvo una muy rápida expansión y crecimiento.

La Revolución Industrial se extendió primero por Europa (Inglaterra, Alemania y Francia principalmente) y posteriormente a Estados Unidos.

La empresa industrial trajo consigo un cambio mayúsculo en la naturaleza de la relación social de las personas que trabajaban en ella. Se pasó de la relación patrón-inquilino del campo y maestro-aprendiz de los talleres artesanales a una relación contractual basada en el trabajo asalariado. El número de personas que se emplea en la empresa industrial es enorme.

Dado que las condiciones de trabajo de los primeros tiempos de la empresa industrial no eran las mejores, se despertó el interés por la parte social, sobre todo de parte de los intelectuales y religiosos, preocupados por mejorarlas. También nacen los sindicatos o movimientos políticos, con orientación en general negativa respecto a la empresa industrial, debido precisamente a la precariedad del trabajo.

Ante esta situación, el Estado pasa a ser un *stakeholder* relevante, que establece los impuestos que gravan la actividad empresarial y define las con-

³¹ Adaptado de la conferencia “El desarrollo sostenible y la presión de los *stakeholders*” de Luis Valenzuela Palomo en el Instituto de Ingenieros, publicada en la Revista Anales del Instituto de agosto de 2021, p. 52

diciones del funcionamiento de las empresas, con el fin de canalizar los movimientos sociales y evitar prácticas inaceptables de su parte. Por ejemplo, en los inicios de este proceso, en 1800, en la ciudad de Manchester, se formaron muchas industrias que tuvieron problemas con sus trabajadores. En 1802, Manchester penaliza el trabajo nocturno infantil, algo que hoy parece evidente. En 1824 se aprueba el derecho a huelga y el derecho de agrupación de los trabajadores, dando origen a lo que serían los futuros sindicatos. En 1842, se prohíbe el trabajo en las minas a niños y mujeres. La industria minera existía desde antes de que naciera la empresa industrial, pero tuvo un crecimiento explosivo de sus actividades por la demanda generada por la nueva empresa industrial.

Como resultado de los movimientos sociales, surge el ideario socialista. Los economistas y sociólogos Karl Marx y Friedrich Engel publican en 1848 el Manifiesto Comunista, que va recogiendo lo que ellos estimaron eran los efectos negativos del capitalismo y lanzan este manifiesto en defensa del movimiento laboral. Más tarde, Karl Marx, en 1867, publica el libro de economía *El Capital*, donde se analizan los detalles relacionados con la empresa industrial y sus defectos, a pesar de que reconoce las ventajas económicas de la organización de las empresas en torno al capital. Uno de los aspectos que Karl Marx destaca es la cantidad de accidentes que había en esas industrias, donde no había preocupación por la seguridad de los trabajadores.

El contexto ideológico e histórico en que nace la empresa industrial

El desarrollo de la empresa industrial, a fines del siglo XVIII y durante todo el siglo XIX, se dio en un contexto extremadamente complejo, en el cual confluían movimientos filosóficos, políticos y económicos importantes. Ya en 1776, Adam Smith había publicado su famoso libro *La Riqueza de las Naciones*, que se asocia con el nacimiento del liberalismo y que sigue vigente. Otros autores importantes del movimiento liberal son John Locke (1690, *Gobierno civil*), James Madison et al (1788, *El federalista*) y Edmund Burke (1790, sobre la *Revolución Francesa*).

Luego vienen las contribuciones de otros economistas y sociólogos, como David Ricardo (1810, *retornos decrecientes*) y Max Weber (1904, *capital e interés*) y cuyas contribuciones siguen vigentes. Ellos empiezan a hablar de capitalismo, concepto que nace como consecuencia del desarrollo de la economía y del florecimiento de las ideas del liberalismo.

Simultáneamente, ocurrían cambios revolucionarios y políticos. En 1789 estalla la *Revolución Francesa*; en 1787, se declara la independencia de Estados Unidos y se promulga su constitución; entre 1792 y 1784 se lucha en las guerras Napoleónicas; en 1806 se disuelve el Sacro Imperio Romano-Germánico; y en 1830 se produce la *Revolución de Julio* en París. En 1848 había revoluciones y revueltas en toda Europa y en 1861 estalla la *Guerra Civil* en Estados Unidos, que trae consigo la abolición de la esclavitud, afectando su producción de algodón. Estados Unidos era el principal proveedor de esa materia prima para la industria textil, que estaba en expansión en esa época. A fines del siglo XIX, ya estaban incubándose los movimientos sociales que terminarían con la revolución rusa de 1917.

Crecimiento de la empresa industrial y presiones de los *stakeholders*

La empresa industrial se desarrolla en forma relativamente rápida en esta época (siglos XVIII y XIX) por la explosión de demanda proveniente del mayor poder adquisitivo de una gran masa de trabajadores y, también, de los requerimientos de medios de transporte, armas, pertrechos y provisiones necesarios para sustentar las invasiones y guerras en Europa.

Pero, el contexto de gran inestabilidad política, social y económica, implicaba que la empresa recibiera múltiples presiones de sus *stakeholders*, principalmente de los trabajadores y sus sindicatos, los proveedores de materias primas y el Estado a través de sus regulaciones.

La dinámica de evolución de la empresa parece estar dictada, principalmente, por sus reacciones a la presión de sus diferentes *stakeholders*. Esto es una debilidad, pues acarrea, normalmente, nuevas regulaciones, leyes o guías, o alguna otra acción restrictiva. Rara vez es la empresa la que toma la iniciativa de cambiar, anticipándose a la presión de los *stakeholders*. Esto resulta perjudicial para la marcha de la empresa, al no poder prever y enfrentar con éxito los problemas que le sobrevienen.

A pesar de esto, las empresas y el capital crecen y se expanden después de la Revolución Industrial, principalmente en Estados Unidos, floreciendo una burguesía capitalista que genera una nueva demanda por bienes y servicios, y es el principal inversionista en nuevas empresas.

Sociedades por acciones

Aunque las guerras europeas de los años 1914 y 1938 traen nuevas inestabilidades políticas y económicas, las empresas industriales están más consolidadas y en mejores condiciones para enfrentar las incertidumbres de este escenario. Empresas como Ford y otras empiezan a producir vehículos de transporte, además de equipo de guerra. La empresa industrial es mucho más compleja y sofisticada.

El crecimiento de estas empresas hace necesario mayor capital. Esto lleva a un gran crecimiento de las sociedades por acciones, en las cuales el capital lo aportan una diversidad de inversionistas individuales e institucionales, pero la gestión queda en manos de un grupo controlador (accionista mayoritario, si es que existe) o de un equipo gerencial. Esto es el capitalismo gerencial.

Los inversionistas que no son controladores son un nuevo grupo de *stakeholders*.

La Responsabilidad Social Empresarial

Desde comienzos del siglo XX se empiezan a manifestar presiones generalizadas sobre la empresa, por impactos negativos que tendría su quehacer sobre la sociedad en general. Hoy se ha hecho evidente, por ejemplo, su efecto sobre el medioambiente.

Hacia 1950, las empresas comienzan a declarar principios de responsabilidad social, movimiento que se intensifica entre los años 1950-1980 por la presión social. Pero la mención a la responsabilidad social en esta época era principalmente un elemento de marketing y no un compromiso con una filosofía o política de acción. Hay varios casos de denuncias del uso del concepto de responsabilidad social en acciones de marketing.

En 1970 se publica en el New York Times el polémico artículo de Milton Friedman, en el que plantea que la verdadera responsabilidad social de la empresa es aumentar su utilidad. Es una visión totalmente contraria a lo que se declaraba en esa época.

En 1980, T.M. Jones indica que la Responsabilidad Social Empresarial reconoce que la empresa tiene que asumir voluntariamente una obligación con el bienestar de la sociedad. Es una obligación que va más allá del deber para con los accionistas, que incluye a otros grupos de la sociedad, tales como, clientes, empleados proveedores, comunidades vecinas y el entorno a la empresa.

Es un anticipo del conocido planteamiento de Edward Freeman en 1984, que la empresa no debe limitarse a velar por el beneficio de los accionistas (*shareholders*) sino por el de todos los públicos de interés (*stakeholders*). Es una importante exhortación a incorporar la dimensión ética en los negocios.

En 1992 un grupo de ejecutivos de empresas forma la sociedad *Business for Social Responsibility* (BSR) con el objetivo de difundir entre sus pares los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, porque además de ser lo correcto, era rentable.

En 2001, la Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) acoge algunas de estas propuestas en su publicación "Corporate Responsibility: Private Initiatives and Public Goals"³². Paris: OECD.

A estas alturas, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial había calado más profundamente en las empresas y resultaba claro que era imprescindible ser una empresa socialmente responsable.

Es lo que le permite conseguir la "licencia social para operar" y perdurar en el largo plazo. De lo contrario, se corre el riesgo de desaparecer.

Conseguir la "licencia social para operar" requiere un gran esfuerzo que involucra a muchos actores (*stakeholders*). Exige relacionarse con ellos desde las primeras etapas de un proyecto, cuando se están comenzando los estudios de factibilidad y de aprobación ambiental, lo que ocurre muchos años antes de que el proyecto comience a operar. Es un requerimiento nuevo en la gestión de la empresa, para el cual no había precedentes.

³² https://www.oecd-ilibrary.org/governance/corporate-responsibility_9789264193062-en

Sostenibilidad

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial es hoy más amplio todavía. Una primera extensión del concepto es hacia la “sustentabilidad”, que incluye la dimensión ambiental, además de la económica. Se plantea, por ejemplo, que los recursos renovables no deben utilizarse a un ritmo superior al de su regeneración, y que la producción de desechos no debe ser superior a la capacidad del ambiente para absorberlos.

Posteriormente, se avanza hacia la “sostenibilidad”, que plantea el bienestar de las personas y el cuidado del medioambiente como condiciones del desarrollo. Incluye no solamente los recursos naturales, sino la equidad y la globalidad de todos los procesos humanos (sociales, educativos, culturales, económicos...).

El concepto amplio de sostenibilidad se incluyó por primera vez en 1987 en el Informe Brundtland, presentado en la reunión del *World Council for Environmental Development* (WCED). Éste se difunde rápidamente y es adoptado por organismos internacionales, como la propia WCED y la ONU, que participan activamente en desarrollar y difundir estos principios.

El hito más importante es la aprobación de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) en la asamblea de Naciones Unidas del año 2015, reproducidos en la siguiente figura.



El desafío de la sostenibilidad implica trazar una ruta para avanzar en la consecución de los ODS. Además de los aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales iniciales, la ruta a la sostenibilidad va incorporando temas como cambio climático, biodiversidad, reducción de desastres naturales, y consumo y producción sustentables.

Registrar el avance que una empresa consigue en cada uno de los ODS relevantes para ella, es una excelente herramienta de evaluación de los logros en sostenibilidad. Chile informa anualmente a la CEPAL el grado de cumplimiento alcanzado en cada uno de ellos.

En Chile, la Ley Orgánica Constitucional del Medio Ambiente N°19.600 del año 1994, y el instructivo presidencial del año 1996 explicitan la estrategia de desarrollo sustentable del país. Se definen las condiciones básicas que permiten compatibilizar el proceso del crecimiento económico con la protección del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales. Destaca los tres pilares que soportan el desarrollo sostenible: desarrollo económico, desarrollo social y desarrollo ambiental.

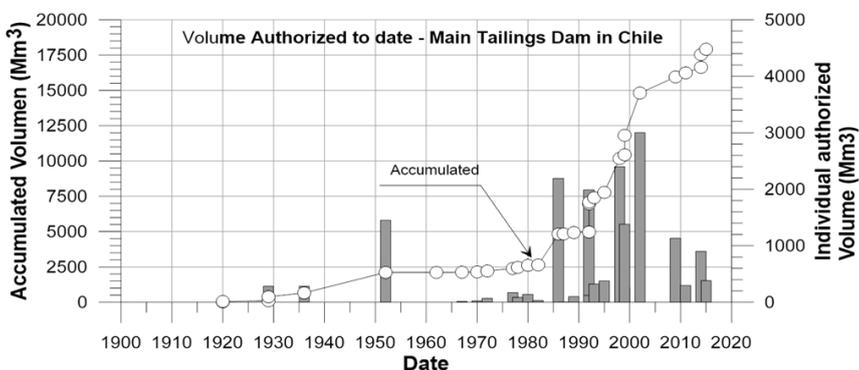
BIBLIOGRAFÍA

- Sachs & Rühli (2011). Stakeholders matter: a new paradigm for strategy in society. Cambridge University Press. [9780521196390book_X.pdf \(cambridge.org\)](#)
- Heilbron, J., Verheul, J. & Quak, S. (2014). The origins and early diffusion of “shareholder value” in the United States. *Theor Soc* 43, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s11186-013-9205-0>
- Freeman, E. & Mcvea, J. (2001) A Stakeholder Approach to Strategic Management. Handbook of Strategic Management, Oxford. [10.2139/ssrn.263511](#)
- Arce, V., Dávila, D., Santibañez, L. & Celis, M. (2009). Contexto de la responsabilidad social minera y la gobernabilidad. Revista del instituto de investigaciones FIGMMG. [304893823.pdf \(core.ac.uk\)](#)
- Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. Oxford University Press. [\(PDF\) A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices \(researchgate.net\)](#)
- Remacha, M. (2017). Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa. [ST0438.pdf \(iesee.edu\)](#)
- Crowther, D. & Aras, G. (2008). Corporate Social Responsibility. [Corporate Social Responsibility \(mdos.si\)](#)
- Morton, G. (1996). Mining and Religion in Ancient Man. [ASA - October 1996: Mining and Religion in Ancient Man \(asa3.org\)](#)
- Concha, E. (2017). Minería Global Contemporánea o financiarizada. [Minería global contemporánea o financiarizada \(unam.mx\)](#)

SEGUNDA SECCIÓN

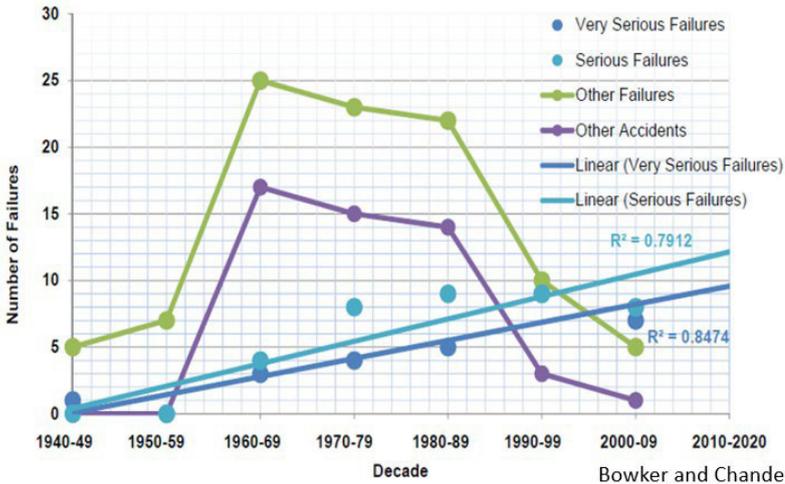
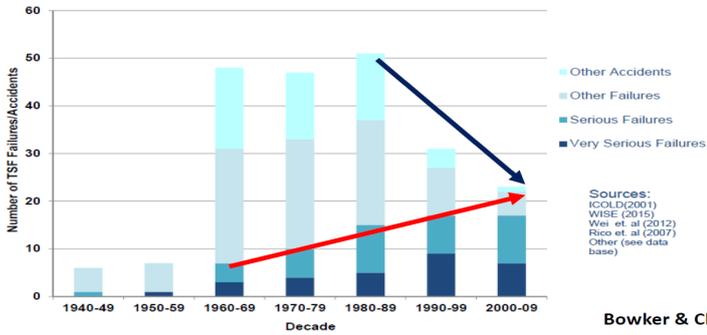
IMPOSICIÓN DE NUEVAS NORMAS A LA GESTIÓN DE RELAVES

La minería metálica, en especial la que recupera los minerales por procesos de concentración, produce en el mundo una cantidad enorme de relaves al día. En el caso del cobre, por ejemplo, en el año 2019 se produjeron a nivel global 20,7 Mton (millones de toneladas métricas) de cobre. Si se toma una ley de mineral típica de 1% y una participación de 70% de los procesos por concentración, podría significar del orden de 670 Mton de relaves depositados por año a nivel global, en gran parte en embalses, junto con parte del agua que los transporta. Este enorme volumen de relaves y agua, del orden de 420 Mm³ por año, representa uno de los mayores pasivos ambientales de la industria minera. En Chile, por ejemplo, se estima que el volumen ya depositado desde 1950 es del orden de 8.000 Mm³.



Estos relaves son depositados principalmente en embalses formados con la construcción de presas que se hacen con arena obtenida de los propios relaves o con materiales de empréstito, como suelo o roca estéril proveniente de la propia explotación minera. Un porcentaje muy menor del volumen total es depositado como relave filtrado con un bajo contenido de agua.

La industria minera global tiene un registro de ruptura de presas de embalses de relaves tremendamente negativo, con varias fallas con consecuencias graves en términos de pérdida de vidas y contaminación ambiental. En 2015 Bowker y Chanders publicaron un análisis de las fallas con datos al 2012, que mostraba que, si bien el número total de fallas por año había disminuido significativamente a partir de 1990 como consecuencia del esfuerzo y recomendaciones de diversas organizaciones internacionales, este no era el caso de las fallas con graves consecuencias, las que habían ido aumentando cada década, desde la década de 1960 – 1969 hasta 2012 y la predicción era que seguirían aumentando.



Lamentablemente la predicción de Bowker and Chanders se ha cumplido hasta ahora y el mundo ha sido impactado a través de los años con rupturas que han producido graves consecuencias. Algunas de estas fallas son mostradas en la figura siguiente.



De estas fallas, las ocurridas más recientemente, la de Fundao, Brazil en 2015 y la de Brumadinho en 2019, son las que más impacto han tenido. La de Fundao, por haber provocado el mayor desastre ambiental producido por la ruptura de una presa, con 19 muertes y 46 Mm3 de relaves derramados, los que llegaron hasta el océano Atlántico en un curso de 120 km. Fundao era operada por Samarco, una sociedad formada por dos de las más grandes compañías mineras del mundo: BHP y VALE. Pero fue la ruptura de la presa de Brumadinho de VALE, ocurrida el 25 de enero de 2019, la de mayor impacto mundial, con 270 muertes. Toda la falla y sus consecuencias fueron grabadas por las propias cámaras del sistema de monitoreo de la presa, lo que fue observado en todo el mundo, inclusive la dramática recuperación de los cadáveres en el lodo de relaves que fluyó con la ruptura.

Estas rupturas, y en especial la de Brumadinho, empañaron aún más el ya dañado prestigio de la industria minera a nivel global, levantando voces que cuestionaban seriamente la licencia social para operar a este tipo de industria.

EL MERCURIO THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS.

Gigantes de lodo

A diferencia de los embalses de agua, las presas de relaves no son diseñadas y construidas de una sola vez, sino gradualmente conforme los mineros explotan las yacimientos. Por sus largos costos, el diseño "evoluciona" en el más extremo. Los ingenieros dicen que estos son los que fallan con más frecuencia.

Tipos de presas de relaves

Conforme el volumen de los desechos crece, se van creando — también gradualmente con arena y otros sólidos— en el interior al diseñar para aumentar su capacidad.

Presentes desde Chile a Australia, estas estructuras fallan con sorprendente regularidad:
Las presas de desechos de las mineras son cada vez más grandes y riesgosas

Si bien se levantaron voces de parte de diversas organizaciones internacionales, la industria minera no esperaba la reacción de uno de los *stakeholders* más influyentes. Los CEO y los presidentes de un gran número de grandes compañías mineras del mundo recibieron el 5 de abril de 2019, es decir poco más de 2 meses después de ocurrida la falla de Brumadinho en Brasil, una solicitud de presentar públicamente el detalle de todos los depósitos de relaves de sus compañías y asociados, en un plazo perentorio de 45 días. Quienes presentaron este requerimiento urgente fueron liderados por *The Church of England Pensions Board* y el Consejo de Ética de los Fondos de Pensión Nacionales Suecos, representando a 96 inversionistas del sector minero con U\$10.3 trillones en activos mineros.

 <p>THE CHURCH OF ENGLAND PENSIONS BOARD</p>	 <p>Council on Ethics Swedish National Pension Funds</p>
To Individualised letter to Mining company CEO/Chair*	5 th April 2019
Re: Urgent request for information concerning tailings dam management	
<p>We write as 96 investors in the mining sector, who together represent over \$10.3 trillion in assets under management. This urgent engagement is being led by the Church of England Pensions Board and Swedish Council on Ethics for the AP Funds and backed by the UN-supported Principles for Responsible Investment (PRI).</p>	
<p>The tragic loss of life from the Brumadinho and Samarco catastrophic tailings dam failures highlighted the devastating consequences when something goes wrong.....</p>	
Disclosure Request:	
<p>As institutional investors in the mining industry and in the absence of common public reporting standards on tailings storage facilities we respectfully request that you provide specific disclosures of all the tailings facilities of your company,</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • All tailings facilities where the company has any interest..... • All joint venture partners reporting on jointly owned facilities, 	
<p>The public disclosure of this information, certified by either the Chairperson of the Board of Directors and/or the Chief Executive Officer*, be placed on your company website within 45 days of the date of this letter.</p>	

Es difícil imaginar otra presión o intervención tan maciza y drástica por parte de un grupo de *stakeholders* sobre una industria del tamaño y presencia global como la industria minera. Toda esta presión y las acciones posteriores, hasta la actualidad, han estado bajo el liderazgo de la Iglesia de Inglaterra, reforzando así su carácter moral y social.

La industria aceptó este requerimiento y comprometió su respuesta, negociando solamente la extensión del plazo en cerca de 2 meses. Sin embargo, la presión de la Iglesia de Inglaterra y los fondos de pensión asociados continuó, ahora buscando la manera de establecer un estándar internacional para la gestión de los relaves mineros. Finalmente, como parte del grupo PRI (*Principles for Responsible Investment*) y el UNEP (*United Nations Environment Program*) en acuerdo con el ICMC (*International Council on Mining & Metals*) que es formado por las grandes compañías mineras, elaboraron el nuevo estándar global de la gestión de relaves (GISTM en inglés), el cual fue lanzado el 5 de agosto de 2020.



Los grandes temas tópicos que cubre el GISTM son:

- I. Comunidades Afectadas
- II. Base de Conocimientos Integrada
- III. Diseño, Construcción, Operación y Monitoreo de Depósitos de Relaves
- IV. Gestión y Gobernanza
- V. Respuesta ante Emergencias
- VI. Divulgación Pública y Acceso a la Información

Se puede observar que los temas del GISTM son en gran parte coincidentes con los principios de ESG (*Environment, Social, Governance*).

La presión del grupo PRI continuó y luego de lanzar el GISTM, promovió la publicación por el ICMM de los *Conformance Protocols for the GISTM* y la *ICMM's Tailings Management Good Practice Guide* el 6 de mayo de 2021.

El grupo PRI apoyado por UNEP, liderados por la Iglesia de Inglaterra han continuado recibiendo de parte de las compañías mineras la información de los relaves que ya alcanzan un número cercano a los 2.000 depósitos, analizando los mismos y publicando sus características bajo varios parámetros, como tipo de depósito, método de construcción y grado de vulnerabilidad³³

Luego de un nuevo desastre producido por el colapso de un depósito de relaves en Sudáfrica en 2022, la Iglesia de Inglaterra y el PRI en septiembre de 2022 invitaron a los CEOs de compañías mineras y ministros de gobierno de los mayores países mineros, así como a *stakeholders* claves, a un *Global Tailings Summit* en Londres, coincidiendo con el cuarto aniversario del desastre del depósito de Brumadinho. Esta reunión se realizó el 24 de enero de 2023 y en ella el grupo PRI, liderado por la Iglesia de Inglaterra, informó sobre sus nuevas propuestas de un *Global Tailings Repository* que centrará toda la información de los depósitos de relaves, de un *Global Tailings Monitoring*, y algo tan complejo como un *Global Tailings Rehabilitation Fund*.

Estas iniciativas están siendo elaboradas y discutidas a diferentes niveles,

³³ "Tailings facility disclosures reveal stability risks" en *Scientific Reports* <https://doi.org/10.1038/s41598-021-91384-z>

y la primera de ellas está muy avanzada en su desarrollo.

Todas las grandes compañías mineras de varios de los países mineros del mundo han estado abocados a cumplir los principios del GISTM, lo que deben demostrar en forma detallada y debidamente soportada en un plazo preestablecido. Desde agosto de 2020, las compañías mineras han debido introducir importantes cambios en sus esquemas de gobernanza y manejo de los depósitos de relaves, a la vez que efectuar numerosos estudios que demuestren el grado de estabilidad de las presas de contención de los relaves y el nivel de riesgo asociado.

TERCERA SECCIÓN

GESTIÓN DE RELAVES EN CODELCO

La aplicación de los principios ESG en CODELCO y otras compañías mineras comenzó hace algunos años atrás, alrededor de 2014 - 2016, como consecuencia de la preocupación mundial por los desastres producidos por la ruptura de varios depósitos de relave en el mundo y, en especial, la ruptura de las presas de relaves de Mount Polley en Canadá en 2014, de Fundao en 2015 y de Brumadinho en 2019, estas dos últimas en Brasil.

Pero, la presión ejercida por los *stakeholders*, que dio origen al nuevo estándar global GISTM en 2020, obligó a CODELCO a ir más allá en los cambios de sus procedimientos y en la propia gobernanza de la gestión de los relaves.

En un reciente artículo presentado en la conferencia Copper2022 “Challenges of the coming years”³⁴, Carlos Vilches y René Orellana de Codelco Chile, se refirieron a la gestión de relaves en la empresa. A continuación, se cita en forma extensa su presentación.

Presentación de Carlos Vilches y René Orellana de Codelco

Introducción

Actualmente, Codelco opera cuatro depósitos de relaves convencionales, uno para las divisiones del Distrito Norte (Chuquicamata y Ministro Hales), otros dos en las divisiones Andina y El Teniente, y uno en la División El Salvador, además de un depósito de relaves filtrados en la División El Salvador. Tres de ellos están utilizando la construcción aguas abajo y uno de eje central (Talabre, en el Distrito Norte).

Como operación de emergencia y mantenimiento, cuenta con cuatro depósitos de relaves en la división El Teniente y dos más en la División Andina.

En los últimos años, se han producido fallas en los depósitos de relaves en todo el mundo, causando cientos de muertes y consecuencias catastróficas para la infraestructura y el medio ambiente. Esto ha puesto a los relaves, y a la industria minera en general, en una posición de cuestionamiento si los riesgos inherentes a estos depósitos están siendo controlados adecuadamente.

Para Codelco, las instalaciones de relaves siempre han sido de máximo interés, llevándolas a cabo de manera responsable y segura. Actualmente, Codelco está implementando una nueva gobernanza para administrar y controlar los riesgos de sus depósitos. En el último período, se han tomado acciones para fortalecer las buenas prácticas traídas de la industria, como la incorporación de nuevos roles como el del *Independent Tailings Review Board* (ITRB) y del *Engineer of Record* (EoR), entre otros.

El manejo de estos depósitos se realiza de acuerdo con un estándar que en algunos aspectos va más allá de la normativa chilena vigente, con el fin de asegurar su estabilidad física y química.

³⁴ https://copper2022.cl/wp-content/uploads/2022/11/Prog_Digital_final.pdf

La exigencia de nuevos estándares.

En 2020, se emitió el Estándar Global de la Industria para la Gestión de Relaves (GISTM), desarrollado por un grupo de inversionistas de la industria llamado Principios para la Inversión Responsable (PRI), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM). Esta norma tiene 77 requisitos que las empresas miembros del ICMM se han comprometido a cumplir el 2023 en las instalaciones de relaves con consecuencias potenciales importantes en caso de falla y el 2025 para aquellas con consecuencias potenciales menores. En el caso de Codelco, esta norma viene a formalizar una serie de buenas prácticas de la industria que ya se venían implementando en temas de diseño, construcción, gestión de riesgos y gobernanza.

Cumplimiento de prácticas señaladas por el GISTM.

Esto ha requerido generar algunos ajustes en las organizaciones y en la forma en que la empresa se relaciona, principalmente, con las comunidades cercanas a los depósitos de relaves. Algunos de estos requerimientos y sus soluciones son complejos de implementar.

Además, en la actualidad, la industria minera en general, y Codelco no es la excepción, han dado un impulso relevante a los temas de Medioambiente, Sociales y de Gobernanza (ESG), posicionándolos en un nivel de importancia similar a los asuntos financieros.

Lo anterior, el nuevo estándar de relaves GISTM y los temas ESG, han generado niveles de demanda o requerimientos nunca vistos en la forma en que se gestionan las instalaciones de relaves, así como en la definición de alternativas y la selección de proyectos de desarrollo para estas instalaciones.

Los principales temas ESG relacionados con las instalaciones de relaves son los de seguridad de las instalaciones (estabilidad física y química), uso del agua, uso de la tierra, crisis climática, planes de cierre y gobernanza.

Nuevas tecnologías para reducir el consumo de agua.

En general, para abordar estos temas ESG, la industria ha reaccionado promoviendo y privilegiando tecnologías que permitan reducir el consumo de agua en los relaves, investigando tecnologías que permitan una minería con menor generación de relaves e implementando sistemas de gestión de relaves robustos, involucrando la alta dirección de las empresas. También se han investigado y tomado definiciones sobre la adaptación de las obras al cambio climático, que es una variable de riesgo significativa para los depósitos de relaves.

Las tecnologías que consumen menos agua en los relaves también tienen algunas ventajas (que deben revisarse y validarse caso a caso) asociadas con su estabilidad física y química y su desempeño ambiental en general. Lo anterior sugiere que la sociedad podría aceptarlos más rápidamente que a las tecnologías convencionales. Esta es una de las principales razones por las que la minería está buscando implementarlos.

En relación con lo anterior, Codelco se encuentra en las etapas finales de los estudios de pre - inversión para transformar el depósito de relaves en el Distrito Norte (Talabre) en un depósito de relaves espesados. En una

primera etapa, se espera alcanzar una tasa de producción de 240,000 toneladas por día (tpd) de relaves, y en una segunda etapa, alcanzar una tasa de aproximadamente 350,000 tpd. Además de optimizar el depósito de relaves, esto permitiría mejorar en aproximadamente un 20% el agua de *make up* (es decir, el consumo específico de agua fresca por tonelada de mineral) en los procesos de concentración, aumentar la estabilidad física y química del depósito y optimizar su desempeño ambiental.

Por otro lado, se tiene un grupo de trabajo que está actualizando estudios sobre la metodología de relaves filtrados, a escalas mayores que las que actualmente operan en Chile y otros países. En el corto plazo, esto implica realizar pruebas industriales y avanzar en los respectivos estudios de pre-inversión.

Es importante tener en cuenta que los costos de inversión y operación de estas tecnologías no convencionales son varias veces mayores que los costos de las tecnologías convencionales, lo que hace que las evaluaciones caso a caso de las alternativas de desarrollo sean un factor clave en su implementación. También está el hecho de que no hay operaciones mineras con grandes producciones que utilicen estas tecnologías, lo que requiere revisar varios aspectos en su implementación en operaciones mineras a gran escala. Cabe señalar que también ha habido casos de fallas de presas de relaves con estas tecnologías no convencionales, por lo que la combinación de escala y riesgos inherentes debe validarse caso por caso.

La menor disponibilidad de agua, debido a la crisis climática, puede acelerar la implementación de estas tecnologías en depósitos de relaves, ya que reducirían considerablemente el uso de agua en las plantas de proceso. En casos extremos, soluciones como estas podrían incluso significar requerir menos agua del mar, si esa fuere la solución alternativa definida para el suministro de agua.

La inclusión de tecnologías que permitan reducir la generación de relaves, así como tecnologías que permitan el tratamiento de minerales sulfurados sin los procesos de flotación y concentración de minerales son tecnologías que la industria minera está revisando con creciente interés.

Requerimientos de nuevas habilidades y colaboración entre colegas.

La industria también ha trabajado duro para mejorar las habilidades de sus profesionales. En el caso de Codelco, el concepto de CERE (Competencias-Experiencia-Recursos-Empoderamiento) ha sido desarrollado para profesionales que trabajan en los sistemas de relaves, con el fin de mejorar el rendimiento de estos. Se ha promovido la entrega de nuevos conocimientos, incorporando nuevos roles de expertos en Geotecnia e Hidrogeología, así como el análisis y discusión por parte de los profesionales del sistema de relaves de las lecciones aprendidas de fallas en depósitos de relaves. Se han desarrollado procesos de reclutamiento más exigentes, entre otras acciones, con el fin de generar una masa crítica de profesionales altamente calificados, tanto en el área de operaciones como en el de proyectos, creando un área dedicada específicamente a proyectos de relaves.

La relación de la gestión de relaves con la innovación también ha cambiado. Se ha trabajado en entornos internacionales de innovación, formando parte de grupos de empresas mineras con objetivos comunes, desarrollando ideas y nuevos escenarios de colaboración, siendo más protagonistas

que simples seguidores de la innovación. Se deberá continuar desarrollando el concepto de que “en relaves no competimos”.

Relación con la comunidad.

La relación con la comunidad es otro tema en evolución. Los nuevos estándares globales fomentan la participación de las comunidades cercanas a nuestros depósitos de relaves antes y durante el desarrollo de los proyectos y no solo después de que se hayan tomado las decisiones pertinentes. Debemos hacerlos partícipes del análisis de las alternativas y acordar con ellos las definiciones, los controles, los planes de emergencia, las evaluaciones ambientales y sociales, etc. En otras palabras, la participación de las comunidades debe ser significativa, lo que obviamente ha significado un gran y complejo desafío para la empresa.

Planes de cierre

Las buenas prácticas también han llevado a la compañía a revisar la forma en que se está pensando en los planes de cierre de las instalaciones de relaves. Las experiencias de otros países indican que debe hacerse especial hincapié en la investigación de nuevas formas de tratar el agua infiltrada. Expertos mundiales han colocado el concepto de “perpetuidad” en el control de infiltración de agua de los depósitos de relaves, un control que actualmente se lleva a cabo en la operación de estos yacimientos, pero aún no se ha considerado que estos controles y actividades operativas, mantenimiento, reinversiones, etc. debe mantenerse durante cientos de años.

La innovación aparece como la clave para resolver este desafío, buscando y creando tecnologías que permitan desarrollar lo que se conoce como un plan de cierre “*walk away*”, es decir, un cierre de los depósitos de relaves que se puede llevar a cabo de manera ambiental y socialmente segura, pero que no requiere una atención relevante de las empresas mineras en el período posterior al cierre, y asegurar que las tierras ocupadas por los depósitos de relaves puedan ser devueltas a las comunidades de manera satisfactoria.

En resumen

Todo lo anterior debe hacerse bajo la estricta mirada de un Sistema de Gestión de Relaves, que la industria minera en general y Codelco en particular vienen implementando desde hace algunos años. Este sistema se basa en flujos de información clave desde las áreas de operaciones de relaves hasta la alta dirección, incluida la junta directiva de las compañías, y la incorporación de roles técnicos expertos dentro y fuera de la organización. En el caso de Codelco, se han incorporado actividades y roles que van más allá de la normatividad vigente, como nuevas prácticas en el diseño, construcción, operación y cierre de depósitos de relaves; una mayor transparencia en las operaciones; elaboración de documentos para su divulgación pública; participación en organizaciones nacionales e internacionales; revisiones internas y externas de los sistemas, incluyendo el propio Sistema de Gestión de Relaves, entre otros.

En otro aspecto, cualquiera que sea la alternativa de desarrollo que se elija para los relaves con los objetivos antes mencionados, significará un aumento considerable en los costos de producción de los productos básicos. Esto afectará la rentabilidad de las empresas mineras, y puede provocar

que ciertos procesos, o incluso operaciones mineras completas, reduzcan o terminen su vida operativa, por los impactos económicos y sociales que esto implica.

Una estimación aproximada indica que una operación minera típica de cobre en Chile podría verse afectada por un aumento en los costos de producción de aproximadamente 15-25 centavos de dólar por libra de cobre producido.

Con esta información, es posible comprender mejor la necesidad de avanzar hacia el concepto de economía circular en relaves, buscando recuperar valores tradicionales como el cobre y el molibdeno, también otros minerales de interés no tradicionales, y hacia la investigación para transformar los relaves en un material que sirva para otros propósitos y así encontrar beneficios ambientales, sociales y económicos que ayuden al desempeño sostenible y evitar la escalada de costos que la industria prevé.

La comunidad también será cada vez más exigente en temas ambientales, por lo que las regulaciones seguramente serán cada vez más restrictivas en todo lo relacionado con los relaves mineros, impactando una vez más los costos operativos. El nivel de influencia de las comunidades en la forma en que se llevan a cabo las operaciones mineras y la forma en que evolucionan las regulaciones solo aumentará.

Todo lo anterior hace que el cumplimiento de los requisitos de GISTM sea un desafío relevante que la industria minera debe enfrentar en los próximos tres años, pero las decisiones clave a tomar en los próximos 5 a 15 años son mucho mayores y de gran impacto en las relaciones de la industria con la comunidad y en la sostenibilidad del negocio minero.

El futuro de la minería, entonces, dependerá en gran medida de cómo se cumplan los desafíos relacionados con los relaves. Para ello, será crucial que los sistemas de relaves, como en otros procesos mineros, sean capaces, por un lado, de incorporar innovaciones que les permitan reducir los costos operativos y, por otro, de resolver temas ESG y, así, no se produzca la reducción de sus operaciones y se pierda parte del beneficio económico y social generado por la actividad de la industria minera.

Un nuevo sistema de gobernanza de relaves

Para poder aplicar los principios ESG y el GISTM nuevo estándar internacional de gestión de relaves, CODELCO ha informado que debió hacer cambios profundos en la gobernanza del sistema de relaves de la empresa como se indica esquemáticamente en el organigrama siguiente.

CAPÍTULO 7

UN CASO EJEMPLAR DE RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

EL DESARROLLO DE CENTRAL ANGOSTURA EN EL BIO BIO

Luis Valenzuela
Ingeniero Civil

Luis Valenzuela presenta en este capítulo lo que él considera “un caso ejemplar de relación con la comunidad”³⁵. Pone el acento en los beneficios de diseñar y construir un proyecto complejo, como es una central hidroeléctrica, manteniendo siempre una estrecha relación con la comunidad. A diferencia de lo ocurrido en la construcción de las centrales Pangue y Ralco, en el alto Bio Bio, la Central Angostura pudo materializarse sin demoras inducidas por los grupos de la sociedad civil, porque su estrategia de relacionamiento estuvo centrada en el reconocimiento y respeto de los intereses y valores de las comunidades donde se insertaba el proyecto, y compensaciones en obras y emprendimientos en beneficio de las comunidades y la región, en lugar de compensaciones en dinero, en particular, la materialización del Parque Angostura. Esto permitió reducir sustancialmente los tiempos de ingeniería y estudios y permisos ambientales, y de la construcción de la central y obras complementarias, con gran beneficio para todos.

³⁵ La información de este capítulo proviene de la presentación que hiciera el ingeniero Leonardo Díaz de Colbún en el Instituto de Ingenieros de Chile. Luis Valenzuela participó en la ingeniería básica y el estudio de impacto ambiental de este proyecto en su calidad de director de Arcadis.



Introducción

Uno de los más recientes desarrollos hidroeléctricos del país es la Central Angostura, de la empresa Colbún S.A., central situada en la cuenca del río Bío-Bío con una potencia instalada de 316 MW. Fue construida entre los años 2010 y 2014 y, además de las obras hidroeléctricas propiamente tales, ha contribuido en forma significativa al desarrollo de la Región y de sus habitantes. Los estudios previos, especialmente ambientales y socioeconómicos se extendieron por más de 3 años previos a la construcción.

Colbún SA posee varias centrales, tanto térmicas como hidroeléctricas, con una capacidad instalada sobre los 3.000 MW y que se extienden desde Quillota hasta Canutillar en la Décima Región. Dentro de sus centrales hidroeléctricas destacan las centrales de Colbún y Machicura en la cuenca del río Maule. La compañía tiene en estudio o desarrollo varias otras centrales, tanto hidroeléctricas como térmicas.

Una de las características importantes de esta central es que se encuentra en el curso del río Bio Bio, y más precisamente en el medio Bio Bio, en el Valle Central del país, a una hora de la ciudad de Los Angeles, en dirección a la cordillera, en una zona que cuenta con pequeños poblados y asentamientos de agricultores.

Precedentes de construcción de centrales en el río Bio Bio.

Cabe recordar que dos importantes centrales hidroeléctricas, Pangué y Ralco, construidas entre los años 1990 a 2003 en el Alto Bio Bio, tuvieron una gran oposición de parte de las comunidades locales, lo que llegó a paralizar temporalmente algunas obras y atrasar en definitiva la puesta en marcha de dichas centrales.

La cuenca del Bio Bio, y especialmente el Alto Bio Bio, es un ecosistema riquísimo en diversidad de flora y fauna de todo género, siendo un valioso

patrimonio ambiental, cultural y paisajístico, de una impresionante belleza. Dentro de la zona viven varias comunidades, entre las que destaca la comunidad Pehuenche, que reside en la zona y despliega su cultura en estos sectores de difícil acceso.

En 1990, el Ministerio de Economía autorizó a la empresa Pangue S.A. la construcción de la central hidroeléctrica Pangue de capacidad instalada de 450 MW, la primera central de un plan que consideraba la construcción de otras centrales en el río Bio Bio. Desde que se supo del proyecto, surgió una fuerte oposición de parte de las comunidades de la zona y organizaciones ambientalistas. Se criticaba la alteración de las formas de vida de siete comunidades Pehuenches que residían en el área de inundación del proyecto y el cambio ecológico que sufriría la cuenca del río. El conflicto se centró en el uso que se estimaba se les daría a las tierras afectadas (que tenían un valor religioso o sagrado para algunas comunidades de la zona) y por las compensaciones asociadas al área inundada.

A principios de noviembre de 1992, más de 300 mujeres y diversos representantes indígenas participaron de un solemne ritual en el Alto Bio Bio contra la central Pangue. El conflicto llegó finalmente a los tribunales de justicia y, durante la construcción de estas obras, la [Corte de Apelaciones de Concepción](#) detuvo su construcción argumentando que el llenado y la operación del embalse afectaban los derechos de agua de los agricultores aguas abajo del embalse. En 1993 la Corte Suprema acogió la apelación interpuesta por la empresa Pangue S.A., dejando sin efecto el fallo de la Corte de Apelaciones de Concepción, decidiendo que los derechos de agua no consuntivos de Pangue S.A. tenían precedencia sobre los derechos de agua consuntivos de los agricultores, permitiendo así la continuación de la construcción de la central.

Un conflicto aún más difícil de resolver fue el que se suscitó en 1994 a raíz de la futura construcción de Ralco, la segunda central hidroeléctrica en el Alto Bio Bio, de capacidad instalada de 570 MW. Si bien hubo una férrea oposición de ecologistas e indigenistas, muchos Pehuenches aceptaron la permuta de tierras ofrecidas por la empresa ENDESA, dueña de esa central. No obstante, las hermanas Berta y Nicolasa Quintremán se opusieron tenazmente a salir de sus tierras, en recuerdo de sus antepasados y de los derechos ancestrales que poseían sobre las tierras. ENDESA solo pudo solucionar el conflicto con las hermanas Quintremán en el 2003.

En el año 2000, el premio Petra Kelly de la Fundación Heinrich Böll, fue asignado a las hermanas Berta y Nicolasa Quintremán Calpan. Ambas hermanas, trabajan y viven de la tierra de acuerdo con su cultura tradicional Pehuenche en el alto Bío- Bío, en el sur de Chile. Al conceder el premio, el jurado internacional reconoció el valiente compromiso y la resistencia no violenta de estas dos mujeres contra la construcción de grandes represas, que conllevan la reubicación forzada de las comunidades locales y casi siempre, también, graves consecuencias para los ecosistemas de importantes regiones.

Central Hidroeléctrica de Angostura

Como se comentó en los párrafos anteriores, tanto la central Pangué, como la [central Ralco](#), generaron una importante polémica que se extendió por más de 12 años entre los grupos ambientalistas, las comunidades locales del Alto Bio Bio, instituciones del Estado y las empresas Pangué S.A y [Endesa](#), resultando en atrasos de la puesta en marcha de esas centrales y la conformación de una impresión bastante generalizada de las dificultades que representaría la construcción de otras centrales que se habían analizado en la cuenca del Bio Bio.

Esos antecedentes hacían presumir que una nueva central en el Bio Bio, aunque no fuera específicamente en el Alto Bio Bio, podría también tener una importante oposición, si no se adoptaba desde el inicio un trabajo conjunto con las comunidades vecinas y regionales, de manera de hacerlos partícipe en forma temprana de las características de las obras, procedimientos de reasentamiento, beneficios a la región más allá de la generación eléctrica y acordar posibles compensaciones.

De hecho, el proyecto fue finalmente diseñado con muchas características que favorecieron muchas obras de interés socioeconómico. La principal particularidad del proyecto, a diferencia de otros proyectos hidroeléctricos, es que se limitó la regulación máxima del embalse a 1 m. El nivel del embalse se mueve sólo entre las cotas 317 y 316 sobre el nivel medio del mar. Esta característica, sumado a que no está en la Alta Cordillera, sino que, en el Valle Central, lo hace tener pendientes laterales relativamente suaves. Estas dos características generaron una posibilidad turística, lo que además de ser una novedad significó un desarrollo de gran beneficio hasta hoy para las comunidades aledañas y para toda la región. El proyecto está en la confluencia de los ríos del pequeño Huequecura que tiene un caudal de 35 m³/s y el gran Bio Bio, que tiene un caudal promedio de 450 m³/s.

Los caminos de asfalto y ripio que se interrumpieron para la construcción se repusieron con 3 puentes y trechos de nuevos caminos, todos en asfalto, hasta conectarse con el trazado existente. El estándar de los caminos mejoró en términos de su seguridad con una berma para ciclistas y peatones.

El último puente que permite retomar el antiguo camino hacia el Alto Bio Bio se proyectó de manera de dejar 8 m libres sobre el nivel máximo del embalse para permitir el paso de veleros y otras embarcaciones.

Paralelamente al proceso de estudios e ingeniería, el equipo de proyecto estuvo trabajando con la comunidad por un periodo de más de 2 años, con el apoyo de maquetas explicativas. Se tuvo del orden de 50 reuniones con alcaldes, concejales, señoras del club de ancianos y otros grupos e individuos. El equipo se dio todo el tiempo necesario para presentar y explicar el proyecto, permitiendo conocer de parte de cada una de las personas que vivían cerca cuáles eran sus temores, sus expectativas y especialmente cuáles eran sus desconfianzas con respecto al proyecto. Ese período fue tremendamente valioso y enriquecedor, porque permitió incluir parte de

una gran lista de anhelos de la comunidad, dentro de las medidas que después iban a ser parte de la resolución de la calificación ambiental. En resumidas cuentas, este proceso permitió quebrar ese abismo de desconfianza frente a la actitud de las empresas que llegan a un nuevo entorno sin considerar los intereses de la comunidad existente.

Este proyecto no hubiera sido posible desarrollarlo y menos en el breve tiempo en que este se hizo, si no se hubiera trabajado junto a la comunidad y no se hubieran plasmado en compromisos cada una de las medidas acordadas. Como en todo proyecto de esta envergadura, el proyecto debe recibir una RCA (Resolución de Calificación Ambiental). La RCA de este proyecto tiene 285 medidas, varias de seguimiento mensual, de las cuales 237 son de carácter ambiental y 48 del ámbito social.

Una de las medidas más importantes corresponde al Plan de Relocalización, que sin duda es la medida más sensible y delicada, y a la que se le dedicaron mayores recursos. Existió un equipo de 17 personas dedicadas tiempo completo a este proceso de relocalización de 46 familias. La configuración social era de 22 propietarios y 24 allegados, que vivían en 80 hectáreas y que luego fueron 46 familias que viven en 230 hectáreas. El proceso de relocalización se basó en dos conceptos: el primero es una relocalización individual, no colectiva y, el segundo, un concepto voluntariamente asumido de garantizar la sostenibilidad a 20 años, otorgándoseles a cada familia un patrimonio constituido por casa y terreno, en lugar de dinero.

Paralelamente a la relocalización se desarrollaron programas de emprendimiento que beneficiaron a más de 80 personas, para lo cual se dedicaron 13 profesionales permanentes que permanecieron por 7 años. Se ofrecieron cursos abiertos a la comunidad en diversos temas, con un programa de seguimiento de cada uno de ellos.

Las acciones pro-comunidad incluyeron además capacitación laboral a las 1500 personas que trabajaron en la construcción de la obra, la reposición de infraestructura local como sede comunitaria, escuela y campings de infraestructura precaria que existían junto al río.

El proyecto Angostura, a fin de hacer factible y desarrollar la potencialidad turística del emprendimiento, creó un concepto y proyecto que va más allá de la central Colbún y que se denominó Parque Angostura, cuyo objetivo era transformar el entorno de la central, y especialmente su embalse, en un punto de interés turístico y fuente de trabajo a familias del lugar. A la entrada del Parque Angostura se consideró un centro de visitantes, de libre acceso inclusive a las personas que circulan por la carretera cercana al proyecto. En ese centro se explican varios conceptos relacionados con el agua, medio ambiente y generación de energía. De ese centro se organizan visitas guiadas a la central hidroeléctrica. El Parque está abierto a la comunidad y existen guías permanentes para ayudar a los visitantes.

Aprovechando la suave pendiente de las laderas del embalse se construyeron varias playas públicas, las cuales son en cierta forma administradas por las comunas vecinas. Se mejoraron significativamente los tres campings existentes, dotándolos de todos los servicios correspondientes a campings de alto nivel. Con el tiempo se han desarrollado diversos emprendimientos por parte de la comunidad con el apoyo de Colbún, como ser restaurantes, quioscos, arriendo de cayacs, alojamiento, productos artesanales, turismo aventura, paseos, etc.

El Parque Angostura (<https://angosturadelbiobio.cl/>) es hoy día un balneario de gran importancia para la región, habiendo recibido más de 100.000 visitantes por año antes y después de la pandemia. Su diseño la convierte en la primera central de embalse en Chile con variación mínima de su cota, lo que permitió potenciar la actividad turística en su ribera y generar un nuevo estándar en centrales sustentables con el entorno que la rodea.

Campings, miradores, senderos, un “arboretum” con especies nativas, visitas guiadas y playas públicas son parte integral del Parque Angostura, el atractivo turístico que nació con la central Angostura. La empresa Colbún y la Mesa de Turismo de las comunas de Quilaco y Santa Bárbara han trabajado desde 2011 para definir conjuntamente el nuevo Destino Angostura del Bio Bio, del cual forma parte el Parque Angostura. Desde el inicio del proyecto se han desarrollado capacitaciones y se han financiado emprendimientos en las dos ciudades, de tal forma de fortalecer las capacidades locales que se necesitan para responder a un proyecto turístico de esta envergadura.



Conclusión principal

La adopción de un concepto y una estrategia centrados en el reconocimiento y respeto a los intereses y valores de las comunidades donde se insertaba el proyecto, y las compensaciones en obras y emprendimientos en beneficio de las comunidades y la región, en lugar de compensaciones en dinero, permitieron que el proyecto se realizara en un plazo relativamente breve para este tipo de obras: 3 años para ingeniería y estudios y permisos ambientales, y 4 años para la construcción de la central y obras complementarias, así como materialización del Parque Angostura.

Un eventual atraso en la puesta en marcha debido a problemas con las comunidades y la aprobación ambiental hubieran tenido el costo de la pérdida de ingresos de generación por el periodo de atraso.

Referencias selectas

- Libro MC0037345.pdf (memoriachilena.gob.cl)
- [Impacto de la instalación de la Central Hidroeléctrica Ralco en la identidad y memoria colectiva del pueblo pehuenche | Imaginarios sociales y memorias \(teseopress.com\)](#)
- <https://angosturadelbiobio.cl/>
- Proyecto Central Hidroeléctrica Angostura. Desarrollo y su impacto en la comunidad. Revista Chilena de Ingeniería N°472, agosto 2014.

SEGUNDA PARTE

ESTUDIOS Y ENCUESTAS

CAPÍTULO 8

CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO ÉTICO

Andrés Ossandón y Rafael Raga
Directores Proqualitas Consultores

Andrés Ossandón y Rafael Raga presentan en este capítulo un estudio de la cultura ética en organizaciones chilenas y muestran la relación entre cultura ética y eventos de faltas a la ética. El trabajo se basa en el modelo de Muel Kaptien, que permite analizar la relación entre cultura organizacional y comportamiento ético. La herramienta que desarrollaron a partir de este trabajo la han aplicado en diversas organizaciones, derivando de este esfuerzo valiosas lecciones sobre los comportamientos que favorecen la creación de una cultura ética. El mensaje central es que el desarrollo de una cultura ética es positivo, pues ayuda a eliminar o, al menos, reducir los quiebres éticos en una organización. De allí, concluyen, la relevancia de avanzar en el desarrollo y perfeccionamiento permanente de una cultura ética.

Relación entre cultura organizacional y comportamiento ético

Muel Kaptien establece en sus investigaciones una relación entre cultura ética organizacional y quiebres éticos (6)³⁶. Sus resultados muestran que cuanto más sólida se percibe la cultura ética de la organización, menor es la probabilidad de que se cometan delitos y /o quiebres de confianza.³⁷

Cuando los trabajadores perciben que la organización valora la ética y promueve el comportamiento ético, es más probable que actúen de manera ética. Es lo que Kaptein muestra en sus estudios. La inclusión de “virtudes éticas” en las organizaciones se relaciona positivamente con el comportamiento ético y la prevención de quiebres de confianza (7). Por ello, fomen-

³⁶ Números entre paréntesis se refieren a la bibliografía incluida al final del capítulo

³⁷ Otras investigaciones, además de la de Kapstein, también consideran la madurez de la cultura organizacional como una causa importante para explicar el comportamiento ético (3), (4). Destaca entre ellas la de Linda Treviño y Katherine Nelson (5). Sus resultados indican que las organizaciones con una cultura ética fuerte tienden a tener menos casos de comportamiento poco ético por parte de los trabajadores, y que las prácticas de liderazgo ético son un factor clave en la creación de esta cultura. Además, cuando los trabajadores perciben una cultura ética fuerte en su organización son más propensos a reportar problemas éticos y a buscar ayuda para resolverlos. Lo contrario ocurre si perciben una cultura ética más débil: son más propensos a justificar comportamientos poco éticos y a sentir menos compromiso con la organización.

Otras causas de comportamiento no ético apuntan a variables individuales (personalidad, historia de vida, dinámicas que participan en la toma de decisiones, influencias relacionales, entre otras).

tar una cultura ética sólida y promover el comportamiento ético en todos los niveles de la organización es la mejor forma de prevenir los delitos.

La calidad ética de la cultura organizacional se juzga con el “modelo de virtudes éticas corporativas”, que permite evaluar la forma en que la organización promueve un comportamiento ético y desincentiva un comportamiento no ético. Este modelo incluye siete virtudes que configuran la calidad ética de la cultura organizacional. Las siete virtudes y las correspondientes características de la cultura son (8):

1. Claridad. Los trabajadores deben de saber muy bien qué se espera de ellos. Las normativas deben ser claras, concretas y completas.
2. Congruencia. Los líderes de la organización deben actuar y ser vistos actuando en conformidad con las expectativas establecidas en las normas
3. Factibilidad o posibilidad. Relacionado con la medida en que la organización crea las condiciones adecuadas para que los trabajadores demuestren un comportamiento ético.
4. Apoyo. Asociado al grado en que la organización estimula la identificación, involucramiento y compromiso de los individuos con las expectativas establecidas en las normas
5. Transparencia. Implica tener conocimiento y una apreciación cabal de las consecuencias de sus acciones, de modo que las personas puedan adaptar su conducta a lo que se espera de ellas. Para Kaptein tiene un componente vertical (top- down y bottom-up) y horizontal (entre los propios trabajadores).
6. Apertura (*discussability*, es abierta a debate) Se refiere a las oportunidades que tienen los trabajadores de suscitar y debatir cuestiones éticas. Kaptein afirma que la oportunidad para aprender de los errores, incumplimientos y dilemas se pierde si no se abren espacios conversacionales para intercambiar, analizar y discutir las experiencias.
7. Reconocimiento y sanción (*sanctionability*). Se refiere a la existencia de sanciones y recompensas en cuanto al comportamiento ético de los trabajadores.

Podría pensarse que la simple formulación de un conjunto de normas y principios, y de la implementación de sistemas de cumplimiento normativo conforman una cultura ética. No es necesariamente el caso. Hay organizaciones que cumplen con estos requisitos y se encuentran aún más expuestas a quiebres éticos tal como lo expone el mismo Kaptein al referirse a las fuerzas que tensionan la ética en empresas formalmente maduras en su institucionalidad.

Para construir una cultura ética, se debe desarrollar madurez ética. No basta con la mera inclusión de las virtudes en un Código de Ética. Los principios éticos deben guiar todas las decisiones y actos de una organización, en todos los niveles jerárquicos. La cultura ética se consolida cuando se mantiene una atención permanente sobre ella y sirve de guía a toda la actuación de los líderes ejecutivos (9). Sólo así la cultura va a ser un fundamento para juzgar, predecir e influenciar el comportamiento propio y el de los otros.

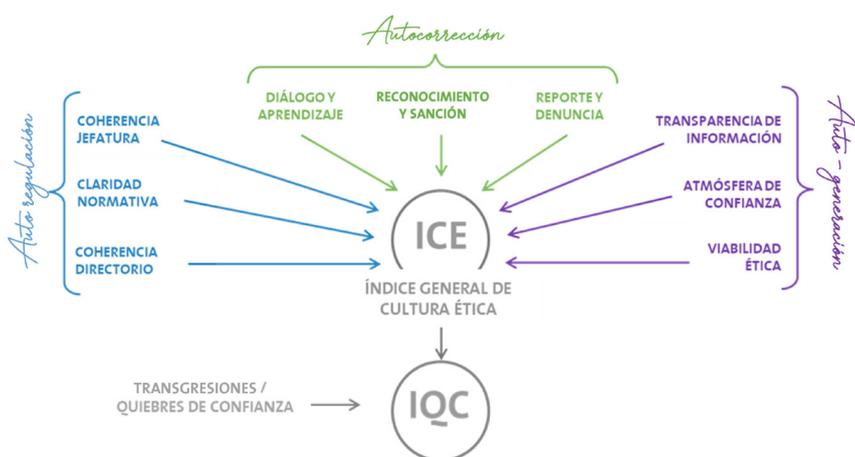
Adaptación del modelo de Muel Kaptein a Chile

En 2016 realizamos un Estudio de Cultura Ética en Chile (10), para entender las causas que pudieran estar relacionadas con quiebres éticos, los que hicieron noticia en el país por esa época³⁸. Buscábamos una manera de prevenir los quiebres éticos, aprender de ellos y desarrollar capacidades para enfrentarlos.

En este estudio, se adaptó el modelo e instrumento de Virtudes Éticas Corporativas de Muel Kaptein (11). Esta herramienta explicita las dimensiones culturales de las organizaciones que influyen en la construcción de una Cultura Virtuosa. Su aplicación produce un diagnóstico del grado de desarrollo de la Cultura Ética en Organizaciones Chilenas, identificando los tipos de transgresiones éticas que se presentan.

El modelo adaptado de Kaptein se representa en el siguiente esquema en términos de nueve dimensiones, presentadas en tres grupos:

- Auto regulación: Coherencia del Directorio, Claridad Normativa, Coherencia de la Jefatura.
- Auto corrección: Diálogo y Aprendizaje, Reconocimiento y Sanción, Reporte y Denuncia.
- Auto generación: Transparencia de Información, Atmósfera de Confianza, Viabilidad Ética.



La evaluación de estas tres dimensiones genera el Índice General de Cultura Ética (ICE). El modelo plantea que este índice se relaciona negativamente con el índice de transgresiones y quiebres de confianza (IQC). Es decir, a mayor ICE, menor IQC.

En la investigación realizada en 2016, se adaptó y validó el instrumento de medición de Cultura Ética de Muel Kaptein 'Virtudes Éticas Corporativas' (12). Las características técnicas del estudio de adaptación y validación de

³⁸ Debe recordarse que la segunda mitad de la década de 2010 se vio marcada por diversos casos de corrupción, abuso, de financiamiento ilegal de política y de fraudes de parte de empresas privadas a los consumidores y accionistas. Muchos casos emblemáticos aún se recuerdan hasta estos días.

dicho instrumento se presentan en el Anexo.

Para medir el ICE y el IQC se hizo lo siguiente:

- Medición del Índice de Cultura Ética (ICE).
Identificar y adaptar a la realidad nacional las dimensiones que influyen sobre el desarrollo de la Cultura Ética, y definir una escala para medir su nivel de desempeño
- Medición del Índice de Quiebre de Confianza (IQC).
Definir una escala para determinar este índice a partir de las transgresiones a la ética.

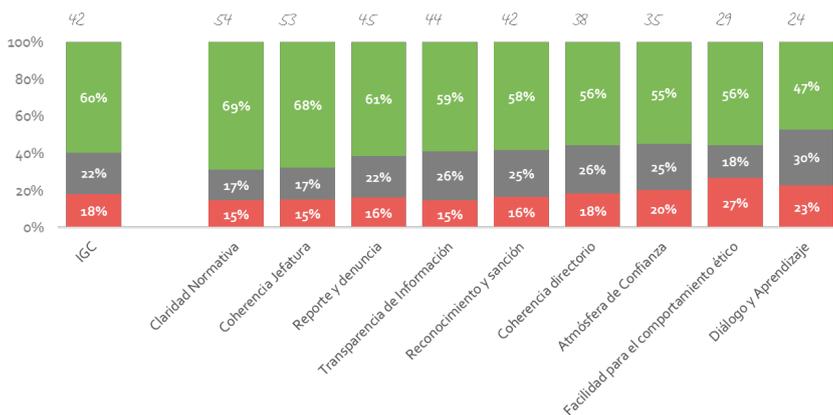
Este modelo permite indagar las causas y efectos del comportamiento ético y facilita la formulación de planes de acción para el desarrollo de una cultura ética. Además, es posible hacer diversos análisis, tales como diferencias de la cultura ética en distintos tipos de organizaciones, y percepción de la cultura ética según nivel sociodemográfico de los trabajadores.

Hallazgos relevantes en el estudio

El principal logro del estudio fue comprobar la hipótesis de que una cultura ética fuerte permite disminuir la percepción de quiebres de confianza. En este sentido, se observó que una mejora del ICE de 10% impacta el IQC con una baja de 4,5 puntos. Esto implica una reducción de un 25% en los eventos de quiebre de confianza percibidos en una organización.

Las nueve dimensiones del Modelo de Kaptein

La medición de estas dimensiones se muestra en la figura siguiente (en verde el porcentaje de respuestas favorables, en rojo el de respuestas desfavorables; el número sobre la barra la diferencia entra los dos)



Las dimensiones más débiles de la cultura ética en empresas del país son: Diálogo y Aprendizaje, Facilidad para el Comportamiento Ético, Atmósfera de Confianza, Coherencia del Directorio, y Reconocimiento y Sanción. Lo que se puede conjeturar en cada caso es lo siguiente:

- La falta de diálogo y aprendizaje sugiere que las malas prácticas se tienden a ocultar, no se comunican, o se tratan en círculos cerrados de alta administración. El análisis más detallado de las variables que influyen en las percepciones favorables y desfavorables de las perso-

nas muestra que los aspectos críticos fueron: espacios para discutir dilemas morales y conductas antiéticas, la oportunidad para corregir conductas antiéticas, y los modelos de Inducción y capacitación.

- Las facilidades que se ofrecen para el comportamiento ético deben cuidarse. El análisis detallado en este caso muestra que lo más crítico es la disponibilidad de tiempo y recursos para la correcta ejecución del trabajo y la insuficiencia de información para la toma de decisiones.
- La carencia de confianza muestra las dificultades en las relaciones entre personas de todos los niveles. Se observan problemas de trato y respeto, falta de compromiso y de asumir las responsabilidades que la organización demanda.
- Respecto a la coherencia del directorio, la percepción de los colaboradores es que los directivos y la gerencia no darían un buen ejemplo en términos de ética. En la toma de decisiones, primarían intereses que pasan por alto los valores organizacionales declarados. Temas importantes son: mostrar un trato igualitario, liderar con el ejemplo, y comunicar en forma clara y convincente sobre la importancia de la ética y la integridad.
- Lo más destacable en Reconocimiento y Sanción es el reconocimiento de conductas éticas y la existencia de un sistema de promociones que considere una visión integral de la persona, incluyendo el éxito con integridad. Y, ante quiebres de confianza, tomar acciones correctivas justas y evitar la impunidad, sin importar posición.

Otros resultados importantes

- Respecto de los quiebres de confianza o transgresiones éticas, se pudo constatar que el IQC Promedio en Chile es de 18 eventos ponderados, es decir, en promedio se perciben al año 18 tipos de evento en cada organización. Y el 91% de los colaboradores percibe al menos 1 evento de QC en su organización.
- De las transgresiones muy graves, las más mencionadas fueron: Conflicto de intereses (27%), Robo o Hurto (23%), Alterar información de procesos (18%) y Tráfico de influencias (13%).
- De las transgresiones graves, las más mencionadas fueron: Abuso en el uso de recursos de la empresa (34%), Descuido en las políticas de seguridad (30%), Irregularidades en contrataciones (28%), y Trato irrespetuoso con clientes (28%)
- De las transgresiones moderadas, las más mencionadas fueron: Abuso de licencias médicas (38%), Despreocupación por la vida familiar (36%), Atribución de méritos ajenos (35%), e Incumplimiento de los compromisos con clientes (34%).
- En el sector público, por sobre los otros sectores, los quiebres de confianza más mencionados son: Discriminación en el trabajo 32% y Tráfico de Influencias 29%. Mientras tanto en Organizaciones (no públicas) de más de 500 colaboradores se perciben: Irregularidades en contrataciones y despidos 36%, Discriminación en el trabajo 24%, Alterar información de procesos o sistemas 22% y Tráfico de influencias 20%.
- Percepción de eventos no éticos. Cerca del 91% de los trabajadores chilenos ha percibido al menos 1 evento de quiebre ético³⁹. Además, cerca

³⁹ Estos resultados, resultan consistentes con la investigación en otros países donde también se constata que los trabajadores observan un comportamiento poco ético con frecuencia en las organizaciones (2).

de un 70 % de los trabajadores de las empresas chilenas considera que el comportamiento antiético en la organización propia se ha mantenido o ha aumentado y un mismo 70 %, se encuentra insatisfecho con el comportamiento ético de las organizaciones en Chile. A su vez, los trabajadores tienden a percibir que las acciones reparadoras respecto a conductas antiéticas son insuficientes.

Herramienta para el diagnóstico de la madurez ética de la cultura

Los resultados de nuestro estudio muestran la relevancia de promover una cultura ética en organizaciones del país. Las normativas y estándares éticos son necesarios, pero no suficientes para promover el comportamiento ético. El cumplimiento normativo por sí solo no basta para inhibir conductas no éticas.

Con esta motivación, hemos desarrollado una herramienta para el diagnóstico de la madurez ética de la cultura, el que se representa en una matriz en términos de las categorías de “ser, estar, hacer y tener” con cuatro dimensiones en cada una de ellas.

La matriz de cultura ética fue enriquecida con la norma internacional ISO 19600 (13) y la UNE 19601 (14), la SGE21 de Forética (15), los estándares de Sistema B (16), la Matriz de la Economía del Bien Común (17), y los estudios de la *World Benchmarking Alliance* (18) en lo referente a derechos humanos, cambio climático, diversidad, e inclusión, entre otros. (Figura)

SER: Identidad Marco ético organizacional	TENER Aseguramiento del cumplimiento normativo	ESTAR Posicionamiento y relacionamiento grupo de interés	HACER Mecanismos Autorregulación, autocorrección y aprendizaje
D1: Valores Organizacionales	D5: Sistema de Integridad	D9: Propuesta de Valor Comunidades de interés	D13: Mecanismos de Auto Generación Cultura Ética
D2: Propósito Organizacional	D6: Gobernanza Cultura Ética	D10: Riesgos Éticos Ambiente laboral	D14: Sistema de Prevención y Manejo de Crisis
D3: Adherencia Principios y Compromisos	D7: Compromisos Alta Dirección y Trabajadores	D11: Riesgos Éticos Contratos, Servicios y Seguridad Informática	D15: Sistema de Detección y Prevención Riesgos en Procesos Críticos
D4: Adherencia a Normas Nacionales / Internacionales	D8: Sistema de Registro y Documentación	D12: Transparencia y Estrategias Comunicacionales	D16: Mecanismos de Autocorrección y Espacios de Diálogo y Aprendizaje

La aplicación de la matriz de diagnóstico se concibe como una instancia de aprendizaje. Ésta se utiliza como guía de un proceso conversacional ampliamente participativo. Intervienen grupos representativos de los distintos niveles jerárquicos y áreas. En un verdadero trabajo de co-construcción, se logra consensuar el nivel de madurez actual de la organización en las dimensiones de la matriz. El resultado obtenido es respaldado con el registro de prácticas y evidencias de logro, validado con la alta dirección y presentado al directorio.

Lecciones aprendidas

Hemos hecho este proceso de diagnóstico de la cultura ética, aplicando la matriz del “ser, estar, hacer y tener” en varias organizaciones. Los aprendizajes obtenidos son consistentes con el estudio de Muel Kapstein, con algunos matices y énfasis. Entre ellos, se pueden destacar los siguientes:

Ética y Estrategia

Formulación e implementación son dos aspectos inseparables de la estrategia. El proceso de formulación de la estrategia, como un proceso social y de diálogo, es un indicador de madurez de la cultura ética organizacional. Pero, luego, hay que acercar la estrategia a la ejecución. Éste es uno de los principales desafíos de la gestión y de los liderazgos: asegurar que las cosas pasen, pero, además, que “ocurran bien”.

Alinear la estrategia con los criterios éticos de actuación declarados es indispensable para lograr la necesaria coherencia organizacional. De otro modo, estrategia y ética habitan en realidades distintas o, lo que es peor, opuestas entre sí. Esto no siempre ocurre en las organizaciones. Es frecuente observar incongruencia entre estrategia (pilares, ejes, objetivos, planes e indicadores estratégicos) y el “ethos organizacional” (valores, principios, virtudes y propósito).

Creemos que ésta sea una de las principales “fallas de origen” cuando se investigan las causas raíz de los quiebres éticos ocurridos. Lo que observamos es que algunas organizaciones van perdiendo legitimidad social al desatender las necesidades sentidas de sus grupos de interés como consecuencia de un enfoque de ganancia financiera muy restrictiva y cortoplacista.

Coherencia del Directorio

En nuestros estudios, la percepción del comportamiento ético del directorio por parte de los trabajadores es particularmente significativa. El directorio actúa como un modelo que es permanentemente observado y evaluado. Su comportamiento es referente de la toma de decisiones en todos los niveles, especialmente por su forma de reaccionar frente a situaciones de crisis y contingencias éticas. Su rol es orientar, guiar y facilitar una cultura ética. Y, al estar siempre siendo observado, su desafío es demostrar coherencia entre lo que declara y lo que hace o decide.

Por esto, resulta prioritario ampliar el repertorio de conocimiento acerca de cómo gestionar y promover una cultura ética organizacional entre los miembros del Directorio, más allá del cumplimiento de indicadores asociados a la estrategia y los intereses de los accionistas.

Un primer paso es cumplir con las exigencias formales de la CMF (Comisión para el Mercado Financiero), que solicita información en una “matriz de conocimientos, habilidades y experiencia de los miembros del directorio” (19). Pero, esto no es suficiente para asegurar una cultura ética organizacional. También corresponde al directorio cuidar, proteger, desarrollar y expandir los valores, principios y virtudes, además de un propósito legítimo que impacte positivamente en el bien común.

Mecanismos de autorregulación y autocorrección

Las empresas que cuentan con sistemas de autorregulación (claridad normativa) y que activan procesos de autocorrección frente a un quiebre ético, están mejor preparadas para enfrentarlo y resolverlo de manera oportuna y pertinente. La calidad de las instancias de diálogo y aprendizaje en la autorregulación y autocorrección organizacional es un indicador de madurez de una cultura ética.

De allí la importancia de contar con espacios de conversación formales y sistemáticos en todos los niveles, guiados y facilitados por personas entrenadas para ello. Estas conversaciones son particularmente significativas y evaluadas como muy positivas por los asistentes. En ellas, se profundiza en los criterios éticos aplicables a decisiones cotidianas.

En muchos casos, las decisiones éticas son claras. Pero hay “zonas grises” que requieren un mayor análisis. Cuando esto ocurre, el espacio de conversación ayuda a discernir mejor. Valores, principios y códigos son utilizados para orientar las decisiones. Es este caso, los espacios conversacionales operan de manera preventiva. Por ello es que las organizaciones que dialogan están menos expuestas a riesgos éticos.

El tiempo, metas, incentivos y productividad

Las metas de cumplimiento son cada vez más exigentes y se asignan menos recursos para alcanzarlas, con el fin de aumentar la productividad. “Si se pudo el año anterior, este año se puede lograr más y con menos”.

Los sistemas de incentivos orientados a premiar el logro de estas metas hacen que aumente la probabilidad de comportarse en forma no ética. Esto ocurre porque las personas consideran nuevos caminos alternativos, rápidos y eficaces para alcanzar el logro esperado. No necesariamente esos caminos dialogan con una cultura ética organizacional.

Si una organización promueve “los qué” por sobre “los cómo”, va a estar más expuesta a riesgos éticos. El énfasis en los resultados, a cualquier costo y con menores recursos, está por sobre cualquier otra consideración. Esta lógica representa un desconocimiento de la complejidad y dinamismo de la cultura organizacional. Los presupuestos deben formularse con sensibilidad por el desarrollo de una cultura ética organizacional.

Calidad de los ambientes laborales

Hay ambientes laborales que propician quiebres éticos como abusos de poder, acoso laboral, acoso sexual, discriminación y otros. En ellos, el propósito organizacional aparece empobrecido y desganado, y los objetivos redundantes o confusos. Los espacios conversacionales y de escucha son prácticamente inexistentes o de baja calidad, la empatía escasa. La coherencia entre el decir y el hacer es precaria. Predominan situaciones de “nudos relacionales” (el rumor, la descalificación desmedida y/o sutil, la negación, la omisión, entre otras), postergación de conversaciones difíciles, y una sobre consideración de los prejuicios como principales orientadores en los procesos de toma de decisiones. También se observa una sobrecarga laboral injustificada o bien una desprolijidad generalizada. Las metodologías de trabajo son poco claras, hay poca transparencia organizacional y las personas privilegian permanecer en “zonas de confort” en vez de

jugarse por la empresa.

En cambio, en otros ambientes laborales, la situación es radicalmente distinta. Los riesgos éticos se ven significativamente disminuidos. Distingue a estos ambientes, entre otras características, el que cuentan con un propósito compartido, significativo y validado, y existe claridad y simplicidad en la definición de objetivos. Las relaciones interpersonales están basadas en la confianza y el respeto mutuo, y hay apertura para sostener conversaciones difíciles y resolver conflictos de manera oportuna y pertinente. Además, la diversidad de opiniones es alentada en tanto se asume que enriquece la inteligencia colectiva, lo que es especialmente relevante para el actual contexto volátil e incierto.

El termómetro de los ambientes laborales, la calidad de las relaciones interpersonales y la seguridad física y psicológica son claves para el desarrollo de una cultura ética organizacional que reduzca los riesgos éticos.

Un genuino sello de liderazgo

El sello de liderazgo representa la identidad y marco ético organizacional. Se puede concebir como “las maneras de ser y hacer compartidas entre los líderes de la organización”. Aceptando las inevitables diferencias entre personas, el sello de liderazgo permite consolidar la aplicación de criterios de actuación éticos compartidos entre los líderes, de manera de promover la coherencia organizacional en todos los niveles. Esta armonía de actuación de los líderes facilita y enriquece el propósito organizacional, reforzando su identidad y legitimidad.

Cuando las organizaciones, deciden trabajar el sello de liderazgo, propician condiciones para que los procesos de toma de decisiones concluyan en acciones que efectivamente logren un impacto significativo, valorado y legitimado. Esto lo consiguen facilitando espacios de formación, generando comunidades de aprendizaje, potenciando nuevos talentos, desarrollando programas de mentorías y acompañamientos personalizados, y proporcionando herramientas de gestión de equipos y metodologías para el desarrollo de proyectos, entre otros.

Reflexión al cierre

El desarrollo sostenible, la adherencia a los principios rectores de derechos humanos, los temas de inclusión, diversidad, género, inmigraciones, cambio climático entre otros, van configurando nuevos imperativos éticos. Las organizaciones que incorporan estas preocupaciones de manera coherente a sus culturas son más efectivas en la relación con sus *stakeholders*, que incluyen a sus propios accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, comunidades, y organizaciones públicas y privadas, entre otros. La misma norma 461 de la CMF, los sugiere de manera explícita en sus directrices (19).

Por lo tanto, se trata de facilitar prácticas organizacionales consistentes y coherentes con la identidad organizacional, la que se enriquece y desarrolla con procesos activos y dinámicos de mejora continua. En otras palabras, la consolidación de organizaciones que aprenden y dialogan, consolidan su propósito y cultura ética.

El mensaje central de este capítulo es que el desarrollo de una cultura ética es positivo, pues ayuda a eliminar o, al menos, reducir los quiebres éticos

en una organización. Sin duda falta mucho por investigar y aprender, pero la evidencia disponible apunta en esa dirección. De allí la relevancia de avanzar en el desarrollo y perfeccionamiento permanente de una cultura ética en la organización. Es un proceso continuo, basado en procesos colectivos de generación de un sentido compartido orientado al bien común. Esto hace coherente el “ser” y el “hacer” de la organización y la legitima ante la comunidad.

Bibliografía

- (1) Proqualitas, “Primer Estudio Cultura Ética en Chile” (2016). Recuperado de: <https://www.proqualitas.cl/estudios>
- (2) Ethics & Compliance Initiative. (2021). Global business ethics survey report: The state of ethics & compliance in the workplace. Ethics & Compliance Initiative and Institute for Business Ethics. (2021). Ethics at work: Survey of employees. Institute for Business Ethics
- (3) Linda Klebe Treviño, Niki A. den Nieuwenboer and Jennifer J. Kish-Gephart (2020) “(Un)Ethical Behavior in Organizations, , Annu. Rev. Psychol. 65:635–60
- (4) Treviño, L. (2015). Recuperado de: <https://www.ethicalsystems.org/featured-collaborator-of-the-month-linda-trevino/>
- (5) Treviño, L. and Nelson, K. (2021) “Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right”, Wiley, Eight Edition,
- (6) Kaptein, M. (2020) “Why good people sometimes do bad things: 52 reflections on ethics at work”. Rotterdam School of Management (RSM)
- (7) Kaptein, M. (2008) “Virtues and Rules in Codes of Ethics: Is there a Link?” Journal of Business Ethics
- (8) Kaptein, M. (2008) “Developing and testing a measure for the ethical of organizations: the corporate ethical virtues model” , en Journal of Organizations Behavior, Vol.29, Issue 7, pp.923-947
- (9) Kaptein, M. A Paradox of Ethics: (2023) Why People in Good Organizations do Bad Things. Journal of Business Ethics, 184(1), 297-316,
- (10) Proqualitas, “Primer Estudio Cultura Ética en Chile”, 2016. Recuperado de: <https://www.proqualitas.cl/estudios>
- (11) Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. Journal of Organizational Behavior, 29(7), 923-947.
- (12) Kaptein, M. (2008). The Relationship between Ethical Culture and Unethical Behavior in Work Groups: Testing the Corporate Ethical Virtues Model.
- (13) International Organization for Standardization (2014). Recuperado de: <https://www.iso.org/standard/62342.html>
- (14) AENOR, (2017) Recuperado de : <https://www.aenor.com/certificacion/compliance-y-buen-gobierno/gestion-prevencion-delitos>
- (15) Forética (2023) (Recuperado de: <https://foretica.org/soluciones/sge21/>
- (16) Sistema (2023) Recuperado de: <https://www.sistemab.org/>
- (17) EBC Chile (2022) Recuperado de: <https://www.economiadelbiencomun.cl/>
- (18) World Benchmarking Alliance (2023) : <https://www.world-benchmarkingalliance.org/>
- (19) CMF Chile (2021) Recuperado de: https://www.cmfchile.cl/normativa/ncg_461_2021.pdf

Anexo

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL ESTUDIO DE ADAPTACIÓN Y VALIDACIÓN

Se realizó un estudio con una primera fase de traducción y adaptación lingüística de los reactivos del inventario de Muel Kaptein.

En una segunda fase de diseño metodológico, se decidió anexas al cuestionario de Virtudes Éticas un cuestionario de percepción de quiebres de confianza en el lugar de trabajo. De esta manera, se generaron dos índices: Un índice de Cultura Ética (ICE) y un Índice de quiebres de Confianza (IQC)

El Índice de Cultura Ética se construye como una media de las dimensiones éticas del Inventario de Virtudes Éticas y sus nueve dimensiones: Claridad Normativa, Coherencia de la Jefatura, Coherencia del Directorio, Transparencia de información, Atmósfera de confianza, Factibilidad y recursos, Diálogo y aprendizaje, Reconocimiento y acción, y Reporte y denuncia.

El Índice de Quiebres de Confianza se construyó como una media ponderada de Eventos de Quiebre de Confianza que son percibidos en las organizaciones. Se clasificaron los eventos en función de su gravedad penal en tres categorías (muy graves, graves y moderados). Por ejemplo, un evento muy grave sería el tráfico de influencias, un evento grave sería el descuido en políticas de seguridad y un evento moderado sería el abuso de licencias médicas.

La hipótesis de trabajo fue que, una cultura ética robusta genera menos transgresiones éticas. Por lo tanto, se buscó la correlación entre ambos índices.

En una tercera fase del trabajo de campo se aplicó el instrumento de medición a una muestra de trabajadores chilenos. El grupo objetivo fueron hombres y mujeres de 18 a 65 años, trabajadores activos con contrato de empleado dependiente en organizaciones con base en el país.

Se utilizó como técnica de colecta de datos encuestas on-line usando un panel certificado para encuestas. La muestra fue de 1.000 personas seleccionadas de forma de representar la demografía de la población chilena. Error de 3% para varianza máxima y nivel de confianza de 95%.

Finalmente, se realizó una fase de Análisis Estadístico de datos donde se logró Validar el Modelo, observándose un índice KMO (Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo) de 0,975 y el análisis factorial muestra que las 9 dimensiones de cultura ética escogidas explican el 71% de la varianza.

CAPÍTULO 9

BARÓMETRO DE VALORES E INTEGRIDAD ORGANIZACIONAL

Priscilla Cabrera
Gerente de Desarrollo
Fundación Generación Empresarial

Priscilla Cabrera presenta en este capítulo los resultados de la aplicación del Barómetro de Valores e Integridad Organizacional. El Barómetro es una encuesta que se aplica desde hace varios años a las empresas que voluntariamente deciden participar. No es, por lo tanto, una muestra aleatoria, sino que se utiliza como una herramienta de gestión en estas organizaciones. Los resultados presentados corresponden a los años 2021 y 2022. La medición se basa en la prevalencia que se observa en la empresa de lo que se consideran “buenas prácticas corporativas”. Los resultados observados en este grupo de organizaciones se pueden calificar de positivos. Una pregunta de resumen incluida al final de la encuesta indica que la satisfacción de las personas con su lugar de trabajo alcanza casi un 90%.

El modelo

El Barómetro se basa en un modelo que explica el “comportamiento ético” y los “impactos en la competitividad” de una empresa a partir de dos grandes componentes denominadas “componente implícita” y “componente explícita” (Figura 1).

Figura 1. Modelo del Barómetro de Valores e Integridad Organizacional



La componente implícita se refiere al ambiente que se genera por la cultura de la empresa, el estilo de liderazgo, la transparencia de la información y muchas otras prácticas que no son fáciles de formalizar.

La componente explícita, por el contrario, se refiere a la institucionalización de los Programas de Ética y Cumplimiento en la organización. Tiene que ver con temas como la existencia de un Código de Ética, una línea de denuncias, un procedimiento formal e imparcial para evaluar si una conducta se ajusta a los principios de la ética y muchos otros.

El comportamiento ético se refleja en la “vivencia de valores”, los “conflictos éticos”, y las “transgresiones a la ética”.

En el Barómetro, la componente implícita, la componente explícita, el comportamiento ético y los impactos en la competitividad se miden a partir de una serie de preguntas construidas por un equipo especializado del Instituto de Sociología de la Universidad Católica.

Los resultados se presentan a continuación ordenados por las preguntas incluidas en el Barómetro.

La muestra

El relato de integridad que se ofrece en este capítulo se obtiene de los resultados de los años 2021 y 2022. El número de empresas que participaron en 2021 es 72, aumentando a 118 en 2022. Las personas que respondieron la encuesta en 2021 es 25.102 de un total de 63.900 (tasa de participación de 39%). En 2022 las respuestas fueron 28.985, de un total de 79.528 personas (tasa de respuesta 36%). La incertidumbre en los resultados no supera el 0,5% con 95% de confianza.

La mayoría de las empresas son chilenas. En 2021 participaron 66 empresas de Chile y 5 de otros países de Latinoamérica (7%). Para el 2022, la participación sube a 99 empresas de Chile y 24 de otros países de Latinoamérica, Europa y Estados Unidos (20%).

Debe aclararse que la muestra no es aleatoria. Las empresas que participan de esta medición son las que están comprometidas con la creación de una cultura de integridad. Los resultados del Barómetro les da una indicación de los avances que han logrado en esta materia y de cómo se comparan con otras empresas.

Resultados

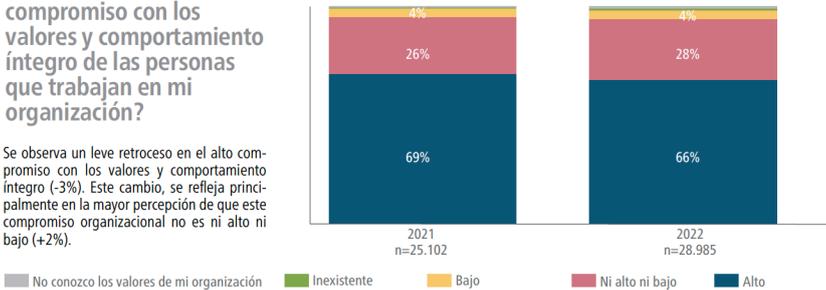
Componente Implícita

1. Dos tercios de las personas de la organización están comprometidas con los valores y el comportamiento íntegro (Figura 2).

Figura 2. Compromiso con los valores e integridad del comportamiento

¿Cómo defino el compromiso con los valores y comportamiento íntegro de las personas que trabajan en mi organización?

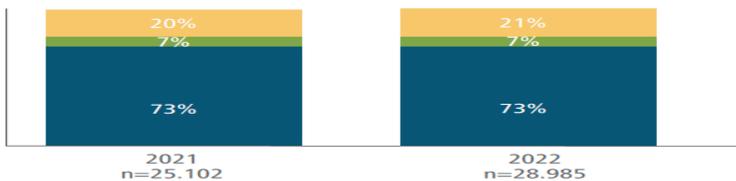
Se observa un leve retroceso en el alto compromiso con los valores y comportamiento íntegro (-3%). Este cambio, se refleja principalmente en la mayor percepción de que este compromiso organizacional no es ni alto ni bajo (+2%).



Hay una evaluación positiva del comportamiento de los directivos de la organización (Figura 3).

Figura 3. Comportamiento de los directivos de la organización

Los directivos de tu organización, ¿actúan de acuerdo con los valores corporativos dando el ejemplo?



La percepción sobre la actuación de los directivos de acuerdo a los valores corporativos, se muestra consistente en las mediciones y es relativamente alta, alcanzando un 73%. Así también, se mantiene el 7% de personas que opina negativamente ante esta pregunta. El 21% responde "No sabe" en esta pregunta. El desafío está en mejorar la visibilidad de la alta dirección representando los valores y dando el ejemplo.

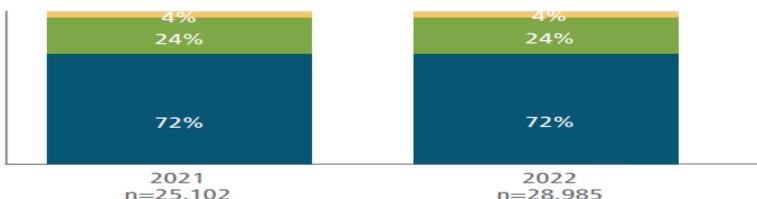
■ No sabe ■ No ■ Si



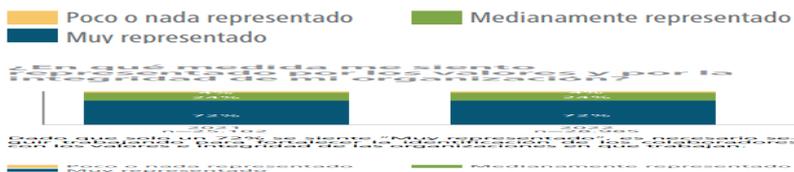
- Las personas se sienten representadas por los valores de su organización (Figura 4).

Figura 4. Representatividad de los valores

¿En qué medida me siento representado por los valores y por la integridad de mi organización?



Dado que solo un 72% se siente “Muy representado”, es necesario seguir trabajando para fortalecer la identificación de los colaboradores con los valores e integridad de las organizaciones en que trabajan.



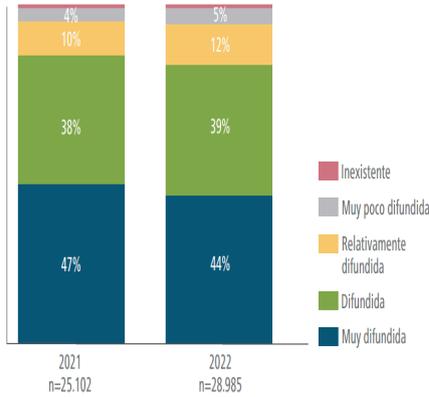
Componente Explícita

- Hay una amplia participación en capacitaciones sobre valores, comportamientos éticos o el código de conducta (Figura 5).

Figura 5. Participación en capacitación sobre temas éticos

La comunicación de los valores definidos en mi organización es:

La comunicación "Muy difundida" de los valores definidos en las organizaciones, en apreciación de los encuestados, disminuyó 3%. La percepción de que los valores son difundidos o muy difundidos retrocede, alcanzando un 83% el 2022 versus el 85% percibido el 2021. El aumento en los que opinan que la comunicación es "Relativamente difundida" o "Muy poco difundida" demandará de un esfuerzo adicional de las organizaciones para contrarrestar estos resultados.

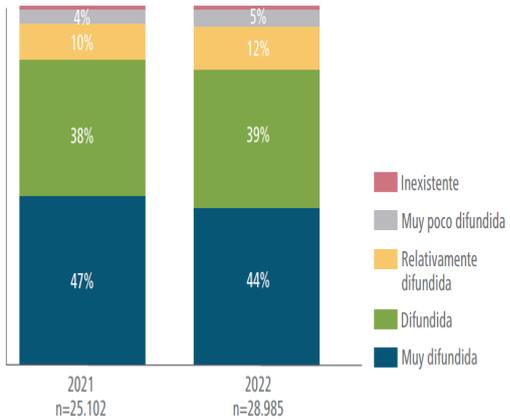


- 2. Los esfuerzos de la organización para comunicar los valores son reconocidos por la gente (Figura 6).

Figura 6. Comunicación de los valores

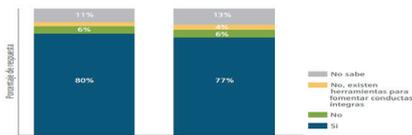
La comunicación de los valores definidos en mi organización es:

La comunicación "Muy difundida" de los valores definidos en las organizaciones, en apreciación de los encuestados, disminuyó 3%. La percepción de que los valores son difundidos o muy difundidos retrocede, alcanzando un 83% el 2022 versus el 85% percibido el 2021. El aumento en los que opinan que la comunicación es "Relativamente difundida" o "Muy poco difundida" demandará de un esfuerzo adicional de las organizaciones para contrarrestar estos resultados.



¿Considera útiles las herramientas que ha desarrollado tu organización para fomentar conductas íntegras? Por ejemplo, guías escritas, capacitaciones, materiales de apoyo, etc.

Los resultados del año 2022 demuestran una baja del 3% en las respuestas afirmativas, con respecto al año 2021. Esta diferencia se explica por el alza de las personas que miden "No saber" como "No existen" dichas herramientas.

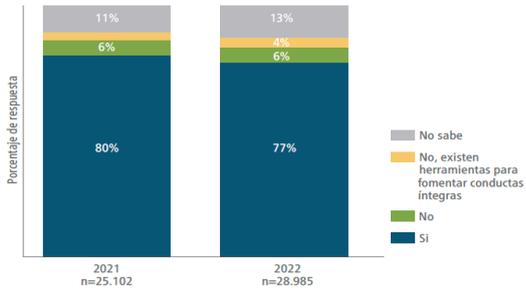


- 3. Se evalúan positivamente las herramientas que la organización ha desarrollado para fomentar conductas íntegras, tales como guías, capacitaciones, material de apoyo, etc. (Figura 7).

Figura 7. Utilidad de las herramientas desarrolladas por la organización.

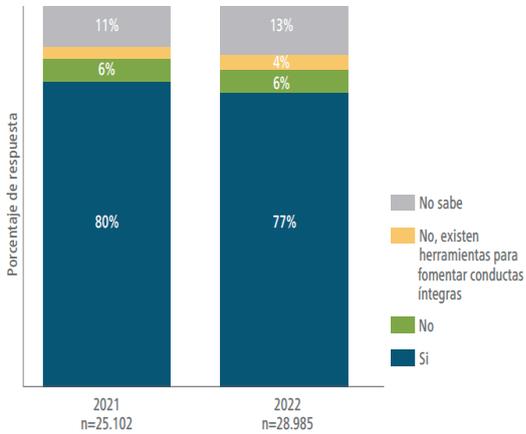
¿Considera útiles las herramientas que ha desarrollado tu organización para fomentar conductas íntegras? Por ejemplo, guías escritas, capacitaciones, materiales de apoyo, etc.

Los resultados del año 2022 demuestran una baja del 3% en las respuestas afirmativas, con respecto al año 2021. Esta diferencia se explica por el alza de las personas que indican "no saber" o que "no existen" dichas herramientas.



¿Considera útiles las herramientas que ha desarrollado tu organización para fomentar conductas íntegras? Por ejemplo, guías escritas, capacitaciones, materiales de apoyo, etc.

Los resultados del año 2022 demuestran una baja del 3% en las respuestas afirmativas, con respecto al año 2021. Esta diferencia se explica por el alza de las personas que indican "no saber" o que "no existen" dichas herramientas.

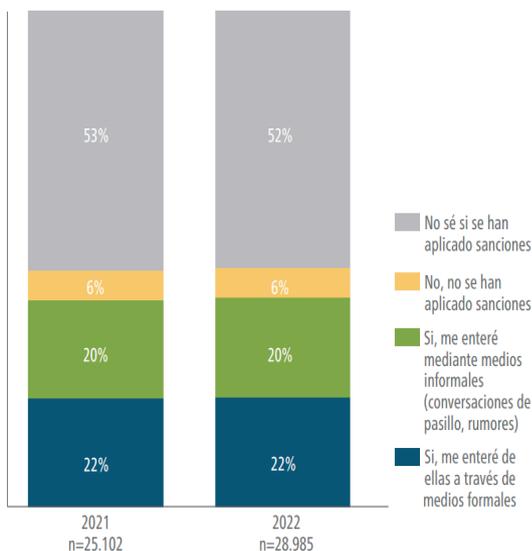


- La mayoría de las personas ignora si se han aplicado sanciones a malas prácticas (Figura 8).

Figura 8. Conocimiento de sanciones aplicadas

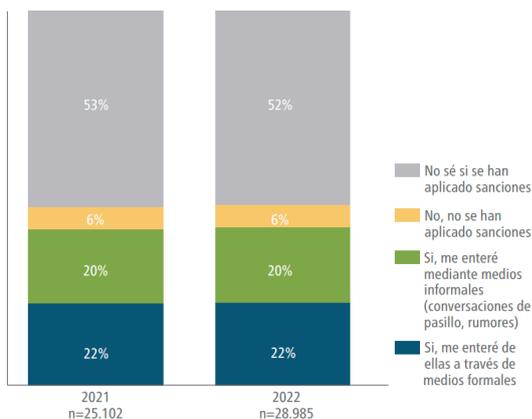
¿Se han aplicado sanciones a personas que hayan tenido comportamientos inadecuados conforme a las normas y valores de la organización?

En cuanto a la aplicación de sanciones, la percepción de los participantes en las encuestas del 2021 y 2022, no demuestran diferencias significativas. Un 52% de encuestados indica no saber si se han aplicado sanciones, lo que sugiere, más que nada, una desinformación de la gestión de las organizaciones. Por otro lado, y no menos importante, el 20% de los encuestados mantiene la afirmación que si se han aplicado sanciones dentro de su organización pero que se enteró por medios informales. Esto implica un desafío para las organizaciones de continuar trabajando para que se utilicen medios de comunicación formales.



¿Se han aplicado sanciones a personas que hayan tenido comportamientos inadecuados conforme a las normas y valores de la organización?

En cuanto a la aplicación de sanciones, la percepción de los participantes en las encuestas del 2021 y 2022, no demuestran diferencias significativas. Un 52% de encuestados indica no saber si se han aplicado sanciones, lo que sugiere, más que nada, una desinformación de la gestión de las organizaciones. Por otro lado, y no menos importante, el 20% de los encuestados mantiene la afirmación que si se han aplicado sanciones dentro de su organización pero que se enteró por medios informales. Esto implica un desafío para las organizaciones de continuar trabajando para que se utilicen medios de comunicación formales.

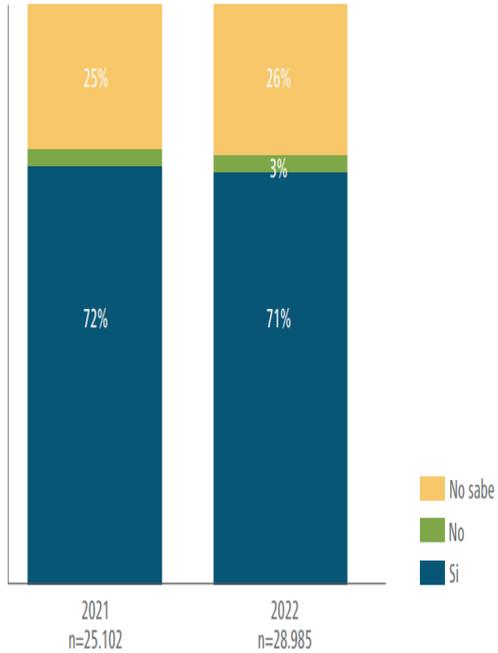


5. La gran mayoría de las personas considera que se combate activamente la corrupción (Figura 9).

Figura 9. Nivel de actividad desarrollada para combatir la corrupción.

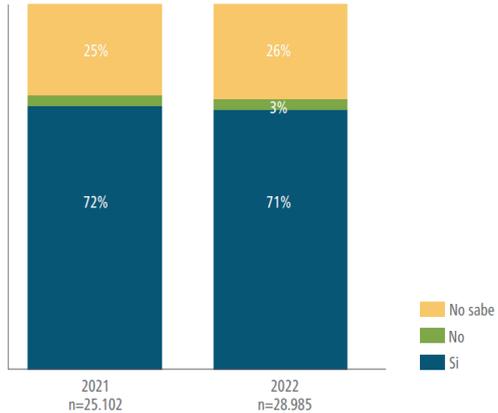
En mi organización, ¿se combate activamente la corrupción: colusión, coimas, soborno y/o extorsión?

Esta pregunta exhibe una disminución de 1% en la percepción de los participantes que declaran que "Si" se combate activamente la corrupción. Además, un 26% dice "No saber" si se combate activamente la corrupción o no (este último grupo con un aumento de 1% respecto del año 2021).



En mi organización, ¿se combate activamente la corrupción: colusión, coimas, soborno y/o extorsión?

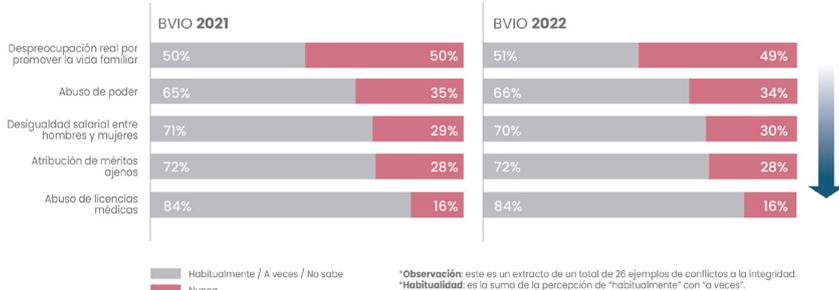
Esta pregunta exhibe una disminución de 1% en la percepción de los participantes que declaran que "Si" se combate activamente la corrupción. Además, un 26% dice "No saber" si se combate activamente la corrupción o no (este último grupo con un aumento de 1% respecto del año 2021).



Comportamiento Ético

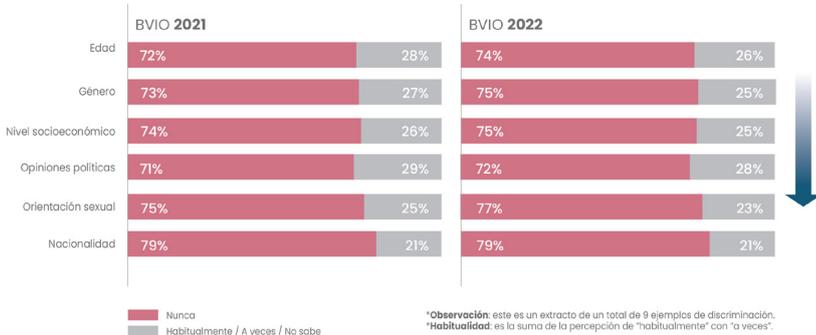
1. En los siguientes temas, la organización necesita hacer un mayor esfuerzo para promover buenas prácticas: abuso de licencias médicas, atribución de méritos ajenos, desigualdad salarial entre hombres y mujeres, abuso de poder y despreocupación por promover la vida familiar (Figura 10).

Figura 10. Prácticas que pueden mejorarse



2. Una de cada cuatro a cinco personas percibe discriminación por edad, género, nivel socioeconómico, opiniones políticas, orientación sexual o nacionalidad. Entre 70% y 80% no percibe discriminación (Figura 11).

Figura 11. Percepción de discriminación

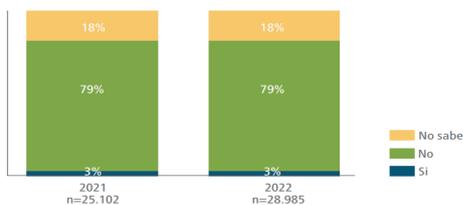


3. No hay mayor percepción de faltas a la integridad en la organización (Figura 12).

Figura 12. Percepción de faltas a la integridad

En el último año, ¿he observado algún incumplimiento o transgresión a la integridad en mi organización?

No se perciben cambios significativos respecto a la percepción de incumplimientos o transgresiones. A continuación, presentamos los resultados respecto de qué acciones tomaron los colaboradores que indicaron haber visto una transgresión dentro de la organización.

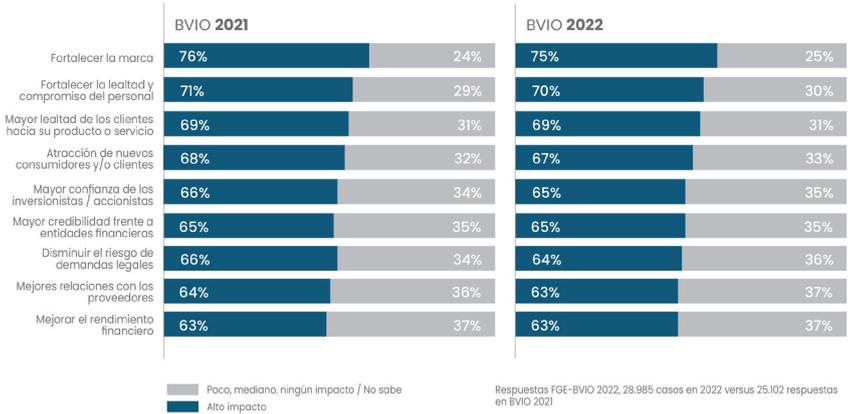


Si alguien ha sido testigo de faltas a la probidad, en general no las reporta (sólo se reporta una de cada tres faltas). Los incentivos para reportar no son claros, porque la persona que reporta puede recibir una represalia (le ocurre a una de cada cuatro personas) o no recibe ninguna información de lo que pasó con su denuncia (es lo que le pasa a una de cada tres personas).

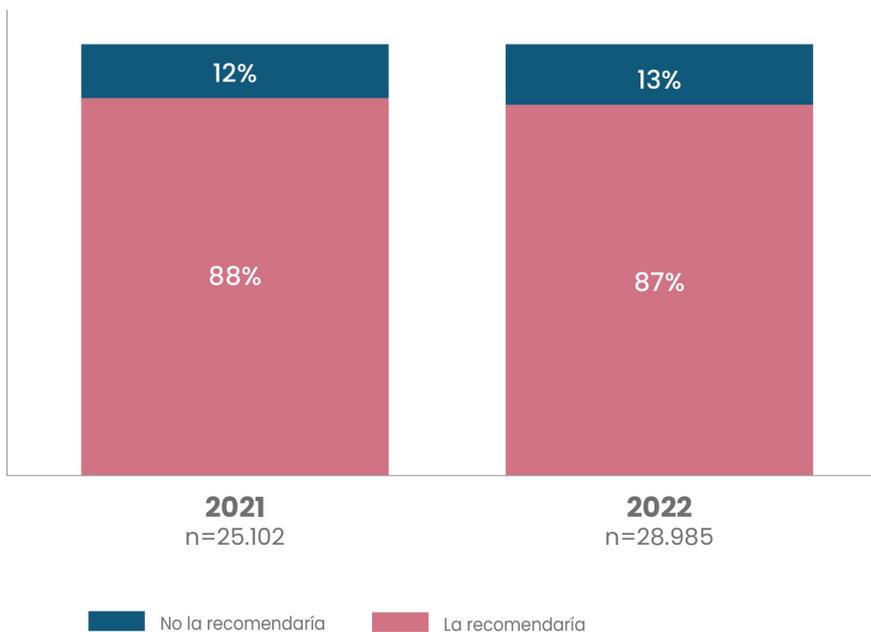
Impactos en la Competitividad

1. La percepción de la gente es que un comportamiento ético tiene un impacto positivo en la competitividad, pues fortalece la marca, el compromiso de los empleados, la lealtad de los clientes, la relación con los proveedores y la confianza de los inversionistas, entre otros temas. Esto tiene un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa, aumenta su credibilidad frente a entidades financieras, atrae nuevos consumidores o clientes, y disminuye el riesgo de demandas legales (Figura 13).

Figura 13. Impacto de la ética en la competitividad



2. La satisfacción de las personas con su empresa se refleja en que casi un 90% recomendaría a un amigo la organización donde trabaja (Figura 14.)

Figura 14. Satisfacción con la empresa

Conclusión

No hay organizaciones perfectas. Lo que sí hay es organizaciones que gestionan los temas de integridad y otras que no les prestan la suficiente atención. Las empresas que se someten a la medición del Barómetro pertenecen al grupo de las que tienen una mayor conciencia de la importancia de construir una cultura de integridad. Como los resultados observados se pueden calificar de positivos, sus esfuerzos se ven recompensados. La satisfacción de las personas con su lugar de trabajo es de casi 90%. Y no cabe duda que las instituciones y empresas que se esfuerzan por hacer las cosas bien contribuyen a la difusión de buenas prácticas y a la construcción de una cultura de integridad en el país.

CAPÍTULO 10

PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN AMÉRICA LATINA

Gonzalo Jiménez-Seminario
Presidente de PROTEUS Management & Governance y
profesor Pontificia Universidad Católica de Chile

Jonathan Callund
Callund y Compañía Limitada

Gonzalo Jiménez-Seminario y Jonathan Callund presentan en este capítulo un compendio de un extenso estudio que se reporta en detalle en su libro “Corporate Governing in Latin America: The Importance of Scandals to Institute Change” editado por Jonathan Callund, Gonzalo Jiménez-Seminario, y Neil Pyper, publicado en 2023 por PALGRAVE MACMILLAN¹. En él se entrega una visión de la gobernanza en América Latina y la forma en que ésta ha ido cambiando desde el siglo XIX hasta hoy². Destacan, como tema relevante de nuestros tiempos, el ESG³. También presentan cómo los escándalos corporativos han hecho imprescindible la modernización de la institucionalidad. Esta modernización ha pasado por distintas etapas, aunque no en todos en todos los países de Latinoamérica se ha logrado la misma madurez institucional. Incluyen comentarios sobre las características de la gobernanza en Argentina, Brasil, Chile, Colombia México y Perú.

Construcción de la institucionalidad en América Latina

Haciendo un recorrido histórico de América Latina, desde la independencia hasta hoy, se observa que la región compartió procesos similares en la construcción de naciones y luchas políticas en el siglo XIX. Su economía, centrada en desarrollos agrarios y recursos extractivos, experimentó un cambio hacia el nacionalismo económico debido a la Crisis de 1929. A mediados del siglo XX, se adoptó la “industrialización por sustitución de

¹ https://www.amazon.com/Corporate-Governance-in-Latin-America--A-Comparative-Analysis/dp/3030857794/ref=sr_1_1?keywords=9783030857790&linkCode=qs&qid=1692743099&s=books&sr=1-1&ufe=app_do%3Aamzn1.fos.f5122f16-c3e8-4386-bf32-63e904010ad0

² Los autores abordan el concepto de gobierno corporativo como un proceso de cambio continuo en las instituciones relacionadas con la gobernanza de las empresas. La evolución institucional se explora a través de enfoques teóricos como la Nueva Economía Institucional, la Teoría de la Dependencia de los Recursos y la Teoría Institucional. Estos enfoques se aplican a los hallazgos en los capítulos de los países, destacando sus implicaciones teóricas y prácticas.

³ ESG – Environment, Social & Governance – Ambiente, Social y de Gobernanza (ASG) en castellano.

importaciones" (ISI) para abordar problemas estructurales.

Los años 60-70 vieron la aparición de facciones izquierdistas y dictaduras militares de diverso signo ideológico, intentando controlar y/o profitar de la agitación política, exacerbada por la permanente actuación de potencias extranjeras, que no dudaban intervenir en los asuntos internos de los países, como parte de su "juego geopolítico" durante la Guerra Fría.

A finales de siglo, se intentó el modelo de libre mercado del "Consenso de Washington", pero la "década perdida" (1990) trajo desigualdades persistentes y no arrojó los buenos resultados esperados.

El nuevo milenio trajo mayor estabilidad política, solventado por un fuerte crecimiento económico derivado de los altos precios que alcanzaron las materias primas y la gran demanda China. Pero crecientes desafíos de justicia social, ante la imposibilidad de hacerse cargo de las demandas populares, y el estallido de una serie inacabable de escándalos corporativos, gatillaron fuertes crisis institucionales.

La historia de América Latina, llena de complejidades y desafíos, es un tapiz de patrones políticos, económicos y sociales que han dejado una influencia duradera en la región. Paradojalmente, a pesar de los álgidos problemas político-institucionales, económicos y sociales experimentados, surgen esperanzas a través de emprendimientos, *startups*, y colaboraciones empresariales, con un enfoque creciente en el emprendimiento social.

Evolución de la gobernanza: paradigmas institucionales

Los cambios en el contexto institucional y social de los países de América Latina influyen grandemente sobre la gobernanza de las empresas. Estos cambios se caracterizan en términos de tres períodos, denominados "autarquía", "liberalización" y "malestar social". Cada período dio origen a un "paradigma institucional" con su propia "lógica de gobernanza", en la que influyen líderes, élites, regulaciones y demandas de la sociedad. Las transformaciones en los paradigmas señalan una evolución compleja en la relación entre el gobierno corporativo y las dinámicas sociales, políticas y económicas en América Latina.

- **Autarquía** (1938-1989⁴): Durante el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), las dictaduras militares y líderes carismáticos impusieron regulaciones protectoras y proteccionismo. Predominó una lógica política con intervención estatal y empresas favorecidas, fomentando el "capitalismo amiguista" (que favorece a los amigos), corrupción y captura de partidos políticos.
- **Liberalización** (1990 en adelante): Con el "Consenso de Washington"⁵, la democracia recuperada y privatizaciones, las empresas adoptaron una lógica económica promercado. Se experimentó el auge de las materias primas y el crecimiento económico. Se acentuaron escándalos de colusión, fraude y abusos de partes interesadas, en los que participaron algunos miembros de las élites empresariales y políticas.

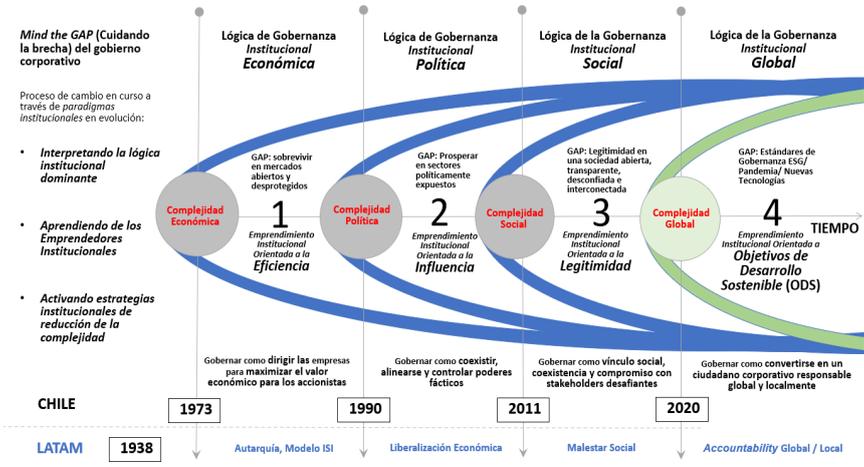
⁴ Fechas de inicio y eventos difieren entre los países América Latina.

⁵ Se conoce como Consenso de Washington a un conjunto de diez recomendaciones de política económica formuladas en 1989 por el economista inglés John Williamson, que tenían como objetivo orientar a los países en desarrollo inmersos en la crisis económica para que lograsen salir de la misma. <https://economipedia.com/definiciones/consenso-de-washington.html>

- **Malestar Social** (2011 en adelante): Protestas ambientales, movimientos feministas y desigualdades impulsaron una lógica social. Emprendedores “Unicornio” promovieron políticas proambientales y pro-sociales. Los actores sociales adquieren un protagonismo que sigue evolucionando y expandiéndose. Los escándalos se relacionan con temas de discriminación y desigualdad.

En la Figura 1 se muestra la forma en que ha evolucionado la gobernanza. En un primer período, la lógica dominante es la “económica”, luego la “política” y finalmente la “social”. Se conjetura, también, que en la fase siguiente el paradigma relevante sería la “lógica institucional global”, influenciada por tres factores clave: (1) Pandemias frecuentes y persistentes, (2) Creciente demanda de estándares ESG globales, y (3) Desafíos de la inteligencia artificial. Problemas como la desigualdad, el cambio climático y la inmigración cuestionan el individualismo y el neoliberalismo en su estado actual. Los problemas globales requieren soluciones a nivel global, incluyendo ajustes y mejoras en el gobierno corporativo.

Figura 1. Paradigmas de la Evolución del Gobierno Corporativo en América Latina



Gobernanza Institucional Global

En años recientes, el cambio del gobierno corporativo en América Latina ha sido impulsado por la evolución de los marcos regulatorios, la autorregulación a nivel nacional y la presión de inversionistas institucionales. Además, el panorama regional ha sido moldeado por tendencias globales y esfuerzos público-privados, organismos multilaterales como la OCDE, CAF, BID y el Banco Mundial. Aunque la región ha experimentado un cierto éxito económico, los últimos años han traído marcados desafíos socioeconómicos y políticos, exacerbados por la pandemia.

Se anticipa que tres fuerzas impulsarán el futuro del gobierno corporativo:

1. Un compromiso global hacia la orientación ESG (ambiental, social y gobernanza) en la era post-COVID, con énfasis en la sostenibilidad y

el valor compartido.

2. El empoderamiento empresarial mediante tecnologías de punta y alternativas de financiamiento, facilitando alianzas y acuerdos de socios.
3. La transformación de los directorios a través de diversificación de talentos y perspectivas, y la adaptación a un entorno virtual.

La importancia de ESG en América Latina se enfoca en un diálogo mejorado con comunidades locales, empleados y gobiernos. También se prevé mayor atención a organizaciones sin fines de lucro para promover el desarrollo sustentable. Además, se pronostica que la región mantendrá a sus principales actores corporativos, impulsando la innovación empresarial, pero con ajustes en prácticas de gobierno para adaptarse a las realidades emergentes.

Los desafíos de gobernar en la región incluirán responder a las expectativas de accionistas y *stakeholders*, y la transformación de los directorios hacia una mayor diversidad y participación. Se espera que los directores sean más demandantes, y se anticipa que los cuerpos más diversos generarán valor a través de una mejor toma de decisiones, perspectivas más amplias y mayor debate y cuestionamiento.

Estas predicciones reflejan desafíos inmediatos en la nueva realidad post-COVID, incluyendo cambios en las estrategias de financiamiento, prácticas de gobierno y la evolución de grupos corporativos multinacionales. En este contexto, las discusiones sobre gobernabilidad podrían ser un punto de referencia para mejorar la transparencia, ética y rendición de cuentas en América Latina.

Evolución de la Gobernanza en Chile

Chile destaca por su transición a políticas de libre mercado y progreso económico, aunque también enfrenta importante agitación social. El gobierno corporativo de las empresas transita por las tres lógicas antes descritas: económica, política y social.

Desde 1973, jóvenes economistas chilenos formados en la UNIVERSIDAD DE CHICAGO, conocidos como los “Chicago Boys”, implementaron un modelo económico de libre mercado durante el gobierno militar del general Augusto Pinochet, imponiendo una “lógica institucional económica”. En contraposición al modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), este enfoque buscaba maximizar el valor económico y el poder de los accionistas.

A pesar de importantes mejoras en la eficiencia empresarial, desafortunadamente, se amplió la oportunidad de desarrollar comportamientos nocivos como colusión, fraude y expropiación de rentas por parte de algunos grupos controladores de cara a los accionistas minoritarios, los clientes o las comunidades.

Tras el retorno a la democracia en 1990, Chile experimentó una “lógica institucional política”, marcada por la expansión del empresariado y mayores vínculos de éste con el sector estatal. La democratización atrajo inversión extranjera y multinacionales, una parte importante de ellas, empresas estatales de España que invirtieron en sectores regulados, tales como la energía, las telecomunicaciones, las sanitarias y, con mayor presencia privada

española, en los servicios financieros. Estas empresas involucraron en sus directorios a profesionales con carreras políticas cercanas a la Concertación, alianza que gobernó Chile hasta 2010, para "suavizar" las relaciones con el establecimiento político.

La nueva gobernanza (llamada coloquialmente "Red Set") buscaba prevenir y protegerse ante posibles cambios regulatorios y, en general, coexistir con los "poderes fácticos". Sin embargo, luego evolucionó hacia influir en la política, financiando individuos y partidos políticos. Esta dinámica persiste, aprovechando lagunas legislativas y ha causado un profundo descrédito, tanto en las autoridades como en el sector empresarial, socavando la reputación de algunos grupos empresariales ante la sociedad.

A partir de 2011, Chile experimentó una "lógica institucional social", desencadenada por protestas ambientales y manifestaciones estudiantiles que se expandieron a la clase media endeudada y agobiada con el financiamiento privado de la educación. Luego se sumaron movimientos feministas y LGTB. Estas marchas se centraron en desafiar la educación lucrativa y las desigualdades sociales.

La escalada culminó en disturbios violentos en 2019, conduciendo a negociaciones gubernamentales y a la propuesta de redactar una nueva Constitución, democrática y participativa, para intentar dar respuesta a demandas de equidad de género, sostenibilidad y derechos sociales. Iniciativa que no prosperó, luego de dos intentos fallidos, relegando la prioridad del cambio constitucional a un horizonte, presumiblemente tan largo como incierto.

Las empresas están adaptándose a esta dinámica, considerando equidad, sostenibilidad y participación de empleados en la toma de decisiones, e incorporando en su estrategia actual un enfoque en los *stakeholders* (partes interesadas).

Este proceso ha estimulado un llamado a una mayor diversidad -profesional, etaria y de género- en los directorios y aunque ha habido ciertos avances, sigue siendo una asignatura pendiente. La COMISIÓN DEL MERCADO FINANCIERO (CMF) ha estado apoyando -indirectamente- estas iniciativas a través de normativas orientadas a reportar la "sustentabilidad corporativa".

Escándalos corporativos en América Latina y su impacto en la gobernanza de las empresas

Los principales escándalos corporativos en todos los países de América Latina juegan un rol determinante en el cambio de la regulación, lo que afecta profundamente la gobernanza de las empresas.

A través de casos emblemáticos en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú (seis casos por país), se ha podido identificar malas conductas y realizar los problemas subyacentes en los comportamientos de gobierno corporativo, permitiendo identificar seis áreas clave que requieren mejoras, las que se refieren a la naturaleza y estructura del gobierno de las empresas en la región.

Estos casos emblemáticos fueron seleccionados y desarrollados por 21 au-

tores⁶, expertos cada uno en gobernanza y gestión empresarial. No fue fácil la selección de los casos, pues debían seleccionarse los ejemplos más relevantes de cada país (Figura 2).

Figura 2. Casos de Escándalos Corporativos en Seis Países de América Latina

Aeroméxico / Mexichem
 Alicorp
 AmBev
 Arca Continental
 Banorte
 Bayer / Aventis
 Benito Roggio e Hijos SA
 Brasil Resseguros (IRB)
 Credicorp
 DACSA
 El Cartel de los Pañales
 ENDESA
 Enersis (I and II)
 Estraval
 Exportadora de Sal
 FASA
 Graña y Montero
 Grupo EBX
 Homex
 InterBolsa
 JBS
 La Polar
 Milpo
 Odebrecht
 OHL México
 OminLife
 Pehuenche
 Petrobras
 Refinería de Cartagena
 SaludCoop
 Skanska
 SQM (Cascadas)
 TGLT SA
 The Cement Cartel
 Vicentín SA
 YPF SA



Fuente: Los 36 casos seleccionados y evaluados en el libro: *Corporate Governing in Latin America: The Importance of Scandals to Institute Change* (Callund, Jiménez-Seminario & Pyper, eds., 2023, NY, USA9

Los expertos estudiaron la naturaleza de las entidades involucradas, como empresas estatales, cotizadas en bolsa o privadas. Además, clasificaron los casos según su alcance internacional, regional o local. Se exploraron diversas formas de sacar a la luz los casos, incluyendo denunciantes, acuerdos de culpabilidad y delaciones compensadas. Los casos mostraron la respuesta de las autoridades reguladoras y los tribunales a través de multas, tiempo en prisión y medidas correctivas. Muchos casos llevaron a las partes involucradas a revisar procedimientos internos y cambiar equipos de liderazgo.

El análisis reveló temas recurrentes, como motivación política, formación de carteles (acuerdos indebidos de actuación conjunta), fraude, soborno y abuso de posición dominante. Los autores examinaron en qué medida los directores cumplieron con sus deberes de cuidado y lealtad hacia los accionistas.

⁶ Ismail Adelopo, Andrés Bernal, Jonathan Callund, Magdalena Díaz LeFort, Enrique Díaz Ortega, Hugo Gaggiotti, Luiz Ricardo Kabbach de Castro, Verónica Ilián Baños-Monroy, Gonzalo Jiménez-Seminario, María de los Ángeles Lucero Bringas, Dante Mendes Aldrighi, Carla Meza Molina, Michelle Mora, Óscar Pardo, Neil Pyper, Edgar Rogelio Ramírez-Solís, Catalina Rojas, Fernando Sandoval Arzaga, Eulalia Sanín, Pablo Eugenio Souto, Matías Zegers Ruiz-Tagle

En general, los casos impactaron positivamente en el desarrollo del gobierno corporativo en Chile, mediante cambios legales y regulaciones más estrictas. En Brasil, hubo resultados mixtos, con reformas regulatorias y algunas carencias en remedios, derivadas en buena medida de las resistencias de los incumbentes y los poderes fácticos asociados. En Perú y Colombia, los resultados fueron también mixtos o negativos, debido a deficiencias regulatorias y falta de protecciones para el público. México y Argentina, por su parte, experimentaron impactos definitivamente negativos o nulos, erosionando la confianza en los mercados financieros o incluso, reforzando la desconfianza existente.

Factores detrás de los escándalos corporativos

Las causas de los escándalos corporativos son múltiples. El estudio de casos realizado permite identificar seis factores recurrentes: (1) vínculos familiares, (2) conexiones políticas, (3) vacíos institucionales, (4) conflicto de agencia de directivos superiores, (5) conflictos de agencia de grupos empresariales, y (6) conflictos de agencia de empresas multinacionales. En la tabla siguiente (Figura 3) se indican las empresas de los seis países relacionadas con cada uno de estos factores.

Figura 3 - Reflexiones sobre los Directorios Corporativos en América Latina

<i>Criterios \ País</i>	ARGENTINA	BRAZIL	CHILE	COLOMBIA	MEXICO	PERU
Vinculos Familiares	BRH TGLT	Ambev Odebrecht	FASA SQM	Pañales	OmniLife	Alicorp Arca Graña y Montero Credicorp
Conexiones Políticas	YPF BRH SKANSKA VICENTIN	Odebrecht IRB JBS Petrobras EBX	SQM	Reficar	ESSA OHL	Graña y Montero Credicorp
Vacíos Institucionales	DACSA YPF BRH VICENTIN	EBX	Pehuenche SQM	Saludcoop Cemento Estrával	ESSA OHL Homex	ARCA MLPO Bayer
Conflictos de Agencia Directivos Superiores	DACSA SKANSKA	IRB	La Polar	Saludcoop Reficar Interbolsa	Banorte	Alicorp
Conflictos de Agencia de Grupos Empresariales	TGLT YPF	Ambev EBX	Pehuenche SQM	Cemento Pañales Saludcoop Reficar Interbolsa	Aeroméxico-Mexichem Omnilife	Milpo Arca Credicorp Alicorp
Conflictos de Agencia Multinacionales	SKANSKA	JBS	Enersis	Cemento Pañales	ESSA OHL	

Fuente: Corporate Governing in Latin America: The Importance of Scandals to Institute Change, Callund, Jiménez-Seminario & Pyper, eds., 2023, NY, USA9

Los siguientes son algunos de los comentarios que surgen del análisis de estos casos, los que se refieren a áreas clave para la mejora de la regulación y prácticas de gobierno corporativo en América Latina.

- Las empresas familiares están involucradas en muchos casos de com-

portamientos anticompetitivos o de corrupción. No es sorprendente, pues son mayoritarias en la región y es común que formen grupos empresariales. Su comportamiento indebido contradice en parte, a Khanna y Palepu⁷, quienes postulan que estos grupos representan primariamente un aporte económico-institucional en países en desarrollo, pues crean internamente mercados de capitales y de productos que en sus países son inexistentes o no funcionan bien, obteniendo, de paso, buenos resultados.

- La influencia política y las conexiones entre empresas y el gobierno contribuyen significativamente a los escándalos. Brasil, Argentina, México y, en alguna medida, Perú muestran múltiples casos de esta naturaleza, indicando la captura del Estado como una fuente de malas prácticas empresariales. En Argentina, Brasil, Chile y Perú se asocian vínculos familiares con corrupción política o carteles. Se observa que la asociación público-privada, elogiada internacionalmente, tiene un lado negativo en América Latina.
- Los vacíos institucionales son factores relevantes en muchos casos. En un tercio de las situaciones, los marcos regulatorios presentaban lagunas que los grupos empresariales aprovecharon a su favor, tal como se comentó. Regulaciones incompletas e inconsistentes, reguladores pasivos y falta de coordinación regulatoria se destacan como problemas. En países como Brasil y Colombia, instituciones débiles pueden haber exacerbado los problemas.
- La presencia de empresas multinacionales en los escándalos es sorprendente y resalta la interacción entre prácticas de gobierno corporativo en países de origen y de acogida. Esto sugiere la necesidad de alinear las prácticas corporativas extranjeras con estándares más rigurosos, generalmente aceptados en sus países de origen.
- Un aspecto positivo es que los escándalos de agencia, orquestados por parte de gerentes controladores de facto de sus compañías, comunes en los mercados anglosajones, son menos frecuentes en América Latina, especialmente en Chile, a pesar del mayor desarrollo de su mercado de capitales.

Se concluye que estos casos revelan fallas en el comportamiento de individuos y directorios, destacando la importancia robustecer el entrenamiento de directores profesionales en prácticas de buen gobierno corporativo y mejores regulaciones. Son cuatro los desafíos clave:

1. **Cultura Corporativa Basada en Valores:** Se reconoce que el buen gobierno corporativo trasciende el cumplimiento normativo. Es crucial internalizar una cultura corporativa basada en responsabilidad, ética y transparencia. Esto crea un entorno que promueve cuerpos directivos profesionales y contrapesos de poder en las empresas.
2. **Fortalecimiento Regulatorio y Supervisión:** Existe la necesidad de reforzar los marcos regulatorios y las entidades de supervisión en ámbitos más allá del sector financiero. Se enfatiza la importancia de medidas gubernamentales efectivas para prevenir y enfrentar escándalos corporativos. Los reguladores deben priorizar sistemas sólidos de gestión de riesgos, manejo de conflictos de interés, y directrices

⁷ Khanna, T. & Palepu, K. (2000). Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *The Journal of Finance*, 55(2), 867-891.

sobre transacciones con partes relacionadas.

3. **93Transparencia en Beneficiarios Finales:** Se destaca la falta de transparencia en la identificación de beneficiarios finales de las empresas en la región. Contrastando con prácticas de economías desarrolladas, esta falta de información dificulta la identificación de conflictos de interés y toma de decisiones adecuadas. Se sugiere la revelación obligatoria de beneficiarios finales como una medida efectiva (von Wolfersdorff, 2022⁸).
4. **Fortalecimiento del Rol del Directorio:** Se aboga por fortalecer los directorios incorporando directores profesionales con independencia, conocimiento y criterio ético. Además, se propone ampliar las funciones del Comité de Directores, permitiéndole supervisar prácticas del directorio, proponer políticas de "*Comply or Explain*" más avanzadas, y ofrecer opiniones (públicas y privadas) independientes respecto de la marcha, idoneidad y desempeño de las prácticas de gobierno corporativo.

Los escándalos corporativos han generado una reacción social y regulatoria que está impulsando cambios y mejores prácticas en el ámbito del gobierno corporativo, en especial en Chile. Pero los hallazgos de este análisis se extienden a todos los países estudiados, a otras naciones latinoamericanas y a mercados emergentes en todo el mundo.

Madurez institucional de la gobernanza de seis países latinoamericanos⁹

La evolución del gobierno corporativo en América Latina ha estado influida por factores históricos, políticos y económicos. Aunque se han logrado avances, persisten desafíos en la implementación de prácticas de buen gobierno en la región. El análisis de escándalos empresariales y la comprensión de las dinámicas institucionales son esenciales para fortalecer la gobernanza corporativa en América Latina y fomentar la confianza en las empresas privadas.

En esta sección se destacan las medidas y avances en los seis países estudiados. Se puede confirmar que los escándalos han ayudado, impulsando regulaciones y mejores prácticas, incentivando, en cierta medida, a las empresas a convertirse en ciudadanos corporativos responsables y contribuir al bienestar social.

Argentina

El contexto económico y político ha influido en la evolución del gobierno corporativo en Argentina. A pesar de las aspiraciones, las prácticas de buen gobierno son aún emergentes debido a iniciativas legales y regulatorias débiles y mecanismos de supervisión ineficaces. Las fuerzas institucionales en competencia han dado forma a los grupos corporativos argentinos y su impacto en el gobierno corporativo en ese país. La conclusión que se impone es que la informalidad campea, lo que alimenta la desconfianza e impide un progreso sostenido en la gobernanza; la cual se centra

⁸ von Wolfersdorff, Jeannette (2022) Capitalismo, Taurus, Santiago, Chile.

⁹ Esta sección se basa en el libro: Corporate Governing in Latin America: The Importance of Scandals to Institute Change (Callund, Jiménez-Seminario & Pyper, eds., 2023, NY, USA9

principalmente en contar con familiares e *insiders*, limitando su profesionalización y desarrollo. El reciente cambio de signo político con la elección de un *outsider* a la presidencia abre expectativas de cambio que, a pesar del optimismo inicial de los mercados financieros, tendrá por delante un duro camino para hacerse realidad.

Brasil

El debate sobre el gobierno corporativo surgió muy tempranamente para estándares internacionales, en la década de 1990 en Brasil, llevando a cambios en supervisión y legislación para proteger a los inversionistas. Existen relevantes iniciativas institucionales para enfrentar los desafíos actuales y futuros en el gobierno corporativo. Brasil se erige como el país latinoamericano más innovador en materia de desarrollo de un mercado bursátil más transparente y anclado en las buenas prácticas. Sin embargo, la fuerte reacción opositora del *establishment* y los múltiples retrocesos experimentados, han demostrado la enorme dificultad de remover las ventajas de los poderosos actores incumbentes, dejando en suspenso la real factibilidad de modernizar la gobernanza corporativa.

Chile

En alguna medida, gracias a los escándalos, Chile ha desarrollado un marco regulatorio sólido y ha adoptado mejores prácticas de gobierno corporativo. La presencia de inversionistas institucionales ha impulsado mejoras en el comportamiento corporativo, aunque plantea desafíos relacionados con seguir avanzando en una regulación progresiva. Iniciativas, tales como el “*Comply or Explain*” se encuentran bajo fuerte ataque y descalificación permanente de los incumbentes. Pero, siendo un país con una fuerte tradición legalista, no se perciben retrocesos como en el caso de Brasil, sino una adopción pasiva de la letra de la Ley, con mínimo compromiso de su espíritu. Sin embargo, la creciente diversidad de los miembros de directorios, los fuertes riesgos legales a que se exponen y la entrada de nuevas generaciones, muchos de ellos asociados a grupos familiares¹⁰, pudieran llegar a tener un impacto significativo en el mediano plazo.

Colombia

La evolución del gobierno corporativo en Colombia ha sido impulsada por la adopción de prácticas regulatorias internacionales y por empresarios institucionales promoviendo prácticas de gobierno corporativo en redes de empresas relacionadas. Se observa cómo las prácticas y regulaciones de países desarrollados han impactado y están ayudando a cambiar el entorno empresarial, destacándose positivamente los *interlocks* de directorios de miembros de grandes grupos empresariales como acelerador en la adopción de prácticas de buen gobierno. Entre ellas sobresale la consistente y sostenida iniciativa de las evaluaciones de directorios por parte de asesores externos. Esta diligencia es, sin duda, promisoría y puede implicar un relevante cambio en la trayectoria y un profundo impacto a largo plazo en la gobernanza corporativa colombiana.

¹⁰ Ver capítulo Empresas Familiares, en este mismo volumen

México

A pesar de la cercanía e influencia norteamericana, el gobierno corporativo en México se asemeja a prácticas latinoamericanas más tradicionales. Las empresas familiares se presentan como bastante impermeables a la adopción de buenas prácticas y aún en empresas cotizadas en Bolsa, estos grupos actúan como si fueran compañías cerradas. Esto se manifiesta principalmente en la elección de miembros de los consejos de administración que responden más a sus electores que a su deber fiduciario de cara a las organizaciones en que sirven, lo que ha limitado los avances en la implementación de mejoras de gobierno corporativo. Los propios escándalos de gobierno corporativo mexicanos reflejan, sin ambigüedades, un comportamiento que no contempla la *accountability*, la responsabilidad, ni la transparencia con el público inversionista. La regulación a su vez, se mantiene atrasada y debilitada de facto, pues no se generan sanciones efectivas, ni resulta disuasiva de las malas prácticas. Por estas razones, no se perciben posibilidades de mejoras concretas a mediano plazo.

Perú

A pesar de múltiples iniciativas regulatorias y bursátiles, el progreso del gobierno corporativo en Perú ha sido lento y está lejos de ser completo. Los reguladores y algunas empresas emblemáticas han liderado la adopción de buenas prácticas, pero aún hay un importante margen de mejora en áreas como independencia del directorio y gestión de riesgos. Adicionalmente, el impacto mayúsculo del escándalo ODEBRECHT, con sus innumerables repercusiones políticas, institucionales y empresariales, ha puesto en duda la integridad de varios de los actores, corporaciones y grupos empresariales líderes del país –sin mencionar a cuatro presidentes de la república– generando un importante desconcierto y reforzando la desconfianza pública. Existen algunas iniciativas profesionales en curso, entre ellas una asociación de secretarios corporativos, que buscan establecer y reforzar estándares y proponer una cultura de mayor integridad, pero su impacto es aún incierto. A partir de esta crisis, Perú ha perdido la provechosa segregación entre sus caóticos procesos políticos y el sano dinamismo de sus negocios, que mantuvo durante décadas. A pesar de estas dificultades, a lo largo del tiempo, las empresas familiares del país han ido tomando conciencia de la necesidad de profesionalizar su gobernanza y esto pudiera traer mejoras en el gobierno corporativo, pero sería a muy largo plazo.

ESG: El desafío de hoy

Hay que destacar cómo cada vez más las empresas en América Latina están abrazando los pilares de ESG, reconociendo la necesidad de abordar no solo los aspectos financieros, sino también los impactos ambientales y sociales de sus operaciones. Se destaca la transición desde una lógica institucional centrada en la maximización de ganancias hacia una que incorpora consideraciones éticas y sostenibles.

En los casos estudiados en diferentes sectores y países latinoamericanos, se analiza cómo las empresas han adaptado sus estrategias para alinearlas con los estándares ESG, a menudo en respuesta a la presión de inversionistas y los reguladores. Así es como se identifican los desafíos y oportu-

nidades que surgen en la implementación de prácticas ESG en la región, y se discuten temas como: la medición y divulgación de indicadores ESG; la falta de uniformidad en la interpretación de estos criterios; y la necesidad de establecer marcos regulatorios sólidos para promover la transparencia y la responsabilidad empresarial. Además, se destacan las oportunidades para las empresas en aprovechar la integración de principios ESG para mejorar su reputación, atraer inversionistas y contribuir al desarrollo sustentable de las comunidades en las que operan.

Para avanzar hacia un “nuevo modelo de empresa” en América Latina, se requiere de una gestión empresarial más consciente y sostenible. Contribuyen a este propósito una visión integral de las responsabilidades de gestión, expresada en la adopción de los criterios ESG con sus desafíos y oportunidades. Son aproximaciones innovadoras: la participación de *stakeholders* locales y la colaboración con organizaciones no gubernamentales, entre otras. Además, el creciente trabajo conjunto y desarrollo de iniciativas público-privadas es un paso clave para lograr un desarrollo sostenible y equitativo. Como botón de muestra, al cierre de este capítulo, se anunciaba una alianza emblemática de largo plazo entre Codelco y SQM para explotar importantes yacimientos de litio, reconvirtiendo a una empresa cuestionada en materia de prácticas de gobernanza en un actor clave para el desarrollo nacional durante los próximos 40 años.

Considerando que en Chile las empresas familiares representan más del 65% de las sociedades del IPSA, y el 78%¹¹ a nivel nacional, las nuevas generaciones que se están incorporando en los grupos empresariales familiares tradicionales son más y mejor educadas, más globalizadas y conscientes de su realidad de ciudadanos globales. Ellos constituyen, sin duda, un cambio relevante, que puede ayudar a generar un punto de inflexión en el desafío de transformar el modelo tradicional de gestión de las empresas en Latinoamérica.

En definitiva, el “nuevo modelo de empresa Latinoamericana” se hará cargo de los requerimientos y desafíos de las tres lógicas institucionales: económica, política y social. Y también, de la emergente “gobernanza institucional global”, anclada en los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS) de NACIONES UNIDAS u otros equivalentes.

Este proceso pasa por conquistar las mentes y corazones de las nuevas generaciones de líderes de los grupos empresariales familiares.

¹¹ Ver capítulo Empresas Familiares, en este mismo volumen

CAPÍTULO 11

SOSTENIBILIDAD DEL VALOR EN CHILE

Alfredo Enrione C.
Profesor ESE, Universidad de Los Andes

Alfredo Enrione presenta en este capítulo algunos resultados de diversos estudios realizados en el ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de Los Andes, sobre el grado de penetración del modelo ESG en las empresas chilenas. La evidencia recogida revela que, si bien los directorios están avanzando en su agenda de sostenibilidad, aún no se ha asentado del todo la convicción de que crear y sostener valor económico para los accionistas está estrechamente ligado a incorporar en las decisiones de la empresa los intereses de todos sus *stakeholders* con una visión de largo plazo.

Sostenibilidad: Modelo ESG

Hace ya unas décadas, y de la mano de activistas y organismos internacionales, irrumpió en las empresas el tema de la sostenibilidad. Hoy en día, estas demandas, que inicialmente tenían un foco ambientalista, han evolucionado en dos formas muy significativas.

Por un lado, se han ordenado conceptualmente, operacionalizando la sostenibilidad en torno a tres ejes (y tres siglas): el ambiental (E de *Environmental*), el social (S) y el del gobierno corporativo (G). (Gráfico 1)

Gráfico 1: La sostenibilidad empresarial operacionalizada en las dimensiones ESG



Por el otro, las demandas ahora vienen con más fuerza y de la mano de actores significativamente más grandes, sofisticados y poderosos: los inversionistas institucionales y los reguladores de mercado. A la fecha, inversionistas que manejan miles de millones de dólares están exigiendo condiciones de sostenibilidad (ESG) para que las empresas puedan recibir estos recursos en la forma de capital o deuda. Asimismo, los reguladores de mercado han ido exigiendo a las empresas que emiten valores de oferta pública una mejor rendición de cuentas y transparencia en sus prácticas de sostenibilidad.

Es así como el 11 de noviembre de 2021, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) emitió la Norma de Carácter General NCG461, obligando a las empresas del mercado chileno, a partir de 2023, a reportar según una memoria integrada que incorpore los estándares SASB¹² y TCFD¹³. Esta norma pone a Chile a la vanguardia mundial y obliga a los directorios a pronunciarse sobre la influencia que factores no financieros tienen sobre el valor de la empresa (materialidad). También deben reportar aspectos de sostenibilidad que, probablemente, buena parte de las empresas ni siquiera estaba midiendo.

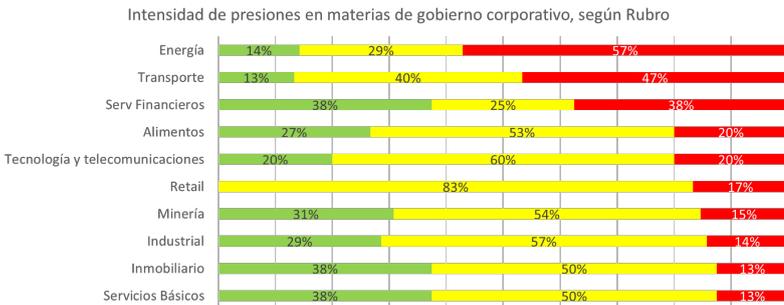
A partir de la norma antes mencionada, y desde noviembre de 2021, el Centro de Gobierno Corporativo del ESE Business School ha realizado numerosos estudios para comprender el impacto de esta innovación regulatoria, el estado de la sostenibilidad y la agenda ESG en los directorios chilenos. La idea es estudiar el proceso de cambio en las empresas a raíz de estas nuevas exigencias e identificar oportunidades y desafíos que puedan presentarse.

A continuación, se presentan algunas preguntas y sus respuestas de dos estudios realizados en el ESE.

¿Cuán preparados están los directorios ante estas nuevas demandas ESG?

En un primer estudio¹⁴ participaron los directorios de sobre 100 de las más grandes empresas en Chile. Se comprobó una gran oportunidad de mejora: la agenda ESG, sus demandas y complejidades, resultaban especialmente novedosas para la mayoría de los miembros del directorio (Gráfico 2). Más del 50% de los directores no tenía ninguna experiencia práctica y solo el 12% tenía una experiencia relevante en materias de reportes e implementación de iniciativas ESG.

Gráfico 2: ¿Cómo calificaría su nivel personal de experiencia y conocimientos en materias ESG



¹² Sustainability Accounting Standard Board

¹³ Task Force on Climate-related Financial Disclosures

¹⁴ Enrione, A. y Pavlic, F. (2022) Visiones del Directorio en Materias ESG, presentado en marzo de 2022

¿Qué presiones perciben los directorios chilenos en materias de sostenibilidad?

En este primer estudio se preguntó también sobre las presiones que percibían sus directorios provenientes de sus diferentes *stakeholders*. Como se puede apreciar en los gráficos 3 a, b y c, la intensidad y naturaleza de las presiones variaba según el rubro de la empresa. Así, por ejemplo, las demandas medioambientales eran especialmente intensas para el rubro de alimentación, minería o energía. Del mismo modo, las demandas sociales resultaban particularmente altas en rubros como las telecomunicaciones y el *retail*. Finalmente, las demandas más intensas por gobierno corporativo se percibían desde el mundo de la energía, el transporte y los servicios financieros.

Gráfico 3 a: Intensidad de las presiones en materias medioambientales para distintas industrias

En los últimos 3 años ¿Qué tan fuertes han sido las presiones sobre la empresa en materias medioambientales? (por ejemplo: uso del agua, reducción de emisiones, huellas de carbono, eficiencia energética, manejo de residuos, riles, rediseño de productos y servicios, etc.)

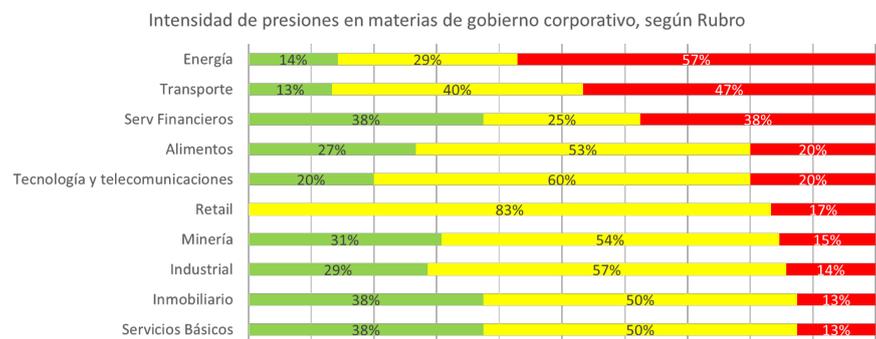


Gráfico 3 b: Intensidad de las presiones en materias sociales y laborales para distintas industrias

En los últimos 3 años ¿Qué tan fuertes han sido las presiones sobre la empresa en materias sociales y laborales? (por ejemplo: alza de salarios y beneficios, cambios en las condiciones laborales, política de diversidad e inclusión, relación con las comunidades locales, impacto del producto en el consumidor, etc.)

Intensidad de presiones en materias sociales y laborales según Rubro



Gráfico 3 c: Intensidad de las presiones en materias de gobierno corporativo para distintas industrias

En los últimos 3 años ¿Qué tan fuertes han sido las presiones sobre la empresa en materias de gobierno corporativo? (por ejemplo: implementación de nuevas estructuras y procesos en el directorio, mayor diversidad de género, mayor presencia de independientes, mayor participación de accionistas minoritarios, medidas anticorrupción y protección de datos etc.)

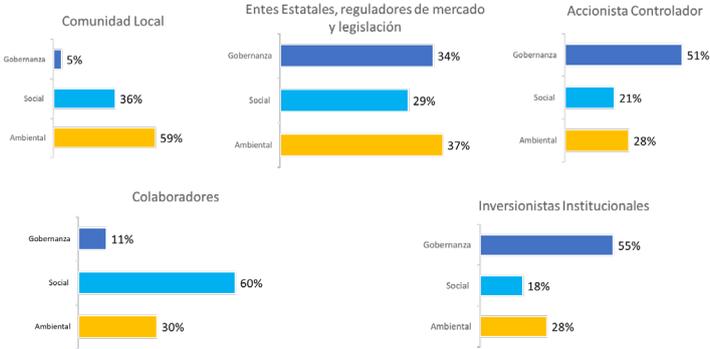
Intensidad de presiones en materias de gobierno corporativo, según Rubro



¿Qué demanda percibe el directorio de cada stakeholder?

Como se puede apreciar en el gráfico 4, la naturaleza de las presiones depende del stakeholder en particular. En este sentido, las demandas ambientales provienen fundamentalmente de las comunidades locales, las sociales de los colaboradores y las de gobierno corporativo de los inversionistas.

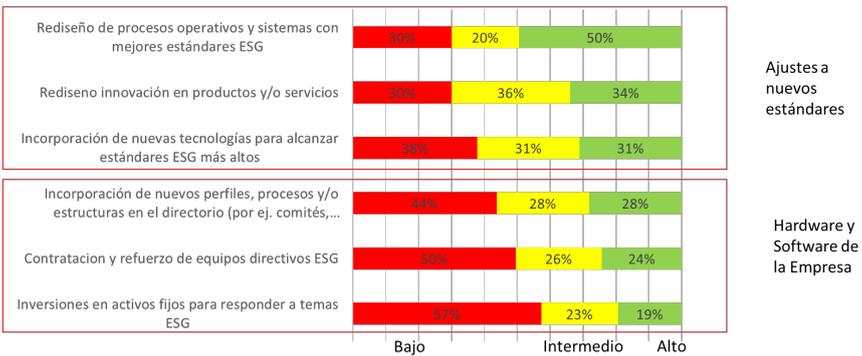
Gráfico 4 Demandas percibidas por el directorio para cada stakeholder



¿Qué tipo de iniciativas ESG se impulsan desde las empresas?

En el mismo estudio se preguntó sobre el tipo de iniciativas, inversiones, o cambios en general, que estuviesen impulsando las empresas en materias de sostenibilidad (ver gráfico 5). Los resultados muestran avances relevantes en materias que permiten adaptar la empresa a sus demandas (cambios de procesos, tecnologías con mejores estándares, nuevos productos, etc.). Sin embargo, a juicio de los autores del estudio, esto todavía no se refleja en cambios más profundos en el “hardware” y “software” de la empresa. Sólo una minoría las empresas incorporaron personas nuevas en el directorio o en el equipo directivo con experiencia y conocimientos en materias ESG. Asimismo, también eran pocas las empresas en las cuales la agenda ESG se reflejaba en inversiones en activos fijos y sus procesos más “core” (centrales).

Gráfico 5: Indique el nivel que mejor describa los cambios experimentados en los últimos tres años en su empresa en materias ESG



La agenda de sostenibilidad como un proceso de innovación y adaptación al cambio

En un segundo estudio del Centro de Gobierno Corporativo presentado en agosto de 2022, se quiso establecer una base para hacer un seguimiento a la adopción de prácticas de sostenibilidad por parte de los directorios chilenos. Usando el clásico modelo de Everett Rogers sobre la difusión de la innovación¹⁵ se construyó el *Board Readiness Index* de ESG. Siguiendo el modelo de Rogers, se indagó sobre los niveles de conciencia, capacidades y adopción de procesos ESG (ver recuadro “Marco Teórico del BRI”).

Recuadro

Marco Teórico del BRI (Board Readiness Index)

El Board Readiness Index está basado en la teoría de difusión (DOI) desarrollada por el sociólogo Everett Rogers¹. Esta describe entre otros fenómenos sociales relacionados con la innovación, la manera en que las organizaciones enfrentadas a procesos de cambio, recogen el feedback del entorno para internalizar y crear las capacidades necesarias para actuar de acuerdo a nuevas expectativas.

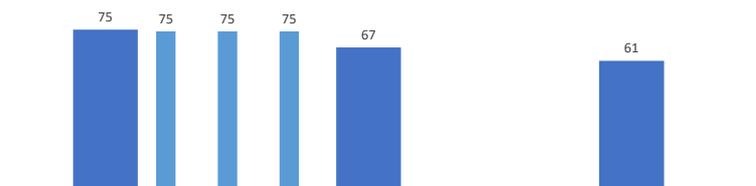
En este sentido, se postula que al interior de las organizaciones se crea conciencia, se desarrolla interés en base a las nuevas expectativas, se desarrollan competencias y se evalúan, se prueban y finalmente se adoptan estas nuevas prácticas. A partir de esta conceptualización, se ha elaborado el BRI en base a preguntas que buscan medir los niveles de (1) Conciencia, (2) Competencias y (3) Despliegue que el directorio percibe sobre sus Empresas.



¹ Rogers, E. M., & Williams, D. (1983). *Diffusion of Innovations* (Glencoe, IL: The Free Press, 1962).

La evidencia de este levantamiento demostró, como era de esperar, que las empresas más grandes estaban más avanzadas en conciencia, capacidades y adopción de prácticas de sostenibilidad que las empresas medianas, y éstas últimas más que las pequeñas (el Index es 75 para las empresas más grandes, 67 para las medianas y 61 para las pequeñas). Sin embargo, un dato que llamó la atención es que, en general, el grado de implementación de prácticas (Despliegue) estaba más avanzado que las otras componentes del Index (Conciencia y Competencias) (Gráfico 6). **Gráfico 6.** *Board Readiness Index: Diferencias y principales brechas según tamaño*

¹⁵ Rogers, E. (1962) *The Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York



Para los autores del estudio hay dos hipótesis plausibles que podría explicar esta paradoja. La primera, es que las empresas y sus directorios están implementando medidas ESG como respuesta a presiones externas aun cuando sus convicciones y competencias no están cristalizadas sobre las materias. La segunda, es que las competencias y convicción están en las empresas, pero en los equipos directivos. No todavía en los directorios.

Reflexiones finales

Crear y resguardar el valor de la empresa están en la esencia de la responsabilidad del directorio. Es fundamental tomar decisiones con un entendimiento cabal de cómo se crea el valor y cuáles son los riesgos y *trade-offs* asociados en su creación.

Anticipar cuáles materias podrían afectar el valor futuro y ponderar adecuadamente su peso relativo en las decisiones resulta especialmente complejo y difícil. Sin embargo, es una tarea indelegable para el directorio de una empresa.

En la medida en que se levanta la mirada y se alarga el horizonte de análisis de las decisiones relativas a la creación de valor, aparecen naturalmente otras variables y actores con la capacidad de influir en la trayectoria de la empresa. Aspectos como la innovación, las comunidades vecinas, el talento o el cambio climático solo cobran la fuerza necesaria para reexaminar decisiones estratégicas cuando se miran con perspectiva de largo plazo (o cuando, por desgracia, ya es demasiado tarde).

La irrupción de la agenda ESG en los directorios hace una gran contribución en este sentido. La ciencia, la regulación y el activismo han puesto de manifiesto y sistematizado nuevas variables y nuevas métricas, dando luces para entender mejor el valor, los riesgos y *trade-offs* en los modelos de negocio (y en las decisiones que los sustentan). Asimismo, han obligado a las empresas y sus directorios a implantar nuevos procesos y canales de información. Allí recogen e interpretan percepciones, juicios y expectativas de múltiples *stakeholders*. Asimismo, dichos canales también se usan para rendir cuentas sobre el impacto de las decisiones empresariales sobre cada uno de ellos.

La evidencia recogida por el Centro de Gobierno Corporativo del ESE Business School revela que los directorios de nuestro país están avanzando en su agenda de sostenibilidad, pero quedan aún brechas relevantes.

La más importante de estas brechas es que en los directorios se asiente una convicción: que crear y sostener valor económico para los accionistas está estrechamente ligado a que la empresa también incorpore en sus decisiones las expectativas e intereses de sus diferentes *stakeholders* con una visión de largo plazo

CAPÍTULO 12

CARACTERÍSTICAS Y LIMITACIONES DEL MODELO ESG

Martín Fuenzalida
MBA, Ingeniero Civil

Martín Fuenzalida presenta en este capítulo un estudio de las complejidades que tiene implementar un modelo ESG en una empresa. La primera dificultad es que no hay un estándar ESG generalmente aceptado y las distintas agencias de calificación no entregan resultados consistentes entre sí. Esto arroja un manto de incertidumbre sobre la eficacia de los esfuerzos de implementar ESG en las empresas. Por otra parte, no es evidente la relación entre un buen comportamiento de ESG, la rentabilidad de la empresa y el desempeño de sus acciones en la Bolsa. Resulta difícil distinguir entre un comportamiento virtuoso y uno orientado a Relaciones Públicas (*greenwashing*). La dificultad de recorrer el camino ESG se ilustra con el caso de la empresa Danone.

Introducción

Desde hace varios años la empresa comenzó a incorporar entre sus preocupaciones temas que van más allá de lo económico. Primero se habló de Responsabilidad Social, luego de sustentabilidad (por el énfasis en lo ambiental) y hoy se habla de sostenibilidad, siendo el modelo dominante en la actualidad el ESG, que pone el acento en lo ambiental, lo social y la gobernanza.

Sin duda, este modelo es una contribución importante en el camino al perfeccionamiento permanente de la gestión de empresas, pero no es una panacea. Hay más una crítica. Tal vez, la principal es que se desvía la atención de los temas que son propios de una empresa, en particular, obtener una rentabilidad. Se utiliza ESG como una excusa para un desempeño pobre en lo económico. Es una forma de desviar la atención de los bajos rendimientos. Un estudio de 2022 de investigadores de la Universidad del Norte de Iowa y de la Universidad de Carolina del Sur concluye que cuando los gerentes no cumplieron con las expectativas de desempeño (establecidas por los analistas que siguen a su empresa) a menudo hablaron públicamente sobre su enfoque en ESG¹⁶. Pero cuando excedieron las expectativas de desempeño, hicieron pocas declaraciones públicas, si es que alguna, relacionadas con ESG. Por lo tanto, los administradores de fondos sostenibles que dirigen sus inversiones a empresas que adoptan públicamente los principios ESG pueden estar invirtiendo en exceso en empresas con bajo rendimiento financiero.

Otra crítica, que no es nueva cuando las empresas desvían su atención de lo económico, es el "*greenwashing*". Se le considera un ejercicio de Relaciones Públicas. Las empresas están voceando públicamente su adhesión a los Principios de las Naciones Unidas para la Inversión Responsable (PRI), que es la iniciativa ESG global más grande en la industria de gestión de

¹⁶ Flugum, R. and Souther, M.E., 2022. Stakeholder Value: A Convenient Excuse for Underperforming Managers?. Available at SSRN 3725828

activos hasta la fecha, en un intento por “mostrarse responsables” ante el público. La afiliación a los PRI y su posterior publicidad, en algunos casos, es simplemente un acto para atraer nuevos inversionistas, pero sin que haya ningún cambio sustantivo en la manera de conducir la empresa y hacer negocios. Es un “lavado de cara” con argumentos de ser una “empresa verde”.

Un estudio de la Universidad de Northwestern analizó lo que sucede después de que los fondos mutuos estadounidenses firman los PRI, para evaluar si exhiben cambios en sus comportamientos¹⁷. El estudio concluye que los fondos signatarios de los PRI atraen una gran cantidad de nuevos capitales, pero no se muestran mejoras en sus puntajes ESG ni en sus retornos. Tampoco se observa evidencia de un cambio en la estrategia en materias ESG más amplias, como cambios en los criterios de selección para la inversión o votación de accionistas de propuestas favorables a ESG.

Calificaciones ESG

Para poder hacer gestión de ESG responsablemente, es preciso contar con indicadores que midan lo social, lo ambiental y la gobernanza. El dicho popular en gestión es que “lo que no se mide, no existe”.

El problema es que reducir los conceptos detrás de lo social, lo ambiental y la gobernanza a indicadores, es una tarea difícil. Son conceptos complejos y multidimensionales que deben, primero, caracterizarse conceptualmente y, luego, representarse en términos numéricos.

Lo que ha ocurrido en la práctica es que se han definido estándares de medición y han surgido distintas empresas especializadas en estas mediciones.

Definición de estándares

Los profesionales de la sostenibilidad tienen mucho con lo que lidiar, incluyendo múltiples partes interesadas, fuentes de datos, estándares, leyes y marcos de informes de ESG. Las empresas multinacionales, en particular, se enfrentan a más de 2.600 leyes y políticas climáticas y casi 2.000 disposiciones de informes de ESG que pueden afectar la forma en que divulgan asuntos de sostenibilidad.

Los anuncios de normativas en Estados Unidos y la Unión Europea tienen en común la mención de marcos de informes y estándares de ESG que han sido ampliamente adoptados por el sector privado y público. Al comprender cómo funcionan cada uno de estos estándares, en qué son únicos y cómo se complementan entre sí, las empresas pueden construir programas de ESG que satisfagan las necesidades de divulgación de los *stakeholders*. Algunos de los estándares comúnmente utilizados a través del mundo son:

CDP

Anteriormente conocido como el *Carbon Disclosure Project*, CDP es una organización sin fines de lucro, liderada por inversionistas, que se enfoca en motivar y apoyar a empresas, ciudades, estados y regiones para que

¹⁷ Kim, S. and Yoon, A., 2023. Analyzing active fund managers' commitment to ESG: Evidence from the United Nations Principles for Responsible Investment. *Management science*, 69(2), pp.741-758

midan y divulguen sus impactos ambientales. CDP opera un sistema de divulgación global conocido como *CDP Online Response System* (ORS), que las organizaciones utilizan para informar sobre la información de sostenibilidad solicitada por *stakeholders*. CDP también utiliza los datos suministrados a través de ORS para evaluar el desempeño de las organizaciones en materia de sostenibilidad en cuatro áreas clave: cambio climático, bosques, seguridad hídrica y cadena de suministro.

SASB

Los estándares de la *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) están diseñados para ayudar a las empresas a divulgar información de sostenibilidad materialmente relevante para sus inversionistas. Actualmente son administrados por la *Value Reporting Foundation* (VRF), una organización global sin fines de lucro enfocada en mejorar la divulgación corporativa para alinear los intereses de las empresas, los inversionistas y la sociedad en general. Los estándares de SASB describen el subconjunto de problemas ambientales, sociales y de gobernanza más relevantes para el desempeño financiero en 77 industrias. Los estándares se organizan en: (a) dimensiones de sostenibilidad (temas amplios de ESG), (b) categorías generales de problemas (temas no específicos de la industria), (c) temas de divulgación (versiones específicas de la industria de las categorías generales de problemas) y (d) métricas contables (mediciones de desempeño para cada tema). Para ayudar a las empresas a navegar más fácilmente estos estándares y determinar qué problemas de ESG son financieramente relevantes, la VRF proporciona una herramienta gratuita llamada *Materiality Finder*¹⁸.

GRI

La *Global Reporting Initiative* (GRI) es una institución independiente e internacional encargada de establecer estándares y es un centro colaborador del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP). Uno de los sistemas más ampliamente utilizados para divulgar el desempeño de ESG, los estándares GRI proporcionan un sistema comparable e interconectado que las organizaciones pueden utilizar para informar sobre su impacto y/o para la toma de decisiones. Los estándares se organizan en: (a) estándares universales que se aplican a todas las organizaciones, (b) estándares específicos por sector para 40 industrias de alto impacto y (c) estándares temáticos para temas específicos como residuos, salud y seguridad, e impuestos.

Agencias de calificación ESG

Las calificaciones ESG surgieron por primera vez en la década de 1980, como una forma para que los inversionistas evaluaran el desempeño de las empresas en términos ambientales, sociales y de gobierno corporativo. La primera agencia de calificación ESG, EIRIS (fusionada con VIGEO en 2015), se estableció en 1983 en Francia, y 7 años después, KLD se estableció en Estados Unidos. Si bien inicialmente atendían a una clientela de inversionistas altamente especializados, incluidas organizaciones religiosas, el mercado de las calificaciones ESG se ha ampliado considerablemente, especialmente en la última década.

Debido a que las calificaciones ESG son una base esencial para la mayoría

¹⁸ <https://sasb.org/standards/materiality-finder/?lang=en-us>

de los vehículos de inversión sostenible, el mercado de las calificaciones ESG ha crecido en paralelo a la inversión ESG. A medida que la inversión sostenible pasó de ser de nicho a ser convencional, muchos de los primeros proveedores de calificaciones ESG fueron adquiridos por proveedores establecidos de datos financieros. Por ejemplo, MSCI compró KLD en 2010, Morningstar adquirió el 40% de Sustainalytics en 2017, Moody's compró VIGEO-EIRIS en 2019 y S&P Global compró RobecoSAM en 2019.

Las agencias de calificación ESG permiten a los inversionistas evaluar el desempeño de las empresas en términos ESG, de la misma manera que las calificaciones crediticias permiten a los inversionistas evaluar la solvencia crediticia de las empresas. Sin embargo, existen al menos tres diferencias importantes entre las calificaciones ESG y las calificaciones crediticias.

En primer lugar, mientras que la solvencia crediticia está relativamente bien definida como la probabilidad de incumplimiento de obligación con los acreedores, la definición de desempeño ESG es menos clara. Es un concepto basado en valores que son diversos y evolucionan. Por lo tanto, una parte importante del servicio que ofrecen las agencias de calificación ESG es la interpretación de lo que significa el desempeño ESG.

En segundo lugar, mientras que los estándares de informes financieros han madurado y convergido en el último siglo, la presentación de informes ESG está en su infancia. Existen estándares de presentación de informes en competencia para la divulgación ESG, muchos de los cuales son voluntarios o se limitan a jurisdicciones específicas, lo que brinda a las empresas un amplio margen de discreción sobre si informar o no, y qué informar, si es que decidiesen hacerlo. Por lo tanto, las calificaciones ESG brindan un servicio a los inversionistas al recopilar y agregar información de una variedad de fuentes y estándares de presentación de informes.

Estas dos diferencias explican por qué la divergencia entre las calificaciones ESG es mucho más pronunciada que la divergencia entre las calificaciones crediticias, siendo estas últimas correlacionadas en un 99%¹⁹.

En tercer lugar, los evaluadores de ESG son remunerados por los inversionistas que utilizan las calificaciones, no por las empresas que son calificadas, como ocurre con los evaluadores de crédito. Algunas de las agencias de rating ESG son KLD, Sustainalytics, Moody's ESG, Refinitiv, MSCI y S&P Global.

Los problemas de la información ESG

No es sorprendente que la información sobre ESG tenga serios problemas, pues la especificación de lo que miden está sujeto a la interpretación y definición de metodologías de quien mide. Se destacan dos dificultades, la baja correlación entre las mediciones de distintas agencias y la poca consistencia de estas mediciones en el tiempo.

¹⁹ Jewell, J. and Livingston, M. (1998) Split ratings, bond yields, and underwriter spreads, *Journal of Financial Research* 21, 185–204.

Baja correlación entre agencias de rating

A partir de 2016, varios estudios independientes han señalado la baja correlación entre agencias de *rating* ESG^{20 21}. Un estudio de este tipo realizado en 2022 encontró correlaciones que varían entre 38% y 71% (recordar que las agencias de rating crediticio tienen correlación por sobre el 99%)²². Esta discrepancia tiene varias consecuencias importantes.

Primero, dificulta la evaluación del desempeño ESG de empresas, fondos y portafolios, que es el propósito principal de las calificaciones ESG.

Segundo, la divergencia en las calificaciones ESG reduce los incentivos de las empresas para mejorar su desempeño ESG. Las agencias calificadoras envían señales mixtas sobre las acciones esperadas y valoradas por el mercado. Esto podría llevar a una subinversión en actividades ESG antes de tiempo.

Tercero, es menos probable que los mercados valoren el desempeño ESG de las empresas. Este desempeño puede afectar directamente el valor o afectar los precios de los activos a través de las preferencias de los inversores. En ambos casos, la divergencia de las calificaciones diluye el efecto del desempeño ESG en los precios de los activos.

Cuarto, el desacuerdo muestra que es difícil vincular la compensación de los CEO con el desempeño ESG. Los contratos probablemente sean incompletos y los CEO pueden optimizar una calificación en particular mientras tienen un desempeño deficiente en otros aspectos importantes de ESG, es decir, los CEO podrían alcanzar el objetivo establecido por la calificación, pero perder el punto de mejorar el desempeño ESG de la empresa de manera más amplia.

Por último, la divergencia de las calificaciones plantea un desafío para la investigación empírica, ya que el uso de un calificador u otro puede alterar los resultados y conclusiones de un estudio.

En suma, la divergencia de las calificaciones ESG introduce incertidumbre en cualquier decisión relacionada con ESG y, por lo tanto, es un desafío para una buena toma de decisiones.

Consistencia de las puntuaciones de ESG

Debido a la relevancia de las calificaciones ESG para *stakeholders* e inversionistas en los últimos años, un estudio de MIT de 2021 quiso indagar en la consistencia de estos *ratings* a través del tiempo²³. Encontraron que la agencia de rating Refinitiv ha realizado cambios generalizados y repetidos en las puntuaciones históricas de ESG.

²⁰ Chatterji, A. K., Durand, R., Levine, D. I., and Touboul, S. (2016) Do ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers, *Strategic Management Journal* 37, 1597–1614.

²¹ Christensen, Dane M. and Serafeim, George and Sikochi, Anywhere, Why is Corporate Virtue in the Eye of the Beholder? The Case of ESG Ratings. *The Accounting Review*

²² Florian Berg and others, Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings, *Review of Finance*, Volume 26, Issue 6, November 2022, Pages 1315–1344

²³ Berg, Florian and Fabisik, Kornelia and Sautner, Zacharias, Is History Repeating Itself? The (Un)Predictable Past of ESG Ratings (August 24, 2021). *European Corporate Governance Institute*

Varios análisis demuestran que esta modificación de datos tiene importantes implicancias para la investigación y práctica de inversión en ESG. Si bien se encontró una relación positiva entre las puntuaciones ESG y los rendimientos de las acciones con los datos modificados, la evidencia es más débil utilizando los datos iniciales. El estudio argumenta que la modificación de datos posiblemente se origina por el interés de la agencia de *rating* de mostrar un vínculo más fuerte entre las puntuaciones ESG y los rendimientos.

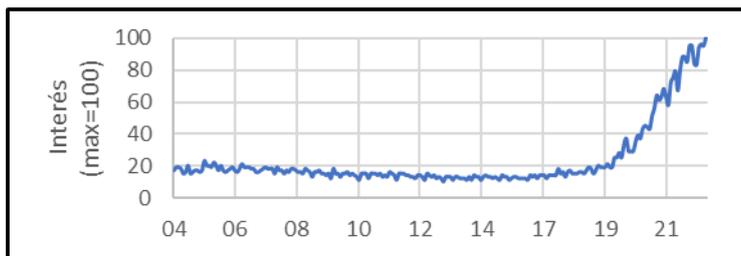
Una recomendación que se desprende de este análisis es que los investigadores y profesionales de inversión que utilizan estos datos deben verificar si los datos corresponden a los valores iniciales o si han sido modificados por correcciones posteriores a la base inicial de información. Las conclusiones de una estrategia de inversión o un estudio sobre el tema pueden ser muy distintas, según el caso.

ESG y desempeño financiero

La pregunta de la relación entre el desempeño financiero de una compañía y su compromiso en materias de sostenibilidad o medio ambiente, social y gobernanza (ESG por sus siglas en inglés) no es nueva, pero pareciera que en los últimos años ha tomado un rol central al intentar calificar a una empresa por su atención a los temas ESG.

Un gran indicador del interés del público en este tema es que desde el 2019 la cantidad de búsqueda en internet de temas relacionados ESG se ha quintuplicado (Figura 1).

Figura 1. Búsquedas en internet de "ESG"²⁴



Este mayor interés ha generado un cambio significativo en el comportamiento en las mismas empresas y las instituciones que financian a estas empresas. Por ejemplo, Larry Fink, el influyente CEO de BlackRock, cada vez hace referencia más directa al rol de las empresas en la batalla en contra del cambio climático en su clásica carta anual a los CEOs. En 2020 mencionaba que cada gobierno, empresa y accionista debe participar en la mitigación al cambio climático. En 2021 empujó por la divulgación de materias de riesgo relacionados al cambio climáticos bajo estándares consistentes con TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*). Y en 2022 toma una clara postura solicitando directamente que cada empresa defina metas de corto, mediano y largo plazo para reducir las emisiones de efecto invernadero. Su apuesta es que las compañías que ajustan sus modelos de negocio a los cambios exigidos por el nuevo contexto económico y social van a tener un mejor desempeño financiero.

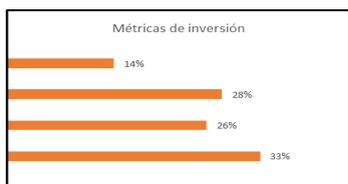
²⁴

Google Analytics, elaboración propia marzo 2023

A través de industrias, geografías y tamaños, compañías están invirtiendo mayores recursos hacia mejorar su rendimiento ESG. Más del 90% de las compañías S&P 500 ahora publica un reporte ESG, aunque varían en forma y fondo, y en varias jurisdicciones es obligatorio o está siendo activamente considerado exigir reportar elementos ESG²⁵.

En respuesta a esta tendencia, el número de fondos de inversión sostenibles y el monto de activos gestionados en estos fondos ha crecido exponencialmente (Figura 2).

Figura 2: Inversión y fondos sustentables²⁶



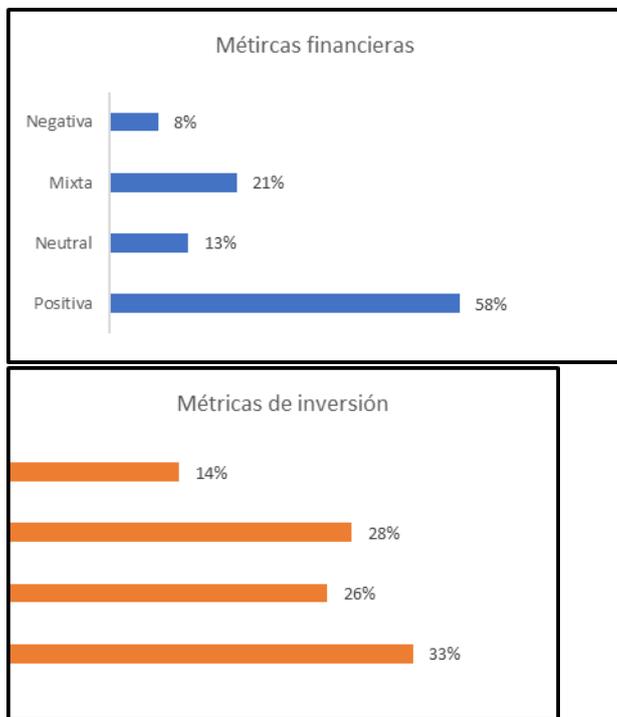
Está claro que el interés por invertir en compañías que priorizan temas de ESG existe, lo que naturalmente genera la pregunta sobre cuál es el impacto de tomar estas consideraciones al momento de buscar rendimiento financiero de largo plazo.

Un estudio comprensivo realizado por la Universidad de Nueva York (NYU) examinó la relación entre ESG y desempeño financiero en más de 1.000 estudios entre 2015 y 2020, focalizándose en métricas financieras (rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), rentabilidad sobre el activo (ROA) o precio de la acción) tanto como métricas de inversión (*alpha* o ratio de Sharpe)²⁷. Se encontró relación positiva entre ESG y desempeño financiero medido a través de métricas corporativas en 58% de los estudios y en solo 8% una relación negativa. En las métricas de inversión la relación positiva se encontró en 33% de los estudios y en 14% se encontró una relación negativa (Figura 3).

²⁵ 2022 Sustainability Reporting In Focus Research Report, Governance & Accountability Institute

²⁶ United Nations Conference on Trade and Development

²⁷ Whelan, T., Atz, U., Van Holt, T. and Clark, C., 2021. ESG and financial performance. Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from, 1, pp.2015-2020

Figura 3: Relación entre ESG y desempeño financiero y de inversión

Fuente: ESG and Financial Performance, NYU, 2021

En conclusión, los efectos en el desempeño financiero parecen consistentemente (aunque no uniformemente) positivos y sugieren que las empresas con puntajes ESG altos son mejores en varios aspectos.

La evidencia sobre los rendimientos en inversiones es más ambigua: algunos estudios encuentran que los precios de las acciones de las empresas con calificaciones ESG altas tienen un rendimiento superior, pero otros no encuentran efectos medibles, y algunos incluso documentan rendimientos monetarios más bajos.

Estos resultados parecieran no ser muy alentadores a favor de la tesis de que las empresas preocupadas por temas ESG son más rentables. Sin embargo, un estudio de la Universidad de Harvard levantó dudas sobre la información en materias de sostenibilidad utilizada por la literatura académica, objetando que no se distinguía entre inversiones materiales versus inmateriales²⁸. En el estudio se define un aspecto material cuando tiene un impacto sustancial, positivo o negativo, en la rentabilidad de la empresa y en sus grupos de interés. ¿Es acaso lo mismo para una papelera invertir en reemplazar la iluminación de las oficinas por ampollitas LED de bajo consumo que mejorar el sistema de afluentes para reducir el consumo de agua en zonas de estrés hídrico? La intuición dice que aquellos proyectos ESG que son más cercanos al negocio principal de una empresa deberían tener un impacto mayor que aquellos en los márgenes.

²⁸ Khan, M., Serafeim, G. and Yoon, A., 2016. Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The accounting review*, 91(6), pp.1697-1724.

En esta línea aparece la *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) como una organización independiente sin fines de lucro cuya misión es desarrollar estándares de contabilidad en materias de sostenibilidad que ayuden a empresas públicas a diseminar información útil para inversionistas. SASB ha generado una guía que identifica los subconjuntos de temas ambientales, sociales o de gobernanza más relevantes para el desempeño financiero de 77 industrias. Por ejemplo, para la industria hotelera los temas ambientales materiales son los relacionados con eficiencia energética y manejo de residuos, mientras que emisión de gases de efecto invernadero no lo son.

Al aplicar este esquema, se concluye que una cartera de inversión “inteligente”, conformada por empresas con alta inversión en proyectos en temas materiales y baja inversión en proyectos inmateriales, tiene retornos entre 3% a 8% anuales por sobre una cartera “tonta” (baja inversión en temas materiales y alta en inmateriales), una cartera “todo” (inversión alta en temas materiales e inmateriales) y una cartera “nada” (inversión baja en temas materiales e inmateriales).

Figura 4: Retornos portafolios de empresas considerando materialidad de sus inversiones en sostenibilidad



Estos resultados permiten conciliar los diversos resultados encontrados en la literatura y representados en el meta estudio de NYU. De manera paralela, este estudio fue el primero de interés para inversionistas en búsqueda de retornos anormales en base a la inclusión de criterios de sostenibilidad en su asignación de portafolios. Actualmente esta metodología es utilizada por los mayores administradores de activos financieros del mundo en sus productos de inversión sostenible.

Conjeturas en relación a ESG y desempeño financiero

El rendimiento en materias ESG se puede vincular con el desempeño financiero de cuatro formas: (1) facilitando el crecimiento de ventas, (2) reduciendo costos, (3) minimizando las intervenciones regulatorias y legales y, (4) aumentando la productividad de los empleados. Cada una de estas cuatro palancas debe ser parte de la lista de verificación mental de un líder cuando se embarca en el camino hacia ser una empresa responsable en temas de ESG:

Crecimiento en las ventas

Una propuesta ESG sólida ayuda a las empresas a acceder a nuevos mercados y expandirse en los ya existentes. Una investigación de McKinsey demostró que los consumidores dicen estar dispuestos a pagar para "volverse ecológicos"²⁹. Aunque puede haber grandes discrepancias en la práctica, incluidos los consumidores que se niegan a pagar incluso un 1% más, se ha encontrado que más del 70% de los consumidores encuestados en múltiples industrias, incluidas automotriz, construcción, electrónica y embalaje, dijeron que pagarían un 5% adicional por un producto ecológico si tuviera el mismo rendimiento estándar que una alternativa no verde. En el mismo estudio, casi la mitad (44%) de las empresas encuestadas identificaron oportunidades comerciales y de crecimiento como principal razón para iniciar sus programas de sostenibilidad.

Reducción de costos

Una mirada integral de los efectos de las actividades productivas también puede reducir los costos sustancialmente³⁰. Entre otras ventajas, ejecutar ESG efectivamente puede ayudar a combatir el aumento de los gastos operativos. Al abrirse a nuevas métricas enfocadas en eficiencia de recursos como lo es el consumo de energía, agua o la generación de desechos, la experiencia internacional muestra que las empresas encuentran oportunidades de reducción de costos que antes permanecían ocultas por falta de preocupación por el tema.

Reducción de intervenciones regulatorias o legales

Una propuesta de valor ecuánime puede permitir a las empresas una mayor libertad estratégica, aliviando la presión regulatoria. De hecho, en caso tras caso, a través de sectores y geografías, la experiencia indica que la fortaleza en ESG ayuda a reducir el riesgo de una acción gubernamental adversa e incluso generar apoyo gubernamental.

Mayor productividad de los trabajadores

Una fuerte propuesta ESG puede ayudar a las empresas a atraer y retener empleados de calidad, mejorar su motivación inculcando un sentido de propósito y aumentar la productividad en general. Así como un sentido de propósito superior puede inspirar a los empleados a desempeñarse mejor, una propuesta ESG más débil puede reducir la productividad³¹.

²⁹ Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets, McKinsey 2023

³⁰ Witold J. Henisz, "The costs and benefits of calculating the net present value of corporate diplomacy," Field Actions Science Reports, 2016, Special Issue 14

³¹ Adam M. Grant, "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity," *Journal of Applied Psychology*, January 2008, Volume 93, Number 1, pp. 48–58, psycnet.apa.org; Adam M. Grant, "Relational job design and the motivation to make a prosocial difference," *Academy of Management Review*, April 2007, Volume 32, Number 2, pp. 393–417, journals.aom.org; and J. Stuart Bunderson and Jeffery A. Thompson, "Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract," *Academy of Management Review*, October 2003, Volume 28, Number 4, pp. 571–86, journals.aom.org.

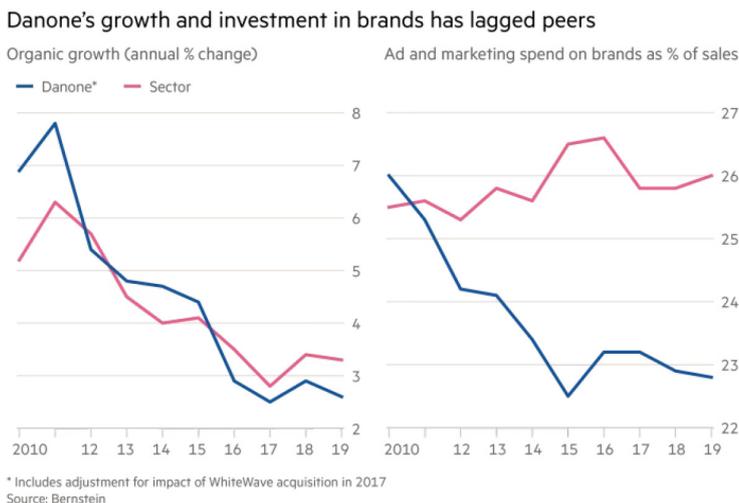
Los ejemplos más llamativos son huelgas, “trabajo lento” y otras acciones laborales en las organizaciones.

Las dificultades de recorrer el camino ESG: Caso Danone

En junio de 2020 los accionistas de la gigante agroalimentaria francesa Danone votaron incluir su misión de “aportar salud a través de la alimentación” en sus estatutos, convirtiéndose en la primera gran empresa francesa pública en adoptar un nuevo tipo de entidad legal inaugurada el año anterior. Danone se convirtió así en una *entreprise à mission*, una empresa cuyos objetivos sociales y medioambientales están alineados con su propósito. El nuevo estatus legal requería que Danone no solo generara ganancias para sus accionistas, sino que lo lograra de una manera que beneficiara la salud de sus consumidores y del planeta.

El principal vocero de esta nueva figura legal fue el presidente y CEO de Danone durante ese tiempo Emmanuel Faber, quien solo un año después fue removido por un directorio insatisfecho con el rendimiento de la compañía en comparación a rivales como Nestlé y Unilever. Esta tensión entre ESG y desempeño financiero demuestra las dificultades prácticas de implementar estrategias de sostenibilidad que generen resultados en el largo plazo. El principal accionista que impulsó la destitución de Faber, Marco Taricco, lo dijo claramente en una entrevista: “Nunca criticamos las inversiones en E [medio ambiente] y S [social] ¿Cómo criticaríamos algo así? Pero no puede ser al costo de los retornos de los accionistas. La primera obligación de una empresa pública es remunerar a sus accionistas”. La figura 5 muestra que Danone tuvo un crecimiento y un gasto de marketing inferior al de otras empresas del sector alimentario.

Figura 5. Crecimiento y gasto de marketing de Danone comparado con otras empresas del sector alimentario



No queda claro qué es lo que primó en la decisión del CEO Faber de transformar Danone en una *entreprise à mission*. Tal vez era una manera de ocultar el deterioro de los resultados de la compañía, pues llevaba varios años con un peor desempeño financiero que Unilever y Nestlé, situación que se vio exacerbada con la crisis Covid-19 (figura 6).

Figura 6. El desempeño de Danone en el período del CEO Faber

Danone has lost ground to rivals under Faber

Share prices rebased in local currency



Source: Refinitiv

Otra conjetura es si el cambio societal realizado por Danone en 2020 fue realmente un cambio relevante en la forma de gestionar la compañía o fue puramente un cuento publicitario. Faber aparecía como un claro impulsor de las iniciativas de medio ambiente (E) y social (S), pero no lo acompañaron los resultados. Al final, la gobernanza (G) es lo que decidió dejarlo fuera de su rol de liderazgo.

No es fácil hacer un juicio sobre las decisiones de Faber, pero resulta claro que para tener éxito en la implementación de ESG, es imprescindible cumplir con el requisito de desempeño financiero. Hacerlo bien es una condición necesaria. Pero, el modelo ESG recuerda que lo puramente económico no es suficiente para garantizar la viabilidad futura de una empresa. Sin duda, implementar una estrategia ESG es una tarea de alta exigencia.

TERCERA PARTE
NORMAS, MODELOS DE GESTIÓN Y
COMPORTAMIENTO ÉTICO

CAPÍTULO 13

PAUTAS PARA INCORPORAR LA ÉTICA EN LA GESTIÓN

Nicolás Majluf
Profesor Departamento de Ingeniería Industrial y de
Sistemas UC

En este capítulo se presenta una selección de propuestas sobre cómo incorporar la ética en la gestión. También se incluye una sección con la institucionalización de la ética en una organización a través de los Programas de Ética y Cumplimiento, y otra con una revisión de algunas normas chilenas e internacionales que se han dictado para regular el comportamiento de las empresas en materias de ESG.

Introducción

San Pablo se lamentaba diciendo “Por qué hago el mal que no quiero y no hago el bien que quiero”³². Hay tres partes en esta afirmación, una inclinación del hombre al mal, la conciencia de que esa conducta es inadecuada, y un anhelo de hacer el bien. Esto sugiere que debemos formar nuestra conciencia para discernir situaciones que nos plantean dilemas éticos, y fortalecer nuestra voluntad para actuar de la manera dictada por la conciencia.

Como seres humanos, no estamos forzados a actuar mal, aunque tengamos inclinaciones que incentivan comportamientos impropios. Lo normal es que “anhelemos el bien”. Pero no es tarea fácil “hacer el bien”. Requiere discernimiento y voluntad.

Para discernir mejor, las distintas religiones y humanismos han planteado desde siempre principios como el amor, la justicia, la solidaridad, la integridad, la benevolencia y tantos otros. El desafío para los directivos es traducir estas guías de comportamiento en marcos de decisión y acción de organizaciones y empresas.

El punto de partida es entender que el desafío de gestión tiene una dimensión ética inherente que no se agota en los aspectos técnicos o económicos, ni en la mera producción de bienes y servicios. Esto porque su accionar afecta profundamente la vida de muchas personas.

A continuación, se presentan distintas propuestas basadas en principios éticos.

³²

Romanos 7:19

CAUX Round Table

La *Caux Round Table* (CRT o Mesa Redonda de Caux³³) reunió en 1986 en Caux, un pequeño pueblo suizo, a un grupo de altos ejecutivos de muchas partes del mundo para analizar desde un punto de vista ético las prácticas de las empresas. Fue una iniciativa de quien fuera presidente de Philips Electronic, Frederik Philips, y del aquel entonces vicedirector de la Escuela Superior Europea de Dirección de Empresas, Oliver Giscard d'Estaing.

El propósito de la CRT es reflexionar acerca de las obligaciones sociales de la empresa para “promover un capitalismo moral”. En 1994 entregó una declaración con siete principios basados en el *kyosei* y la dignidad humana. El concepto japonés de *kyosei* significa vivir y trabajar juntos para el bien común, permitiendo que la cooperación y la prosperidad mutuas coexistan con una competencia justa y saludable. Dignidad humana se refiere al valor de la persona como fin, y no como medio para la consecución de otros objetivos.

De esta formulación general se derivan los siete principios³⁴, que constituyen una definición de las conductas que se esperan de una empresa éticamente gestionada:

1. Responsabilidad con todos los *stakeholders* (públicos afectados por el accionar de la empresa), y no sólo con los *shareholders* (accionistas) y sus ejecutivos.
2. Contribuir al desarrollo social y económico.
3. Construir confianzas yendo más allá del mero cumplimiento de la letra de la ley
4. Respetar las reglas y convenciones
5. Apoyar una globalización con responsabilidad
6. Respetar el medio ambiente.
7. Prevenir y evitar actividades ilícitas.

UN Global Compact de 2019

El pacto mundial promovido por la Organización de las Naciones Unidas (*UN Global Compact*) es una iniciativa que surge el año 1999 en un discurso que pronunciara quien fuera en aquel entonces su secretario general, Kofi Annan. Consiste básicamente en un compromiso voluntario de las empresas para asegurar en todo el mundo el respeto por los derechos humanos, la legislación laboral básica, la sostenibilidad de sus actividades, y la lucha en contra de la corrupción en todas sus formas. Este pacto, al carecer de poder coercitivo o de un sistema de control, apela a la libertad y a la moralidad de las empresas.

Esta iniciativa pretende conciliar, a través de buenas prácticas empresariales, el bien común y los legítimos intereses de las compañías. Los diez principios del pacto son:

Derechos Humanos

- Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos

³³ <https://www.iofc.org/es/mesa-redonda-de-caux>

³⁴ <https://www.cauxroundtable.org/principles/>

dentro de su ámbito de influencia.

- Principio 2: Deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Relaciones laborales

- Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4: La eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Principio 5: La erradicación del trabajo infantil.
- Principio 6: La abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio ambiente

- Principio 7: Las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental.
- Principio 8: Adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9: Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción

- Principio 10: Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Davos Manifiesto

El *Davos Manifiesto* describe las principales responsabilidades de una empresa con todos sus *stakeholders*³⁵. Establece que:

- Una empresa no es tan sólo una entidad que busca alcanzar una utilidad a cualquier costo, sino que es un organismo social.
- Un comportamiento orientado sólo a la utilidad y al bienestar de los accionistas es lo que ha producido que el capitalismo se haya ido desconectando cada vez más de la economía real.
- Un capitalismo que pone su atención en el bienestar de todos los stakeholders considera a las empresas privadas como custodios de la sociedad.
- Todas las empresas deben trabajar con sus stakeholders para mejorar el entorno en que operan. La creación de “valor compartido” debiera ser su propósito, el que incluye metas ambientales, sociales y de gobierno, como complemento de los indicadores financieros tradicionales.

³⁵ Schwab, K. (2019) “What Kind of Capitalism Do We Want?”, *Project Syndicate*, 02 December. Available at: <https://www.project-syndicate.org/commentary/stakeholder-capitalism-new-metrics-by-klaus-schwab-2019-11-1/> (Accessed: 07 12 2019)

- Las empresas deben pagar los impuestos que en justicia le corresponden, mostrar tolerancia cero con la corrupción, respetar los derechos humanos en toda su cadena global de valor, y promover una competencia equitativa en todos sus mercados, particularmente hoy, en una economía digital.

La empresa orientada al bienestar de sus stakeholders

El 19 de agosto de 2019, casi 200 ejecutivos de las empresas más importantes de Estados Unidos, agrupados en la *Business Roundtable*, hicieron público su compromiso con todas las audiencias relevantes de la empresa³⁶ (*stakeholders*). Respecto de cada grupo, declaran lo siguiente:

- Clientes: cumplir o exceder sus expectativas.
- Empleados: compensarlos en forma equitativa, proporcionarles beneficios, apoyarlos en su capacitación, promover la diversidad, la inclusión, la dignidad y el respeto.
- Proveedores: relacionarnos en forma equitativa y ética.
- Comunidades: apoyarlas, respetar a las personas, proteger el medioambiente, adoptar prácticas sustentables.
- Accionistas: generar valor de largo plazo y actuar con transparencia.

En resumen, declaran que cada uno de sus *stakeholders* es esencial para el éxito de sus empresas, por lo que se comprometen a entregarles valor a todos ellos. Consideran que este comportamiento es esencial para el éxito futuro de las empresas y reconocen que la suerte de las empresas está ligada al bienestar de las comunidades y el desarrollo del país, por lo que su responsabilidad se extiende a todos los grupos que se ven afectados por el accionar de la empresa y no sólo a los accionistas, como históricamente se ha sostenido. De este modo esperan conseguir que, simultáneamente, las empresas, comunidades y el país sean exitosos.

Un código de ética típico

La empresa que se esfuerza por cumplir con las expectativas económicas, sociales y ambientales de todas sus audiencias relevantes (los *stakeholders*), normalmente lo declara explícitamente en su Código de Ética. Aunque se les suele considerar tan sólo como una mera declaración de Relaciones Públicas, son, en verdad, un compromiso público, exigible por la población,

En el recuadro, se muestra un código de ética típico, que plantea compromisos de la empresa con sus clientes, empleados, proveedores, competidores y la comunidad en general, dejando para el final el compromiso con los accionistas, que es el más visible de todos, por ser legalmente exigible y requerido para que la empresa pueda desarrollarse y crecer.

La empresa justa

La empresa justa se esmera por ser ecuánime en las relaciones con todas sus audiencias relevantes: clientes, trabajadores, proveedores, comunidad y accionistas. El problema es que, aunque haga sus mejores esfuerzos, la opinión de estos grupos puede ser que la empresa está siendo poco equitativa con ellos. No es sorprendente, porque las decisiones de justicia son

³⁶ The Business Roundtable Commitment to Stakeholders of August 19, 2019

un dilema ético y resulta difícil evitar en las personas y grupos que se relacionan con la empresa una percepción de menoscabo.

La justicia en la relación con los *clientes* se da en muchos planos, como que se les provea de productos y servicios de excelencia, se cumplan las promesas en publicidad y catálogos, el trato sea deferente y afectuoso, no se saque provecho indebido de la relación comercial (contratos abusivos o complejos de entender) y que sus reclamos sean atendidos oportuna y efectivamente. Pero lo que es más influyente en la percepción de justicia de un cliente es sentir que el precio cobrado por los productos y servicios que la empresa provee es justo. Efectivamente, si el precio es demasiado alto, se daña al cliente, pero si es demasiado bajo, se daña a la empresa. El justo término medio es indeterminado. Reducir la definición de precios a cálculos económicos ignora los impactos sobre las personas. Aunque parezca sorprendente, el “precio justo” es una decisión ética.

La justicia en la relación con los *trabajadores* tiene muchas dimensiones, como un proyecto compartido que dé sentido al trabajo, empleos de calidad que permitan el desarrollo de las personas y, muy importantemente, una relación laboral basada en remuneraciones justas. La definición de “remuneración justa” es indeterminada, pues no puede ser ni muy baja, porque no permite una vida digna del trabajador y su familia, ni muy alta, porque daña a la empresa y a la sociedad. El justo término medio es una decisión ética.

La justicia en la relación con los *proveedores* tiene que ver con temas como establecer una relación de respeto y beneficio mutuo, estable, transparente, equitativa, y libre de presiones indebidas y de litigios. Un proveedor aspira a ser distinguido como un aliado estratégico. Una vez más, el precio que la empresa paga por los productos y servicios que el proveedor le suministra debe ser justo, acorde a la calidad de lo que se le entrega. El “precio justo” en la relación con un proveedor también es un justo término medio, al igual que en la relación de la empresa con sus clientes, por lo que es una decisión ética que implica el pago oportuno y el fiel cumplimiento de los compromisos por ambas partes.

La justicia en la relación con la *comunidad* es uno de los temas más relevantes y visible en la actualidad. Tiene que ver con ser una empresa sustentable que contribuye al desarrollo del país, la integración social y el bienestar de la gente. Esto implica que la empresa asume su responsabilidad en el cuidado y preservación del medioambiente, cumple rigurosamente con la legalidad vigente, y participa activamente en áreas de interés de la comunidad como la promoción y respeto por la cultura, el mejoramiento de la calidad de la educación, el apoyo a la investigación y el alivio de la pobreza.

De estas empresas se dice que son un buen “ciudadano corporativo”, integrado a la comunidad y que contribuye a tener un país sano en lo político, social y económico. Además, al mismo tiempo que consigue una justa utilidad por sus actividades, está favoreciendo al bien común (“valor compartido”).

Todo lo anterior está muy bien, pero hay un tema en el que se presenta, al igual que en los casos anteriores, una decisión ética difícil. La empresa debe pagar una “cuota justa de impuestos”. Por cierto, no corresponde pagar impuestos en exceso. Pero tampoco es lícito pagar en defecto a través

de estructuras legales o declaraciones tributarias creativas que reducen indebidamente el pago de lo que en justicia le corresponde a la empresa.

La justicia en la relación con los *accionistas* es la más estudiada. Los accionistas esperan que haya una gestión informada, rigurosa y profesional, y que la empresa sea capaz de generar una rentabilidad justa por los recursos comprometidos y el riesgo asumido. Una vez más, el nivel de una “rentabilidad justa”, que no sea excesiva ni exigua es indefinido. El valor generado por la empresa debe beneficiar a todos sus públicos, pero debe asegurarse que los accionistas reciben el justo premio por su aporte a la empresa.

Orientación al bien común

Una empresa que sólo se dedica a maximizar su utilidad no necesariamente va a estar maximizando simultáneamente el bien común, al que todos contribuyen y a todos beneficia. De allí surge la necesidad de un modelo de empresa que, junto con conseguir una rentabilidad económica, contribuya al bienestar de todos sus *stakeholders* y de la sociedad.

Las necesidades de las personas, desde las más básicas (alimentación, vivienda, salud, seguridad) a las más elevadas (relación social, desarrollo personal, bienestar) necesitan ser atendidas. También es preciso dar la debida atención a los valores esenciales de la convivencia, como son el significado de la justicia, la libertad y la solidaridad. Ellos son el fundamento de la cultura de un país y de una organización.

La orientación al corto plazo debe reemplazarse por una mirada larga del impacto de la empresa en la sociedad. Las formas de hacer empresa de los últimos treinta años son insuficientes para responder a lo que la sociedad espera de ellas. Tienen que buscar nuevas formas, en las cuales la ética y la preocupación por las personas sean centrales. Un modelo de “buena empresa” es una tarea urgente.

La empresa es una comunidad de trabajo orientada al bien común³⁷, lo que se evidencia en todas sus acciones y decisiones. La empresa no puede limitarse a cuestiones productivas y de naturaleza económica, ni conformarse con la simple búsqueda de un beneficio particular para los accionistas. La empresa debe empeñar todos sus recursos y esfuerzos a la consecución del bien común, que es, por lo demás, la mejor manera de hacer sustentable su actividad ante las grandes expectativas que hay sobre ella y las tremendas exigencias que se le hacen.

³⁷ El bien personal no se puede realizar a espaldas de bien común. Nuestros logros no se pueden alcanzar a expensas de otros. La persona necesita cultivar su individualidad, pero el crecimiento personal no puede ser entendido como un progreso separado de los demás. El bienestar personal se entiende en relación con el bienestar del otro. Debemos ser simultáneamente seres únicos e independientes y parte de una comunidad de personas. El ser humano tiene la imperiosa necesidad de formar parte de organizaciones y grupos en los cuales se va definiendo su ser más íntimo y desarrollando sus cualidades.

La actividad empresarial según USEC - Presentación de Francisco Jiménez³⁸

USEC, es una corporación sin fines de lucro fundada en 1948 por inspiración de San Alberto Hurtado. Está formada por hombres y mujeres que quieren vivir su actividad laboral y empresarial, como una “noble vocación”, poniendo en el centro de sus decisiones la dignidad de las personas y el bien común de la sociedad, de manera de desarrollar empresas plenamente humanas, altamente productivas y civilmente responsables.

Puede resultar sorprendente que la actividad empresarial sea calificada de “noble”, a raíz de tantos ejemplos negativos de negocios de gran impacto público, algunos locales y otros de alcance global, como la “Crisis financiera del 2008” también conocida como “Crisis Sub Prime”, que tuvo como consecuencia una gran recesión mundial, que generó pérdidas de puestos de trabajo, quiebra de empresas y aumentos de pobreza humana.

Pero ésa es la vocación de los socios de USEC que hemos emprendido alguna actividad empresarial y nos hemos esforzado por convertir una idea en un negocio sostenible en el tiempo.

Entendemos a la empresa como una comunidad de personas y un actor relevante de transformación social positiva y por tanto parte integral del tejido social. En este sentido promovemos la idea de la responsabilidad cívica o pública empresarial, por la cual las empresas deben relacionarse, en la medida de sus posibilidades, con todos sus públicos de interés, más allá del intercambio de bienes y servicios propios de su actividad.

Esta visión de empresa como lugar relevante de transformación social, requiere que los empresarios, ejecutivos y colaboradores hagan suyos e implementen en sus organizaciones, con fuerza, liderazgo y decisión, los principios del bien común, la dignidad de la persona, la solidaridad, y la subsidiariedad, y los valores de la participación, libertad, verdad y justicia.

Creemos que la empresa tiene un rol activo y transformador, donde la generación y justa distribución de riqueza es una consecuencia necesaria de la interacción con todos los públicos de interés: clientes, proveedores, propietarios, comunidad, autoridades y, muy especialmente, trabajadores y sus familias.

Esta riqueza debe ser generada respetando siempre la legalidad y la ética empresarial, la libre competencia, y el cuidado y promoción del medioambiente.

Cada vez que la empresa se relaciona con alguno de sus públicos de interés, tendrá la oportunidad de hacerlo provocando conscientemente un acto de transformación social positiva. Será esa unión de muchas acciones y de muchas empresas, de diferentes tamaños y giros, la que genere e impulse la transformación que la sociedad busca.

La actividad empresarial es una “noble actividad” si se orienta al bien común y respeta siempre la dignidad del hombre. Esta vocación se manifiesta en los hechos, cuando las empresas guían su gestión siguiendo ciertos principios prácticos propuestos en el documento “La vocación del

³⁸ Francisco Jiménez, Past President de la Unión Social de Empresarios Cristianos (USEC), expone en esta sección las actividades que se esperan de una empresa y algunos principios de Doctrina Social que inspiran su accionar.

líder empresarial³⁹, los que se pueden resumir así:

- Las empresas deben satisfacer las necesidades de las personas produciendo y ofreciendo buenos bienes y servicios, que realmente sirvan a la sociedad, que sean obtenidos a partir de procesos limpios y diseños que consideren el respeto al hombre, muy especialmente a los más pobres y necesitados, utilizando criterios de solidaridad. En este sentido se debe encontrar mejores mecanismos de evaluación del impacto real que producen nuestros bienes y servicios, no solo en el aspecto económico y ambiental, sino también y muy especialmente en el social.
- Para el desarrollo de sus actividades, las empresas requieren personas, que se desempeñen en las diferentes áreas propias de cada actividad. Este trabajo, debe ser diseñado y planificado de modo que fomente la productividad, el crecimiento y florecimiento integral de la persona y de sus equipos.
- Se debe aplicar el principio de subsidiaridad, permitiendo que los problemas sean resueltos en los niveles más cercanos posibles a donde se generan y al mismo tiempo que se fomente la sugerencia de nuevas ideas, considerando a los colaboradores como co-emprendedores.
- Se debe tener especial atención a la familia de cada colaborador y dar las facilidades que permitan la colaboración y participación familiar. En la medida de la posibilidad de cada empresa, se debe buscar una remuneración que asegure un buen nivel de vida para el trabajador y su familia.
- Toda empresa debe cuidar su desarrollo sostenible y por tanto obtener la riqueza o valor, necesario para su sustentabilidad económica de largo plazo, que le permitirá distribuir ese valor entre los públicos interesados de modo justo, especialmente entre sus trabajadores y familias, sus propietarios, la comunidad, las autoridades por medio de los impuestos, etc.

Principios de Doctrina Social

Esta forma de enfrentar los desafíos y dificultades que se enfrentan al gestionar una empresa se funda en una visión cristiana y humanista, que tiene sus raíces en los principios de la Doctrina Social.

La Doctrina Social es parte del Pensamiento Social Cristiano que se ofrece a toda persona de buena voluntad. Propone principios y valores de la enseñanza social para ayudar al discernimiento de temas éticos de la empresa y la sociedad.

Con la primera Encíclica “Rerum Novarum” del Papa León XIII en 1891, referida a las relaciones entre Trabajo y Capital de ese tiempo, se da inicio a numerosas propuestas para mejor discernir los desafíos de cada tiempo.

Luego de la crisis de 2008, el Papa Benedicto XVI publica en junio de 2009, su Encíclica “Caritas in Veritate”, la Caridad en la Verdad. En el punto 9 de su introducción plantea un tremendo desafío al mundo empresarial

³⁹ ver sección siguiente “Principios de Doctrina Social”

cuando dice que podrían no estar dándose las condiciones para un verdadero desarrollo⁴⁰. Luego agrega el imperativo de un amor iluminado por la verdad, como criterio de desarrollo⁴¹. Y termina previniendo contra poner una confianza excesiva en el avance técnico y el comportamiento basado en conveniencias⁴².

En febrero de 2011 se realizó el seminario “Caritas in Veritate: La lógica del don y el significado de la empresa”, para profundizar en el desafío de la Encíclica a los empresarios, organizado con la participación del “Pontificio Consejo de Justicia y Paz”. Empresarios, profesores universitarios y expertos, dieron pie a la redacción del documento “La Vocación del Líder Empresarial”⁴³, un documento de consulta obligada para todo empresario, emprendedor y líder del mundo del trabajo, que recoge el sentido más trascendente de la actividad económica. Allí se establece que los criterios éticos y valóricos fundamentales de la actividad empresarial son la obtención del bien común y la promoción de la dignidad de la persona.

Posteriormente, el Papa Francisco I, en su exhortación apostólica “Evangelii Gaudium” de noviembre de 2013, señala que “La vocación de un empresario es una noble tarea, siempre que se deje interpelar por un sentido más amplio de la vida. Esto le permite servir verdaderamente al bien común, con su esfuerzo por multiplicar y volver más accesibles, para todos, los bienes de este mundo”.

Luego, el mismo Papa remece al mundo en mayo de 2015 con su Encíclica “Laudato Sí” sobre nuestra casa común. Destaca la urgencia y prioridad que debe darse a encontrar verdaderamente caminos de desarrollo sostenible para el hombre. Respecto a la responsabilidad de cuidar el medioambiente, señala: “Esta hermana clama por el daño que le provocamos a causa del uso irresponsable y del abuso de los bienes que Dios ha puesto en ella”

En relación a la actividad empresarial, agrega que “La actividad empresarial, que es una noble vocación orientada a producir riqueza y a mejorar el mundo para todos, puede ser una manera muy fecunda de promover la región donde instala sus emprendimientos, sobre todo si entiende que la creación de puestos de trabajo es parte ineludible de su servicio al bien común”.

Más recientemente, el propio Francisco I en su encíclica “Fratelli Tutti” de octubre de 2020, donde se aborda el drama que enfrentaba la humanidad con la pandemia de COVID19, dice que “... cada hombre está llamado a promover su propio progreso y esto incluye fomentar las capacidades económicas y tecnológicas para hacer crecer los bienes y aumentar la riqueza... [pero que estas capacidades] tendrían que orientarse claramente

⁴⁰ “El riesgo de nuestro tiempo es que la interdependencia de hecho entre los hombres y los pueblos no se corresponda con la interacción ética de la conciencia y el intelecto, de la que pueda resultar un desarrollo realmente humano”.

⁴¹ “Solo con la caridad iluminada por la luz de la razón y la fe, es posible conseguir objetivos de desarrollo con un carácter más humano y humanizador”.

⁴² “El compartir los bienes y recursos, de los que proviene el auténtico desarrollo, no se asegura sólo con el progreso técnico y con meras relaciones de conveniencia, sino con la fuerza del amor que vence al mal con el bien y abre la conciencia del ser humano a relaciones recíprocas de libertad y de responsabilidad”.

⁴³ https://www.usec.cl/wp-content/uploads/2019/03/La_Vocacion_del_Lider_Empresarial_ES4.pdf

al desarrollo de las demás personas y a la superación de la miseria, especialmente a través de la creación de fuentes de trabajo diversificadas”.

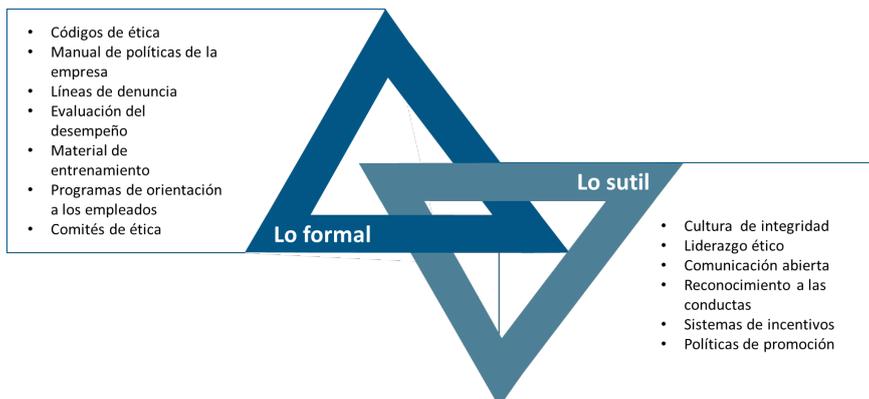
En suma, esta breve selección de Doctrina Social muestra un alto aprecio por una actividad empresarial orientada por principios éticos, que contribuye al bienestar de la población y al bien común.

Gestión de la ética: Programas de Ética y Cumplimiento

Los principios que las empresas formulan para guiar sus acciones y decisiones tienen que incorporarse en los procesos y sistemas de gestión, e inspirar la cultura corporativa, si es que se pretende que impacten la marcha de la empresa.

Lo central es reconocer que la gestión no es solamente un desafío económico, técnico o legal, sino que es principalmente un desafío ético. Ello exige institucionalizar la ética, creando instituciones, estableciendo procedimientos y poniendo reglas que le permitan autorregularse. Los Programas de Ética y Cumplimiento (*Ethical and Compliance Programs*) es la forma en que se institucionaliza la ética en el funcionamiento de la empresa. Se manifiesta en los Códigos de Ética, las líneas de denuncia, Comités de Ética y otras prácticas (“lo formal”). Pero más importante aún es la creación de una cultura de integridad en toda la organización, que releve el rol social de la empresa y sitúe a la persona en el centro de la toma de decisiones (“lo sutil”)⁴⁴ (Figura 1).

Figura 1: Institucionalización de la ética



Con esto se pretende que la empresa ejerza control sobre sus propias acciones y decisiones. Que sepa orientar sus esfuerzos por transparencia, prevenir cualquier forma de abuso y erradicar la corrupción. Que se esmere por descubrir y transparentar conductas impropias con sus clientes, proveedores, trabajadores, accionistas o con la comunidad, siendo la primera en censurarlas y sancionarlas. Es la mejor forma de crear un lazo de confianza con todas sus audiencias relevantes, lo que trae consigo lealtad mutua y rentabilidad sustentable en el largo plazo, pues se basa en el aprecio de la gente y en una reputación bien ganada.

⁴⁴ Nicolás Majluf y Carolina Navarrete, “A Two-Component Compliance and Ethics Program Model: An Empirical Application to Chilean Corporations”, *Journal of Business Ethics*: Volume 100, Issue 4 (2011), 567-579.

Si los directivos de la empresa logran abordar con éxito este desafío, a pesar de su complejidad y sus limitaciones y sesgos, estarán haciendo un aporte sustantivo al bien común y a la construcción de una cultura de integridad.

Un par de procedimientos para medir los resultados de las acciones de una empresa en materia de ética y cumplimiento son el Barómetro de Valores⁴⁵ y los indicadores de Reputación Corporativa.

Reputación corporativa

La reputación corporativa es la percepción que tienen los grupos de interés clave sobre las acciones pasadas y expectativas futuras del actuar de la empresa. Una buena reputación se refleja en el prestigio de la empresa y en la confianza que le tienen los *stakeholders*.⁴⁶

La Reputación es un activo intangible, estratégico para las empresas. Les permite tener ventajas competitivas como la atracción de talentos, lealtad de los clientes, y buenas condiciones en el mercado financiero, entre otras. Por ello, debe cuidarse, porque cuesta mucho construirla y poco dilapidarla.

La Reputación se construye a partir del tono ético y la cultura de integridad en la empresa, un sólido gobierno corporativo y una adecuada estrategia de comunicación. La Reputación Corporativa debe gestionarse y medirse.

Los ocho indicadores que típicamente se utilizan en la medición de la reputación corporativa se clasifican en los ámbitos económico, de consumo, organizacional y social⁴⁷.

- El ámbito económico es el que interesa a inversionistas y al mundo empresarial y financiero. Los indicadores se refieren a:
 1. Rentabilidad y crecimiento
 2. Innovación y tecnología
- El ámbito de consumo es el que interesa a los clientes. Los indicadores se refieren a:
 3. Valor de la oferta de productos y servicios para el consumidor
 4. Calidad, oportunidad y amabilidad en el servicio (pre, durante y post venta)
- El ámbito organizacional es el que interesa a trabajadores, contratistas y proveedores. Los indicadores se refieren a:
 5. Trabajo de calidad (condiciones, ambiente y sentido del trabajo)
 6. Valorada como empresa (atrae talentos; actúa con justicia)

El ámbito social es el que interesa a la comunidad/sociedad, los líderes de opinión, y al gobierno/reguladores. Los indicadores se refieren a:

⁴⁵ Ver Capítulo 9

⁴⁶ Adaptada de Charles Fombrun, Socio Fundador de *Reputation Institute*

⁴⁷ Adaptada de "Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso, Tesis doctoral, Sonia Ferruz, 2018

7. Gobierno corporativo, tono ético y cultura de integridad
8. Comportamiento social y medioambiental

Esta caracterización de la reputación se focaliza en las percepciones de distintos *stakeholders*, internos y externos, por lo que la apreciación que se tenga de la reputación de una empresa puede ser distinta, dependiendo de los intereses de los *stakeholders* ⁴⁸

Algunas normas que regulan la gestión – Martín Fuenzalida⁴⁹

Martín Fuenzalida presenta en esta sección una selección de normas chilenas e internacionales que se han dictado para regular el comportamiento de las empresas en materias de ESG.

Normas Chilenas

organizaciones identifiquen y visibilicen las brechas, barreras e inequidades de género presentes con el objetivo de generar acciones que apunten a su abordaje.

Normas Internacionales

Estados Unidos

Actualmente en EE. UU. existe un debate público respecto al rol de ESG en las decisiones de inversión, con especial énfasis en el rol de ESG al momento de decidir en qué invertir los fondos de pensión estatales. En una carta firmada por 19 *state attorneys general* (similar al fiscal chileno) de estados republicanos acusaron a BlackRock de invertir fondos de pensión estatales para forzar la reducción progresiva de combustibles fósiles, incrementando los precios de la energía, presionando a la inflación y debilitando la seguridad nacional de Estados Unidos, omitiendo la maximización del retorno de inversión⁵⁰. Incluso, en el Estado de Indiana se encuentra en proceso legislativo un proyecto que explícitamente prohíbe la incorporación de criterios ESG en la decisión de inversión de fondos previsionales de empleados estatales⁵¹. Son varios los eventos en el movimiento “anti ESG” hasta la promulgación el 2 de mayo de 2023 de normas anti-ESG en Florida.⁵²

De manera paralela, la *Security Exchange Commission* (similar a la CMF chilena) propuso en marzo de 2022 cambios en las reglas de divulgación para empresas públicas, las que deben empezar a incluir información sobre riesgos relacionados con el clima que tengan un impacto material en su negocio, operaciones o condición financiera, y ciertas métricas de estados financieros relacionadas con el clima en una nota a sus estados financie-

⁴⁸ Corporate reputation: Meaning and measurement, Chung, 2005; Propuesta para una teoría de la reputación corporativa, Villafañe, 2013

⁴⁹ MBA, Ingeniero Civil

⁵⁰ <https://www.ai-cio.com/news/19-gop-attorneys-general-slam-blackrock-over-esg-investments/>

⁵¹ <https://apnews.com/article/indiana-republicans-esg-investing-ban-a2f8bd032dcdc83a43cba2a422608058>

⁵² <https://www.comunicarseweb.com/node/36916>

ros auditados⁵³. La información requerida sobre los riesgos relacionados con el clima también incluiría la divulgación de las emisiones de gases de efecto invernadero directamente producido por sus operaciones (también llamado *Scope 1*), que se han convertido en una métrica de uso común para evaluar la exposición a tales riesgos.

Unión Europea

A partir del 2024 las grandes compañías públicas europeas deberán cumplir con el *Corporate Sustainability Reporting Directive* ("CSRD"). Las empresas incluidas deberán divulgar información sobre cómo los factores ESG, como el cambio climático, afectan sus operaciones; y explicitar las repercusiones de su modelo de negocios sobre temáticas ESG⁵⁴.

El alcance de los informes requeridos cubre factores ambientales, sociales y de derechos humanos y de gobernanza. Los factores ambientales incluyen no solo el clima (incluidas las emisiones de gases de efecto invernadero de *Scope 1, 2 y 3*), sino también los recursos hídricos/marinos, la economía circular, la contaminación y la biodiversidad. Los requisitos de divulgación precisos están siendo desarrollados para la Comisión Europea por el Grupo Asesor Europeo de Información Financiera ("EFRAG"), un grupo asesor sin fines de lucro, que publicó un borrador inicial.

⁵³ <https://www.sec.gov/news/press-release/2022-46>

⁵⁴ https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

CAPÍTULO 14

EL MODELO DE LA “BUENA EMPRESA”

Nicolás Majluf

Profesor Departamento de Ingeniería Industrial y de
Sistemas UC

En este capítulo se presenta el modelo de la “Buena Empresa”, cuyo propósito es crear valor social. Este modelo enfatiza la responsabilidad que tiene el gobierno corporativo de incluir en la estrategia las dimensiones económica, social y ambiental (el “*triple bottom line*”) y de crear una cultura de integridad. Se profundiza en dos temas de relevancia para una Buena Empresa: la creación de “trabajos de calidad” y la “dimensión política” de su actuar, pues la empresa de hoy debe considerar el impacto que genera más allá del ámbito propio de sus negocios. Por último, se dan algunas indicaciones sobre la implementación del modelo.

Componentes del modelo

Son tres los componentes del Modelo de la Buena Empresa: (1) El Gobierno Corporativo, (2) Sus resultados medidos como “*triple bottom line*” (económico, social y ambiental), y (3) La Cultura de Integridad (Figura 1).

Figura1. Modelo de la Buena Empresa



La nueva responsabilidad del gobierno corporativo: creación de valor social

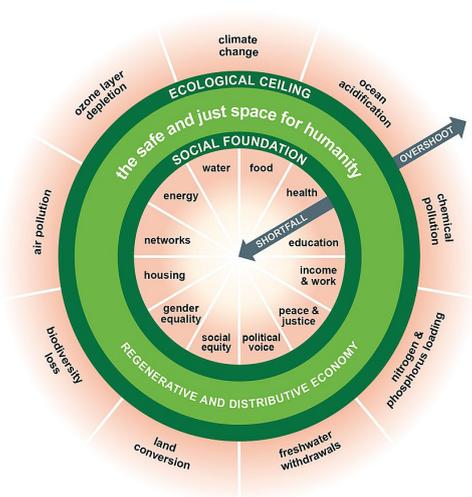
El gobierno corporativo tradicional tiene un sesgo formal-legal, que es imprescindible para el buen manejo de una empresa. Privilegia la creación de valor económico (maximización de la utilidad), lo que es necesario para la sobrevivencia en el largo plazo.

En la actualidad, el gobierno corporativo debe ampliar su visión. La empresa no puede restringirse a la creación de valor económico. La creación de valor social es el nuevo propósito de la buena empresa.

En la creación de valor social hay una dimensión económica, pero la rentabilidad y el crecimiento deben entenderse como el resultado de una empresa que hace las cosas bien. Cualquier acción o decisión de la empresa, debe incluir, junto con la evaluación económica, el impacto que ésta tiene sobre la sociedad y el medioambiente.

Una responsabilidad principal del gobierno corporativo en la actualidad es incorporar en la estrategia de la empresa las dimensiones social y ambiental para ser sustentable. Un modelo que ayuda a conceptualizar esta doble responsabilidad es el del *Doughnut Economics*⁵⁵. Plantea que la vida se construye sobre la base de los derechos de las personas (el piso), pero que no puede exceder los límites medioambientales (el techo), y que las empresas y las economías deben estructurarse y gestionarse para cumplir con estas dos restricciones. (Figura 2)

Figura 2. *Doughnut Economics*



Fuente: *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist* (Kate Raworth, 2017)

⁵⁵ *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist* (Kate Raworth, 2017)

Dimensión económica

La dimensión económica es la que concentra la mayor atención en las empresas. Exige manejar decenas de temas que impactan la rentabilidad y el crecimiento. A modo de ejemplo, se indican algunos de ellos: aspectos estratégicos, comerciales, financieros, de personas, operacionales, logísticos, de productividad, eficiencia, calidad, innovación, nuevas tecnologías, digitalización, automatización y tantos otros.

La medición de resultados económico-financieros del esfuerzo de gestión se hace en el área de gestión financiera y control de gestión, que incluye temas como presupuestos, contabilidad, tesorería, análisis de costos, KPI, *reporting* y seguimiento, y muchos otros.

Dimensión social

La dimensión social se refiere a la preocupación de la empresa por la forma en que afecta el bienestar de sus *stakeholders*, principalmente clientes, proveedores, trabajadores, comunidades y sociedad en general. Un foco de atención prioritario es la contribución que hace al bien común.

También debe preocuparse de la apreciación que tienen líderes de opinión y otras audiencias relevantes que influyen, positiva o negativamente, sobre la marcha de la empresa, dado que puede afectar la viabilidad y la reputación corporativa.

Dimensión ambiental

La dimensión medioambiental implica que la empresa debe ajustar su modelo económico. Debe preocuparse del impacto que sus decisiones tienen sobre el medioambiente, en temas como el uso de recursos naturales, manejo de desechos, ciclo de vida de los productos, y otros. Esto obliga, por ejemplo, a redefinir el diseño de productos, los procesos de manufactura, la cadena de suministros y los hábitos de consumo.

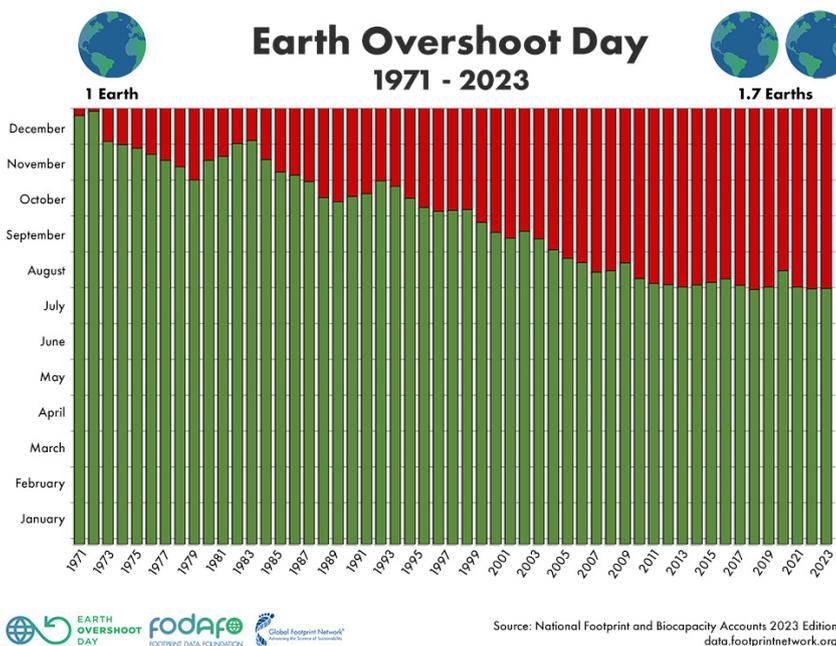
Ayuda entender el desafío de la empresa el concepto de “economía circular”, que plantea como objetivo eliminar los residuos y reducir el uso de recursos. Lo que propone es evitar la generación de desechos y utilizar como materias primas productos reciclados o incluso los desechos de otras empresas. Los productos de hoy son las materias primas de mañana. Esto crea un bucle o ciclo cerrado. (Figura 3).

Figura 3. Economía Circular



La urgencia de cambiar los procesos productivos y estilo de vida se recoge con gran poder comunicacional en el indicador llamado “*Earth Overshoot Day*”, que se refiere a la fecha del año en que se completa el consumo de la cuota de recursos disponibles para producción y consumo por la presente generación. En 2023 esta fecha fue el 2 de agosto, es decir, le toma a la humanidad sólo 213 días agotar el presupuesto de la naturaleza para el año (Figura 4). En 1971 esto ocurría casi a fin de año.

Figura 4. Earth Overshoot day (1971-2023)



Source: National Footprint and Biocapacity Accounts 2023 Edition
data.footprintnetwork.org

Dimensión ética: Cultura de integridad

La Buena Empresa se reconoce porque la dimensión ética ocupa un lugar fundamental y ha sido capaz de crear una cultura de integridad compartida en toda la organización. Preocuparse de temas como el bienestar, el bien común y la sustentabilidad no estaba tan explícitamente presente en la empresa tradicional. Hoy son de la esencia. La responsabilidad de establecer “*the tone at the top*” es del gobierno corporativo.

Los tres aspectos esenciales de una cultura ética son:

- Orientación al bien común. Nuestras acciones tienen un impacto sobre los demás, el medio ambiente y la cultura en general. Nuestros logros no pueden alcanzarse a expensas de otras personas. El bien personal y el bien común deben “ir de la mano”.
- Ambiente de justicia. Si una persona busca siempre la justicia con sus colaboradores, va a generar un ambiente de justicia y va a ser considerado justo. Si, por el contrario, pervierte a terceros, va a generar un ambiente donde prima la corrupción y será considerado corrupto. Nuestros actos nos moldean como personas y contribuyen a crear el ambiente de trabajo.
- Criterios éticos. Deben marcar la pauta de actuación de una empresa. Los criterios económicos son cruciales, pero no son suficientes para tomar decisiones.

La Buena Empresa provee trabajos de calidad

Cuando la empresa crea puestos de trabajo, esto es ciertamente una cosa buena. Pero no puede darse por satisfecha. Los empleos han de ser de “calidad”.

Un puesto de trabajo de calidad se reconoce en tres dimensiones: Las condiciones de trabajo (cuyo aspecto más visible es una “remuneración justa”, pero no es lo único), el ambiente de trabajo y el sentido del trabajo.

“Remuneración justa”

La “remuneración justa” es el primer atributo y el aspecto más visible de un puesto de trabajo de calidad. Exige conjugar las necesidades y legítimas aspiraciones de las personas, con las posibilidades reales de la empresa.

Desde el punto de vista económico: “Se debe remunerar según la productividad marginal del trabajo”. Quien más contribuye, más recibe. Pero desde el punto de vista ético, no es la única materia que debe tenerse en cuenta. Otros requisitos de una “remuneración justa” son⁵⁶:

- Necesidad de las personas: Que permita el sustento del trabajador y su familia (adquisición de bienes propios, posibilidad de disponer de algún ahorro para la vejez, etc.).
- Situación de la empresa: Capacidad de la empresa de proveer remuneraciones que permitan atender las necesidades mínimas de su gente.
- Bien Social: Debe permitir que haya trabajo para el mayor número de personas que puedan y quieran emplearse.

También, la remuneración debe considerar la contribución que el trabajo hace al bien común, lo que no siempre se alinea con la dimensión económica, como ocurre, por ejemplo, en el caso de los recolectores de basura⁵⁷.

Y, desde el punto de vista de la empresa, la remuneración se debe ajustar a las condiciones de mercado (situación de la economía y el país en general) y a la responsabilidad y desempeño de la persona.

Condiciones de trabajo

Tal vez lo más valorado por las personas son las oportunidades de desarrollo de su potencial creativo, profesional y humano que tiene en su lugar de trabajo. Una Buena Empresa ofrece posibilidades de perfeccionamiento continuo, a través de programas formales (“Universidad de la Empresa” o instituciones de capacitación) y, muy importantemente, en el propio trabajo, a través de mentorías de empleados con experiencia (“*learning by doing*”). El resultado es una persona que aumenta significativamente su “capital humano”, lo que la hace más “empleable”, es decir, más atractiva para ser contratada si es que decidiese cambiar de trabajo (o tuviese que dejar su trabajo).

También se aprecian positivamente las oportunidades de participación en la información y en las decisiones, y la autonomía para cumplir con los compromisos que han asumido. Esto los empodera (*empowerment*), y les da un espacio de libertad para definir, innovar, crear y asumir la respon-

⁵⁶ Pío XI, Cuadragésimo Año, Doctrina Social.

⁵⁷ Michael Sandel, “Are we all in this together?”, New York Times, 13 de abril, 2020

sabilidad de su trabajo.

Por último, seguridad y salud ocupacional es un requisito que debe cumplirse, para controlar los riesgos del trabajo, y ofrecer espacios confortables y atractivos para funcionar.

Ambiente de trabajo

Un buen ambiente de trabajo se caracteriza porque el proyecto es motivante, se dan facilidades para el logro de las metas personales y de grupo, se prodiga con generosidad y justicia el reconocimiento por un trabajo bien hecho, y las relaciones se dan de un modo respetuoso y amable (prima la amistad). De hecho, el ambiente de trabajo se percibe positivamente cuando las condiciones de trabajo favorecen la cooperación y amistad entre las personas.

Algunas políticas de la empresa que ayudan a generar un ambiente positivo de trabajo tienen que ver con:

- La justicia. Es preciso cuidar la justicia distributiva (asegurarse de compensar de igual forma a personas de similares merecimientos) y la justicia de procedimiento (asegurarse de utilizar un mismo patrón para encarar los temas de la organización, medir con la misma vara, ofrecer las mismas oportunidades).
- Un estilo de liderazgo cercano y un trato considerado y respetuoso.
- Una comunicación de buena fe, basada en la confianza y el respeto mutuo, particularmente cuando surge un conflicto.
- El respeto de los espacios de intimidad que permita mantener la justa armonía entre los intereses de trabajo y familiares.
- La promoción de la diversidad. La empresa abre sus puertas a personas de diferentes habilidades y carismas, sin discriminaciones arbitrarias.

Sentido del trabajo

El sentido del trabajo es más relevante para una persona que la remuneración, las oportunidades de desarrollo de carrera, o las condiciones en que se realiza su labor. El sentido es más importante para las personas que cualquier otro aspecto del trabajo, pues da sentido a la vida misma.

La condición fundamental de un “trabajo con sentido” es que el propósito de la organización, cualquiera sea su actividad, se oriente a satisfacer las necesidades de las personas. Un empleado que comparte este propósito y lo hace suyo, va a sentir que hace una contribución al bienestar. Esto da al trabajo una dimensión de altruismo y espiritualidad, que va más allá de uno mismo.

Para alinear los propósitos de la empresa y de sus colaboradores, ayuda el tener una cultura organizacional consistente con la estrategia, estructura, métricas y estilo de liderazgo. También, contar con una visión inspiradora, basada en valores, que permite llegar al fondo de la razón de ser de la empresa, y que ha sido construida con una amplia participación de todas las personas en la organización. De ese modo, la van a sentir como propia. Esto satisface la necesidad de pertenencia del empleado, mejorando el ambiente de trabajo y la productividad.

Otra característica relevante de un “trabajo con sentido” es que facilite la

integración social y sea un medio para lograr mejores condiciones de vida para la persona, su familia y la sociedad en general. Quien no trabaja se siente excluido, siente que no forma parte de la sociedad.

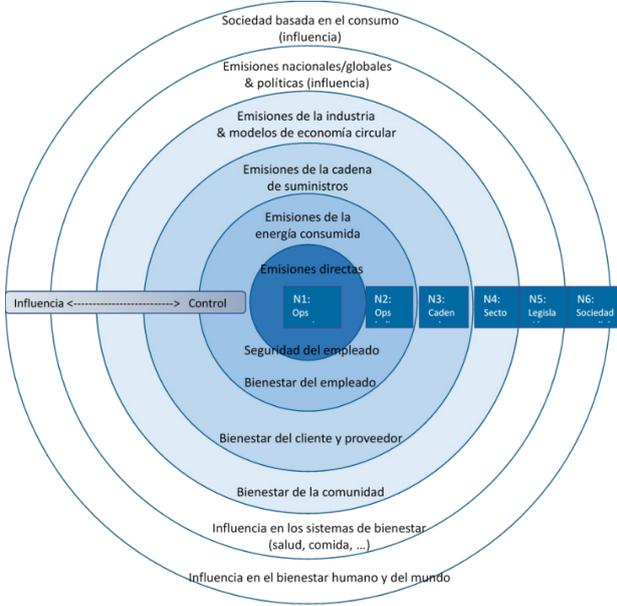
Pero no es fácil conseguir un trabajo con estas características. Son muchas las veces en que las personas trabajan sin encontrar sentido a lo que hacen, pero aceptan esta situación porque necesitan el ingreso para satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia. En otras ocasiones, las personas pierden de vista el propósito de su actividad, porque les demandan esfuerzos superiores a sus capacidades, o les exigen una dedicación de tiempo que les impide realizarse en otros aspectos esenciales de la vida, como el formar una familia, educar adecuadamente a sus hijos, y dedicarles el tiempo que requieren para su desarrollo.

Por ello, darle sentido al trabajo es una responsabilidad central de la Buena Empresa.

Dimensión política

Paul Polman, en su libro con Andrew Wilson, “Net Positive: cómo las empresas que se atreven progresan, entregando al mundo más de lo que toman de él”⁵⁸, plantea que para poder enfrentar los grandes desafíos de la sociedad hay que incluir en la misión de la empresa temas que están fuera de su ámbito normal de negocios. La Figura 5 muestra cómo se va ampliando el ámbito de responsabilidades de la empresa, desde temas internos, a la cadena de suministros, la industria y la sociedad. Pocas empresas lo entienden así y para muchas personas este planteamiento es fuente de críticas, pues argumentan que la empresa está desviándose de lo que son sus competencias y responsabilidades. Pero, los problemas sociales son un desafío para toda la humanidad y si las empresas no participan en su solución, difícilmente van a poder ser abordados con éxito.

⁵⁸ Paul Polman and Andrew Wilson, “Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take”, Harvard Business Review Press, 2021

Figura 5: Impactos más allá del ámbito propio de los negocios

Polman también plantea que los grandes problemas sociales sobrepasan la posibilidad de cualquier empresa de abordarlos y resolverlos, por lo que se debe participar en asociaciones con otras empresas, el Gobierno y la sociedad civil, pues, como dice un proverbio africano “si quieres ir rápido, anda solo, pero si quieres ir lejos, anda acompañado”. Una asociación hace posible tener una mayor probabilidad de éxito en las transformaciones que demanda enfrentar el cambio climático y la desigualdad, los dos desafíos más acuciantes que tiene hoy la humanidad.

Razones económicas y de principios

Paul Polman fue CEO de Unilever por diez años, entre 2009 y 2019. Resulta interesante especular su motivación para conducir la empresa de la forma en que plantea en su libro. El transformó profundamente Unilever. Puso en el centro de atención temas relacionados a lo ambiental y lo social, además de lo económico. Y amplía el ámbito del rol de la empresa al plantear que tiene que participar también en la solución de los grandes problemas de la humanidad.

En su libro *Net positive*, Polman expone los principios que guiaron su actuar como CEO. Sin duda la dimensión económica estaba presente. Indica que la oportunidad de negocio que se abre a las empresas por preocuparse de los temas ambientales y sociales tiene una magnitud de “trillones de dólares”. Pero su motivación no es sólo económica. Algunos comentarios:

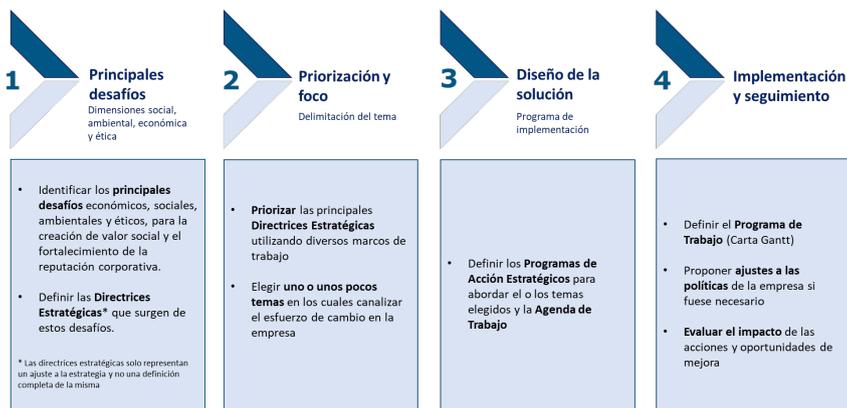
- Sobre el sentido del liderazgo.
Tener la oportunidad de ser el líder de una empresa tan relevante en el mundo es un privilegio, y no hay nada más gratificante que utilizar el poder que brinda esta posición para servir a la gente y crear un mejor mundo para todos.

- El liderazgo debe ejercerse con coraje. Se requiere coraje para asumir los impactos social y ambiental de todas las actividades de la empresa, más allá de su ámbito de negocios.
- Valores organizacionales. Tenemos que poner a la persona de regreso en el centro de la empresa. En la medida que la confianza sea determinante en la competencia entre negocios, la compasión y el cuidado por los demás van a jugar un rol clave en el éxito de una empresa. No podemos tener personas saludables en un planeta enfermo. Tenemos una responsabilidad principal en la salud del planeta.
- Valores personales. La Pascua de Resurrección, para muchos cristianos, ha marcado tradicionalmente el tiempo de un nuevo comienzo, pero también es una gran metáfora de la necesidad de crear un mundo mejor, en el cual todos podamos vivir en armonía, unos con otros y con la Madre Naturaleza, ahora y en las generaciones futuras. Nos hemos dado cuenta que el crecimiento infinito no es posible en un planeta finito. Esto nos exige revisar nuestras formas de vida, para hacerlas menos gravosas para la salud de las personas y del planeta.
- Utilidad en los negocios. La utilidad de los negocios no debe venir de los problemas que crea a la humanidad, sino de la solución de dichos problemas.

Implementación del modelo

Implementar el modelo de Buena Empresa es una tarea ardua que requiere perseverancia. El proceso de implementación se resume en la Figura 6.

Figura 6. Proceso de implementación del Modelo de la Buena Empresa



El punto de partida es hacer un diagnóstico para realizar un levantamiento de temas. Se trata de identificar los principales desafíos económicos, sociales, ambientales y éticos para la creación de valor social y el fortalecimiento de la reputación corporativa. La forma recomendable de estructurar y resumir este diagnóstico es en términos de Directrices Estratégicas, pues centra la atención en los grandes temas en los cuales la empresa debe concentrar su atención. En algunos casos, estas directrices van a represen-

tar un cambio radical de la marcha de la empresa, pero en otros es simplemente un ajuste al rumbo de la empresa.

Para hacer el diagnóstico existen muchas metodologías, pero es recomendable que sea un proceso de consulta bien estructurado y participativo, para que el resultado recoja los diversos puntos de vista que coexisten en una empresa.

El paso siguiente es priorizar las Directrices Estratégicas. Normalmente, los temas a abordar son numerosos, por lo que no debe esperarse trabajar en todos ellos en forma simultánea. Es preciso priorizar y elegir uno o unos pocos temas en los cuales canalizar el esfuerzo de cambio de la empresa. Ya se podrá seguir con otras prioridades en los años siguientes.

Lo que viene a continuación es definir un programa de trabajo para llevar adelante el proyecto de cambio que se ha identificado. Lo normal es definir un Programa de Acción Estratégico, los responsables de ejecutarlo, el presupuesto asignado y el plazo en que se van a ir cumpliendo los distintos hitos de su ejecución, lo que se registran en una Agenda de Trabajo.

Por último, hay que ejecutar el programa de trabajo antes definido, asegurándose de hacer el seguimiento de su avance y las correcciones que pudieran surgir sobre la marcha.

La implementación del modelo se ajusta a los pasos que normalmente se siguen en la gestión de una empresa. La diferencia es que todos estos pasos deben estar inspirados por el “propósito de la empresa” y que el Directorio debe estar íntimamente involucrado en ellos. Debe estar convencido que la estrategia, propuesta de valor, programas de acción y los indicadores que se definen para el Control de Gestión Estratégico responden al propósito de la empresa. Que cada persona lo hace suyo, es decir que el propósito personal y el propósito de la empresa están alineados. Que la forma de construir y gestionar los equipos y capacidades de la organización se inspiran en el propósito. En resumen, que lo que se hace es lo que corresponde hacer y que tiene un impacto positivo sobre la rentabilidad y el crecimiento.

CAPÍTULO 15

EL MODELO DE “ACCIÓN EMPRESAS”⁵⁹

Marcela Bravo
Gerente General

Kathrin Müller
Gerenta de Desarrollo

Marcela Bravo y Kathrin Müller presentan en este capítulo el Modelo de Acción Empresas y el método de trabajo que se utiliza para apoyar a sus empresas socias. Este modelo prioriza, en la actualidad, seis grandes temas de la sostenibilidad, dos en cada una de las tres dimensiones de ASG (Ambiental, Social y Gobernanza). Estos temas se revisan cada tres años con un elaborado proceso estratégico de actualización, que permite recoger las apreciaciones de actores nacionales relevantes e integrar esta información con los antecedentes aportados por diversas organizaciones internacionales. Además, hay una mirada de largo plazo que aporta la Visión 2050, del WBCSD⁶⁰. De este modo, Acción Empresas busca mantener la pertinencia de su modelo para contribuir a los esfuerzos de sostenibilidad de las empresas.

Introducción

Como nunca antes, las empresas saben que el progreso económico exige preocuparse del bienestar social y del cuidado del medioambiente, y que ellas no son un simple espectador de lo que pasa, sino que deben contribuir activamente a la construcción de un entorno sano para la sociedad y los negocios.

No han ayudado a este empeño los sucesivos quiebres de los últimos años, tales como las crisis climática, energética y financiera; las amenazas a la biodiversidad; y las crecientes desiguales sociales.

Como humanidad, estamos habitando en los bordes de una catástrofe ambiental, con profundas fracturas sociales, e incertidumbre generalizada. Son desafíos tan complejos, que ningún Estado o empresa puede resolverlos por sí mismo.

Un planeta en el que se pueda vivir bien, sin traspasar sistemáticamente los límites planetarios, con sociedades cohesionadas, y mercados libres y justos, supervisados por instituciones sólidas e inclusivas, son aspectos cruciales para nuestro futuro y para el éxito de los negocios.

⁵⁹ Acción Empresas es una organización sin fines de lucro que se dedica a la sostenibilidad empresarial y cuenta con una red de más de 120 empresas socias en Chile. Es una de las organizaciones no-gremiales más grandes del país y, desde 2006, es el capítulo chileno del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), asociación global compuesta por más de 200 empresas dedicadas al desarrollo sostenible desde los negocios.

⁶⁰ Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

El modelo de negocios para nuestros tiempos debe integrar las variables sociales y ambientales al mismo nivel que la rentabilidad. Es una necesidad imperativa, pero también es una oportunidad histórica para las empresas, ya que son organizaciones hechas para resolver problemas y satisfacer necesidades humanas. Las empresas son un eslabón fundamental en el desarrollo de la humanidad, y su aporte a estos enormes retos puede hacer la diferencia.

El Modelo de Acción Empresas busca contribuir a este objetivo. Como organización empresarial, que desde noviembre de 1999 impulsa una nueva forma de hacer negocios, ha reafirmado con más fuerza que nunca su misión, que es “acelerar el desarrollo sostenible de Chile, liderando la transformación de las empresas y modelos de negocios en sostenibles y exitosos”, y su propósito corporativo, que es “mejorar la vida de las personas y el planeta a través de la sostenibilidad empresarial”.

A través del Modelo de Acción Empresas se facilita una gestión estratégica de la sostenibilidad integrada en las decisiones diarias de las compañías y el tránsito hacia un modelo de desarrollo basado en el triple impacto. Es, de acuerdo a su experiencia, una buena forma de establecer una nueva vinculación entre empresa y sociedad, dotándola de tres capacidades centrales ante la incertidumbre: reinención, resiliencia y regeneración.

Marco estratégico de Acción Empresas y metodología de actualización

Dada la rápida transformación del contexto global y nacional en el que operan las empresas, desde 2018 Acción Empresas basa su gestión organizacional en planes estratégicos trianuales que permiten estructurar la gestión de sostenibilidad de su red de empresas a través de objetivos definidos, metas de seguimiento y KPI para evaluar constantemente los avances empresariales en materia de sostenibilidad.

La actualización del marco estratégico de Acción Empresas contempla la realización de las siguientes actividades para diseñar una estrategia de sostenibilidad coherente y fundada:

1. Recolección de antecedentes y análisis de la información proveniente de diversas fuentes: coyuntura nacional e internacional, normativas, acuerdos internacionales suscritos por Chile relativos al Desarrollo Sostenible, y directrices del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), organización líder en esta materia y que Acción Empresas representa en el país desde 2006.
2. Mapeo de *stakeholders*, para identificar los diferentes grupos de interés clave con quienes interactúa Acción Empresas y conocer sus expectativas.
3. Ejercicio de Materialidad⁶¹. Se realiza en diálogo con los grupos de interés clave, con el fin de identificar y gestionar los temas materiales en sostenibilidad. Se entiende por temas materiales los que pueden tener una mayor influencia sobre la marcha de los negocios y, también, aquéllos en los que la empresa puede tener un mayor impacto sobre

⁶¹ También se ha comenzado a incorporar, en forma aún incipiente, el Proceso de Debida Diligencia en Derechos Humanos.

sus grupos de interés. En especial, se busca identificar riesgos reales o potenciales que puedan afectar negativamente los derechos humanos de cualquiera de estos grupos de interés.

4. Definición de la estrategia de relacionamiento con cada grupo de interés y de los OKR (*Objectives and Key Results*, objetivos y resultados clave).

De este modo, Acción Empresas ha contribuido a crear, junto a sus empresas socias, un camino práctico, basado en acciones concretas, medibles y que, con mirada de futuro, incorpora a la estrategia comercial nuevas soluciones que dan respuesta a las necesidades sociales y ambientales más acuciantes.

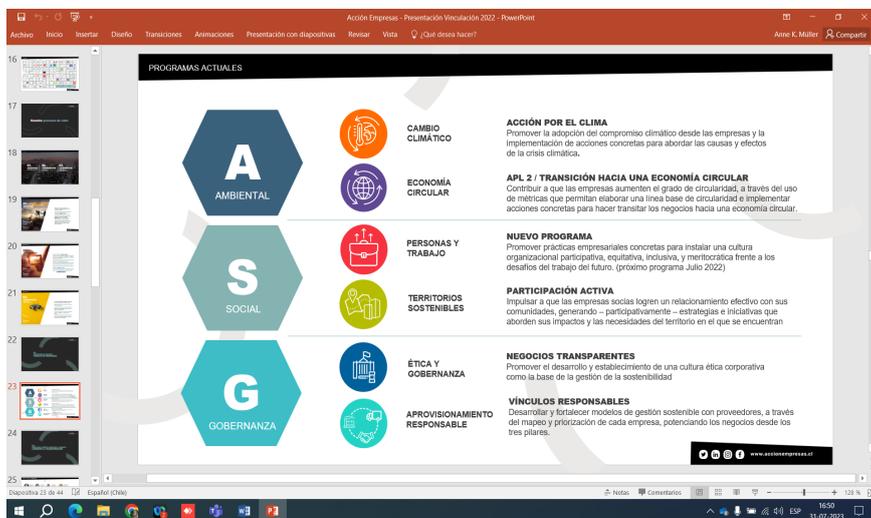
Temas de sostenibilidad vigentes en el modelo de Acción Empresas

El modelo de sostenibilidad de Acción Empresas se basa en acompañar a sus empresas socias en un trabajo concreto, con programas de largo plazo y métricas de avance, en las tres dimensiones ASG (Ambiental, Social, Gobernanza).

Debido a los avances y el dinamismo del contexto, los temas de sostenibilidad y sus contenidos son permanentemente sujetos a retroalimentación y evaluación del impacto que generan, y pueden cambiar de foco o tema central para mantenerse a la vanguardia del contexto de sostenibilidad. De hecho, esto ha ocurrido varias veces en el pasado. El marco estratégico es una guía importante en este trabajo de actualización

Los seis temas que se han priorizado en este período (2021-2023) para acelerar el desarrollo sostenible en el país son (Figura 1):

- En la dimensión Ambiental: Cambio Climático, y Economía Circular.
- En la dimensión Social: Personas y Trabajo, y Territorios Sostenibles.
- En la dimensión Gobernanza: Ética y Gobernanza, y Aprovechamiento Responsable.

Figura 1: Los seis temas prioritarios de sostenibilidad para el año 2023

Estas líneas son dirigidas por un profesional experto en la materia (jefe de línea), quien gestiona y vela por la excelencia del contenido, los ejes de trabajo y su vigencia, y valida los contenidos con un comité temático compuesto por representantes expertos de empresas socias. El o la jefa de línea también es responsable, en el tema de su especialidad, de la articulación de Acción Empresas con actores del Estado, Academia, organismos expertos, y ONGs internacionales y nacionales.

A continuación, se presentan algunas características e indicadores clave de los seis programas actualmente vigentes:

Cambio Climático: Programa “Acción por el Clima” (2022-2024)

El objetivo de este programa es impulsar a las compañías a desarrollar e implementar acciones concretas y específicas en materia climática, acelerando el cumplimiento de los compromisos adquiridos por Chile y por el sector empresarial.

Los principales indicadores se relacionan con tres dimensiones:

- Carbono Neutralidad
 - Emitir un reporte anual con la medición de los gases de efecto invernadero (GEI) en la categoría más amplia (alcances 1, 2 y 3). Publicar informe en plataforma estandarizada.
 - Definir metas para avanzar hacia la carbono-neutralidad al 2050 o antes.
 - Diseñar un plan de acción basado en la ciencia, con objetivos concretos de reducción de emisiones.
- Adaptación
 - Elaborar un plan de trabajo para la adaptación al cambio climático, identificando riesgos y oportunidades.
 - Medir la huella hídrica y generar un plan de eficiencia.

- Biodiversidad/ Naturaleza
 - Identificar impactos y dependencia de los servicios ecosistémicos en los negocios en que sea aplicable.
 - Definir metas en biodiversidad/naturaleza con objetivos cuantificables y plazos definidos.

Economía Circular: Programa Acuerdo de Producción Limpia (APL) “Transición hacia una Economía Circular” (2021 – 2023)

El objetivo de este programa público-privado, implementado con el apoyo de la Agencia de Sostenibilidad y Cambio Climático, es contribuir a que las empresas avancen hacia procesos más circulares, implementando acciones concretas a partir de la definición de una línea base objetiva basada en mediciones acorde a la metodología CTI (*Circular Transition Indicators* del WBCSD).

El programa consta de dos etapas:

- Etapa 1: Diagnóstico sectorial y propuesta de APL, que incluye las siguientes actividades:
 - o (1) Etapa de gestación
 - o (2) Manifestación de interés
 - o (3) Elaboración sectorial y propuesta de APL
 - o (4) Negociación y firma.
- Etapa 2: Implementación, que incluye las siguientes actividades:
 - o (1) Adhesión empresas
 - o (2) Diagnóstico inicial por instalación
 - o (3) Auditorías de seguimiento y control
 - o (4) Evaluación final de conformidad y certificación
 - o (5) Auditoría final y Certificación.

Personas y trabajo: Programa “Personas al Centro” (2022-2024)

Los principales indicadores de este programa se estructuran en 3 pilares:

- Bienestar Social
 - Diagnóstico del bienestar social de sus trabajadores (emocional, físico, educacional, económico, vivienda y entorno, redes).
 - Desarrollo de un plan de acción con iniciativas para abordar brechas detectadas en el diagnóstico de bienestar social.
 - Entrega de una oferta efectiva en apoyo a la salud mental de sus trabajadores.
- Diversidad, equidad, inclusión, no discriminación y pertenencia
 - Declaración pública y permanentemente visible de compromiso con la diversidad, equidad, igualdad y no discriminación.
 - Medición de la cohesión social dentro de la organización.
 - Desarrollo de un plan para abordar brechas detectadas en el diagnóstico de cohesión social, discriminación percibida y/o calidad de vínculos dentro de la organización.
- Cultura de Sostenibilidad

- Desarrollo de iniciativas en temáticas de sostenibilidad, para trabajadores en todos los niveles, incluyendo directores/as, gerentes de primera línea y mandos medios.
- Involucramiento de representantes de los sindicatos en el diseño de la estrategia de sostenibilidad.
- Inclusión de las metas de sostenibilidad en los planes de incentivos para los trabajadores.

Territorios Sostenibles: Programa “Participación Activa” (2021 – 2023)

El objetivo de este programa es apoyar a las empresas socias en su esfuerzo de relacionamiento con sus comunidades, generando participativamente estrategias e iniciativas que aborden las necesidades del territorio en el que se encuentran y evaluando su impacto.

Los principales indicadores se agrupan en dos dimensiones:

- **Relacionamiento con comunidades**
 - Elaborar un compromiso de relacionamiento con las comunidades, firmado por la alta gerencia y difundido a los trabajadores.
 - Definir un equipo de relacionamiento comunitario.
 - Capacitar a los trabajadores en relacionamiento comunitario.
 - Identificar y priorizar grupos de interés territoriales (mapeo de actores).
 - Implementar canales que aseguren una comunicación bidireccional entre empresa y comunidad.
 - Implementar instancias de participación y diálogo.
 - Definir estrategia de relacionamiento con los grupos de interés territorial.
 - Llevar a cabo iniciativas concretas de desarrollo conjunto definidas mediante acuerdos, con mirada de mediano plazo.
 - Definir una política de relacionamiento comunitario en línea con los principios y valores de la empresa.
- **Bienestar territorial**
 - Desarrollar un diagnóstico, en conjunto con los grupos de interés territoriales, sobre las características y necesidades del territorio, que incluya los impactos positivos y negativos que genera la empresa, y comunicar resultados.
 - Elaborar e implementar un plan de acción que se haga cargo de los impactos negativos generados.
 - Monitorear la implementación del plan.
 - Participar en proyecto asociativo relacionado a un territorio.
 - Participar en instancia público/privada que aborde un territorio.

Ética y Gobernanza: programa “Negocios Transparentes” (2022-2024)

El objetivo de este programa es promover en las empresas participantes el desarrollo y establecimiento de una cultura ética corporativa como base para la gestión de la sostenibilidad.

Los principales indicadores se agrupan en tres pilares:

- Cultura de integridad y propósito
 - Compromiso público con la sostenibilidad
 - Canal de denuncias/Línea ética abierto a grupos de interés internos y externos
 - Programas voluntarios de cumplimiento de normas y/o adaptación de medidas para prevenir la corrupción, soborno, lavado de dinero, y para asegurar la libre competencia
- Robustecimiento del rol de los gobiernos corporativos
 - Análisis de las variables ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) en las sesiones de directorio
 - Capacitaciones al directorio en temas ASG y de Derechos Humanos
- Transparencia y Reportabilidad
 - Confección de un reporte de sostenibilidad anual con el involucramiento de las partes interesadas; presentación al directorio. Difusión pública del reporte una vez aprobado por el directorio.
 - Divulgación de reporte periódico a los grupos de interés de las acciones ejecutadas para la prevención y/o mitigación de los riesgos ASG.
 - Realización del proceso de debida diligencia en Derechos Humanos y Empresa.

Aprovisionamiento Responsable: programa “Vínculos Responsables” (2022 - 2024)

El objetivo de este programa es identificar y acortar brechas en las variables ASG asociadas a las cadenas de suministro de las empresas, fortaleciendo su gestión en este ámbito.

Los principales indicadores se dividen en cuatro categorías:

- Transversales
 - Diagnóstico de proveedores según categoría, que incluya, al menos, a proveedores estratégicos, PYMES y proveedores locales.
 - Priorización y selección de proveedores preferentes.
- Ambientales
 - Medición Huella de Carbono- Alcance 3 y establecimiento de metas de reducción.
 - Implementación de medidas para la reducción, reciclaje o valorización de residuos trabajadas en conjunto con la cadena de suministro.

- Sociales
 - Establecimiento de modelos de gestión para abordar impactos negativos (trabajo infantil, trabajo forzoso, condiciones laborales, etc.).
 - Estrategia de desarrollo para proveedores locales y proveedores PYME.
- Gobernanza
 - Establecimiento de línea de denuncias anónima y de fácil acceso para los proveedores.
 - Programa y/o instancias de capacitaciones a proveedores.

Método de trabajo con las empresas

El trabajo en Acción Empresas se concibe como uno de inspiración, articulación, monitoreo y medición del avance que hacen las empresas socias en las seis líneas temáticas de sostenibilidad. La selección de los temas prioritarios para cada empresa se hace a partir de la información recogida con un “test de diagnóstico”, complementado por un “ejercicio de materialidad”.

El punto de partida para las empresas socias es la aplicación del Test de Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial (DSE). Este test es una herramienta de autoevaluación, que se aplica una vez al año, para determinar el estado de avance y madurez de la empresa en temas de sostenibilidad. Los resultados que se le entregan a la empresa le permiten comparar su desempeño con el del promedio de su rubro y de las demás empresas socias de Acción Empresas.

A su vez, el ejercicio de materialidad permite a la empresa identificar sus focos prioritarios (o temas materiales) a trabajar, considerando su importancia para el negocio, el contexto sectorial y también el impacto de la empresa sobre su entorno.

Con los antecedentes aportados por el DSE y el ejercicio de materialidad, las empresas seleccionan los temas que consideran prioritarios y las líneas temáticas en que quiere involucrarse, sea porque es donde tienen mayores brechas o porque es un tema material para su negocio.

Formatos de apoyo a las empresas

En cada línea temática existen diferentes formatos para apoyar a las empresas:

- Webinars y seminarios

Son instancias puntuales y más bien informativas, donde se comparten temas de interés, tendencias en sostenibilidad, buenas prácticas y novedades regulatorias. Todos los socios de Acción Empresas son invitados a participar.

- Capacitaciones pagadas

Permiten un mayor nivel de profundización en temas específicos. El diseño de los cursos se hace desde la Academia de Sostenibilidad, el

área de formación de Acción Empresas. Los cursos pueden ser tomados por representantes de empresas socias (que acceden a un descuento del 50%) o no socias. También existe la posibilidad de diseñar cursos *in-company*.

- Programas empresariales por línea temática

En estos programas se alcanza el mayor nivel de profundización en un tema. Implican un compromiso mayor de la empresa. En general, tienen una duración de 2 años, con sesiones mensuales, y medición de los avances de las empresas participantes en base a los indicadores definidos al inicio del programa.

Las empresas participantes deben comprometerse a través de una carta firmada por un representante, asistir al 75% de las sesiones de trabajo al año, completar todas las mediciones incluidas en el programa, y trabajar en conjunto con otras empresas, sin importar su tamaño ni relevancia.

El interés de una empresa en participar está dado exclusivamente por su disposición a hacer un avance sustantivo en el tema del programa, compartir desafíos y buenas prácticas y participar en una comunidad de aprendizaje, dado que no recibe certificación ni distinción al finalizar su participación.

Los programas se diseñan bajo el liderazgo de los jefes de línea, con la ayuda de un Comité Temático integrado por representantes de organizaciones expertas y de empresas de distintos rubros con un interés y trayectoria destacada en el tema.

Todos los programas están estructurados en base a un set de indicadores clave que apuntan a metas de avances, medibles, gestionables y demostrables al finalizar. Las empresas que se suman deben medir su estado inicial, intermedio y final, a través de un cuestionario autoaplicado.

- Actividades para el nivel directivo de las empresas

Dado que es necesario el compromiso de los Directores y CEO de las empresas socias, para que los esfuerzos en sostenibilidad puedan lograr sus objetivos, es necesario entregarles información para sensibilizarlos y empoderarlos en estos temas. Con este propósito, se han implementado instancias específicas para los más altos niveles jerárquicos de las empresas. Entre ellas, Encuentros de Gerentes Generales, y webinars, capacitaciones y charlas específicas para Directores.

Propuesta de valor a las empresas

La experiencia de Acción Empresas conseguida a lo largo de más de dos décadas de actividad, le ha permitido ir precisando y perfeccionando su propuesta de valor. Ha redefinido la manera de compartir conocimientos, adaptado su estructura organizacional, fortalecido las alianzas con sus grupos de interés, y consolidado la colaboración como la mejor manera de

avanzar en la sostenibilidad empresarial.

Las claves de su propuesta de valor son:

1. Desarrollo de contenidos
En base a las tendencias, sugerencias de expertos y las necesidades de las empresas.
2. Medir para gestionar
Estructurar el trabajo en base a objetivos, metas y KPI de gestión en materias de sostenibilidad.
3. Metodología integrada
Metodología teórica, práctica y experiencial que permita a las empresas una visión integral de cada materia.
4. Profundización diferenciada
Modelo de contenidos con diversos niveles de profundidad que permita diferenciar en base a la experiencia previa de cada empresa sobre una misma temática.
5. Convocatoria diferenciada
Propuesta de valor dirigida a distintos niveles y áreas de la organización, incluidos directorio y gerentes generales.
6. Colaboración
Modelo de trabajo donde las empresas comparten sus conocimientos, experiencias y aprendizajes.
7. Alianzas
Con la Academia, Estado, organizaciones internacionales y civiles, propiciando siempre la “colaboración radical” que requiere el Desarrollo Sostenible.
8. Organización alineada
Estructura organizacional sólida, con sentido de propósito y con la red de empresas al centro de nuestro quehacer.

Algunos ejemplos de trabajo con empresas

Por razones de exhaustividad y confidencialidad, no se puede entregar el detalle del trabajo realizado con las empresas socias, pero es importante destacar que el trabajo se enfoca en diagnósticos individuales e instancias colaborativas, en el marco de los programas, iniciativas y modalidades antes enunciados. Adicionalmente, y si bien Acción Empresas no realiza consultorías individuales, se indican a continuación algunas temáticas específicas abordadas con empresas socias, a modo de ejemplo.

- Cambio climático y Carbono neutralidad, con Colbún
- Lanzamiento de herramienta para valorizar servicios eco sistémicos, con Enel
- Estrategia de Biodiversidad, con CMPC
- Desarrollo y bajada de Política de Derechos Humanos, con Sodimac
- Compromiso con Diversidad, Inclusión y no discriminación, con Natura, Scotiabank, y SB.

- Reportabilidad, con Nestlé
- Matriz de Bienestar Humano Territorial (MBHT) en Pelambres, con Antofagasta Minerals
- Acercamiento y Diálogo Temprano con organizaciones sociales en Pilmaiquén y Trehuaco para la formulación de un Plan de Inversión Social de la Central Rucatayo, con Statkraft Chile.

El futuro: Visión 2050

A principios de 2019, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) hizo un ejercicio de introspección a la luz de las crisis, en el que más de 40 compañías de su red revisaron la histórica [“Visión 2050” que apunta a que “más de 9.000 millones de personas vivan bien, dentro de los límites planetarios, a mitad de siglo”](#).

El primer lanzamiento de esta Visión se basó en un estudio estratégico publicado una década atrás, en el que se exploraba cómo sería un mundo sostenible a mediados de siglo y qué papel debían jugar las empresas para hacerlo realidad.

El resultado de la revisión a 10 años de su primer lanzamiento fue que la sociedad en general y las empresas en especial estaban muy atrasados respecto a esta visión ambiciosa, y resultó en una hoja de ruta actualizada que, a través de cinco llamados de acción urgente para los negocios, va trazando todos los pasos que las empresas deben dar para desenvolverse en una era de disrupción y aportar a la transformación sistémica que se requiere.

1. Hora de una visión compartida (traza objetivo común)



2. Hora de actuar (muestra 9 caminos de transformación concretos y planes de acción)



3. Hora de un cambio de mentalidad (ecuación 3R: reinventar, resiliencia y regenerar)



4. Hora de tener éxito (desarrollo pensamiento sistémico, aceleradores y facilitadores)



5. Hora de liderar (características del nuevo liderazgo empresarial)



Bajo esta estructura, el documento guía a las empresas en su camino de transformación hacia la sostenibilidad, identificando los riesgos y oportunidades que hay en esa ruta a partir de un análisis de negocios. Incluye ejemplos concretos en las industrias de Energía, Transporte y Movilidad, Conectividad, Productos y Materiales, Agua, Espacios para Vivir, Servicios Financieros, Salud y Alimentación.

Cinco compromisos clave

De acuerdo a la visión del WBCSD, para poder trabajar en estos caminos hacia la Visión 2050, hay un paso previo básico que toda empresa sustentable debería considerar: incluir cinco compromisos claves de sostenibilidad en su gestión, con metas tangibles y públicamente disponibles, debiendo reportarse anualmente sus avances. Estos cinco criterios claves son:

Carbono neutralidad

Este criterio busca que las empresas tengan la meta de ser carbono-neutrales en GEI (Gases Efecto Invernadero) a más tardar al 2050 y que establezcan un plan con objetivos a corto, mediano y largo plazo basados en la ciencia para lograrlo, que puede incluir soluciones basadas en la naturaleza y otras soluciones de remoción de carbono. Las emisiones GEI consideran el alcance 1, 2 y los elementos más relevantes e influenciados del alcance 3.

Regeneración de la naturaleza y biodiversidad

Este criterio busca que las empresas se impongan, avancen y reporten metas ambiciosas que contribuyan con la restauración de la naturaleza y la biodiversidad, para lo cual es vital la realización de un diagnóstico de impactos y dependencias.

Derechos Humanos y Empresas

Este criterio busca que las empresas hagan explícito su apoyo a los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos a través de una política y la implementación de procesos de debida diligencia en esta materia.

Diversidad, Inclusión y no discriminación

Este criterio busca que las empresas declaren su apoyo a la diversidad, equidad, inclusión y la eliminación de cualquier forma de discriminación a través de una política, y que hagan el seguimiento de indicadores en esta materia.

Reportabilidad y Transparencia

Este criterio busca que las empresas operen con transparencia a través de la ejecución de procesos de análisis de materialidad robustos, integrando elementos ASG en la gestión de riesgos y reportando información financiera relacionada con el clima de acuerdo a TCFD (el Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras relacionadas con el Clima o TCFD por sus siglas en inglés, lanzado en 2017, es un marco de referencia internacional establecido para que el sector financiero mundial conozca el impacto potencial del cambio climático en las empresas. Tiene cuatro áreas: gobernanza, estrategia, administración de riesgos, así como métricas y objetivos).

Participación de Acción Empresas en compromisos de Visión 2050

En 2022, se lanzó desde Acción Empresas el trabajo en los cinco compromisos clave de Visión 2050, tras un trabajo previo con el Directorio, y levantamientos y sondeos. Se invitó a las empresas socias a sumarse a un grupo piloto de empresas comprometidas públicamente a avanzar en todos y cada uno de estos criterios.

Para formar parte de este grupo piloto, se pidió a las empresas socias interesadas una carta firmada por su representante legal / CEO, comprometiéndose a trabajar en estos criterios, y monitorear y reportar los avances al respecto, para asegurar el apoyo de la alta gerencia y el conocimiento y de los grupos de interés, y la designación de una contraparte interna para este proceso. Son 36 las empresas que aceptaron la invitación inicial a formar parte de este grupo piloto.

Luego se conformaron comités expertos integrados por representantes de

empresas y aliados expertos para revisar la pertinencia de los criterios al contexto nacional, lo cual implicó algunos cambios menores respecto al esquema original del WBCSD, considerando por ejemplo la mayor importancia asignada al reporte de metas y avances a nivel nacional.

También implicó la aprobación de la matriz del primer ciclo de evaluación, que contempla medir el nivel de adherencia de entre uno y tres subcriterios, por criterio. Para ello se utiliza una escala que va de 0 (sin ambición) a 4 (ambición excepcional). Un criterio solo se considera en plena adherencia, cuando todos sus subcriterios están evaluados con un nivel 3 o 4.

La siguiente tabla muestra el esquema de esta matriz de evaluación, cuyos detalles más técnicos están basados en los marcos internacionales de referencia, tales como el *Greenhouse Gas Protocol*, el *Corporate Human Rights Benchmark*, TCFD y otros.

Matriz de evaluación

Criterios y subcriterios

1. Carbono neutralidad	2. Naturaleza & Biodiversidad	3. Derechos Humanos & Debida Diligencia	4. Inclusión & Diversidad	5. Transparencia & Reportabilidad
1A Compromiso	2A Metas	3A Política	4A Compromiso DEI	5A Materialidad
1B Alcance	2B Avance	3B Debida Diligencia		5B Integración
1C Trayectoria				5C Reporte TCFD

Puntuación por cada subcriterio

0 Sin ambición 1 Algo de ambición 2 Ambición madura 3 Ambición significativa 4 Ambición excepcional

Regla de puntuación por dimensión

Para que la empresa se considere en plena adherencia a un criterio es necesario que tenga todos los subcriterios correspondientes en nivel 3 o más. Por ejemplo, si para Carbono neutralidad se tienen niveles 2, 3 y 4, el nivel general del criterio que se le asignará a la empresa será un 2 (no se promedia, ya que uno de los subcriterios está debajo del nivel 3), por otro lado, si la empresa tiene niveles 3, 4 y 4, el nivel general será 4 (en ese caso, como todos los subcriterios están en 3 o más, se promediará).

El proceso se inicia apoyando a las empresas para que puedan familiarizarse con esta matriz. Se les aporta información y herramientas de las líneas temáticas de Acción Empresas que están relacionadas a los temas de la matriz (criterios y subcriterios), a través de webinars, cursos y sesiones complementarias.

Por último, y muy importante, el proceso completo y anual de levantamiento del nivel de adherencia se basa exclusivamente en material públicamente disponible, incluyendo reportes, memorias, páginas web, etc., y los resultados se entregan a cada una de las empresas participantes en forma confidencial, informando públicamente sólo los resultados agregados y promediados del primer levantamiento en base a las empresas participantes, o ejemplos de empresas con un desempeño destacado en alguno de los aspectos.

El objetivo es medir y fomentar el avance en los cinco criterios claves, y tras el primer año, la conclusión es que el proceso parece estar ayudando

efectivamente a aumentar la ambición de las empresas participantes, mejorar su reportabilidad y eventualmente su desempeño, prepararlas para las tendencias venideras en sustentabilidad y promocionar ejemplos a seguir.

CAPÍTULO 16

MODELO PARA LA FAMILIA EMPRESARIA 2.0

Gonzalo Jiménez-Seminario
Presidente de PROTEUS Management & Governance y
profesor Pontificia Universidad Católica de Chile

Magdalena Díaz Le-Fort
Gerenta General - Asociación de Empresas Familiares

Gonzalo Jiménez y Magdalena Díaz ofrecen en este capítulo una reflexión sobre las características que tendría un nuevo modelo de gestión para la Familia Empresaria. En los negocios de una familia, distinguen con claridad entre la Empresa Familiar y la Familia Empresaria, siendo este último el modelo que proponen como ideal en el desarrollo de un emprendimiento familiar. Su presentación contiene numerosas lecciones sobre buenas prácticas de gestión, tanto para la Empresa Familiar como para la Familia Empresaria. En el Anexo presentan, con gran precisión académica y conceptual, los debates en torno a la vigencia de la empresa familiar.

Introducción

Las empresas familiares son la forma más extendida de hacer empresa y constituyen una entidad única. Combinan la dinámica empresarial con la complejidad de las relaciones familiares. Son empresas que típicamente tienen una historia rica y arraigada en la tradición, y enfrentan desafíos singulares en su camino hacia el éxito y la sostenibilidad.

Al igual que otras empresas, no se escapan de la competitividad exigida por el mercado, ni de las necesarias adaptaciones en materia de innovación, pero agregan a lo anterior las dinámicas sistémicas de familia-empresa.

En este capítulo, se explora la evolución de las empresas familiares hacia un "Modelo para la Familia Empresaria 2.0", alineado con la sostenibilidad en su sentido más amplio, que incluye los tres pilares tradicionales: medio ambiente, responsabilidad social y gobernanza (ESG). A estos agrega la ética y una cultura de integridad que permiten proyectarse como una institución sostenible en el largo plazo⁶².

⁶² Cuando hablamos de integridad, nos estaremos refiriendo a un macro concepto de "compromiso" entre tres perspectivas éticas diversas, pero a la vez complementarias: (1) la búsqueda consciente de la felicidad individual propuesta por Aristóteles, (2) el sentido del deber, evaluado como si los actos de cada persona puedan ser potencialmente susceptibles de dictar el comportamiento de toda la humanidad, según el prusiano Kant, y (3) el sentido de utilidad práctica de J.S. Mill como guía de evaluación de opciones y toma de decisiones que privilegien el bienestar social agregado. Naturalmente, el foco de análisis será el sistema compuesto por las empresas familiares, las familias empresarias y los individuos vinculados a

La empresa familiar conforma un “sistema” que, en la medida que avanza en su desarrollo, deviene en una “familia empresaria”, que fortalece aún más la sostenibilidad en su ecosistema socioeconómico.

La evolución hacia el “Modelo para la Familia Empresaria 2.0” permite a estas familias avanzar hacia la sostenibilidad, beneficiando con esto a la empresa, favoreciendo a las generaciones presentes y futuras de la familia empresaria, y contribuyendo de un modo efectivo y concreto al bienestar de la sociedad.

La empresa familiar, cuando se compromete con el desafío de la sostenibilidad, se convierte en una fuerza impulsora para un futuro más promisorio y ético que, junto con generar resultados económicos sólidos, influye positivamente en su comunidad, en su sector industrial y en el mundo en general.

La empresa familiar

Existe un encendido debate en la Academia respecto a cómo definir una empresa familiar. En general, los argumentos llevan a definiciones amplias o más restrictivas.

Se pone especial énfasis en diferenciar, propiedad de control. Ello, por cuanto en mercados más desarrollados - en particular en los países anglo-sajones - la propiedad suele estar más atomizada. Lo mismo ocurre en empresas familiares después de varias generaciones. La propiedad se fragmenta entres muchos descendientes. En estas situaciones, se puede ejercer el control con porcentajes bajos de propiedad, ya sea por tradición y respeto, o por aprecio de logros históricos. Por ejemplo, se estima que Steve Jobs, antes de fallecer, sólo contaba con el 7% de Apple, sin perjuicio de ejercer un liderazgo sin contrapesos. Lo mismo ocurre con la familia Botín de España, que se ha logrado proyectar desde la primera a la segunda generación en el Banco Santander con un porcentaje mínimo de propiedad (1,07%).

En un reciente documento de trabajo, elaborado por un grupo de cinco expertos, convocados por la Asociación de Empresas Familiares de Chile (AEF, 2023), se propone la siguiente definición:

"Aquella empresa en la que el fundador/a y/o su familia poseen un porcentaje de propiedad que, por sí solos o junto a otros socios o accionistas, les brinda el control societario, para liderar efectivamente la gestión, dirigir el negocio y/o en el caso que existiera directorio, designar a la mayoría de sus miembros, con la capacidad de influir significativamente en la toma de decisiones; aspirando a la continuidad y proyección a las siguientes generaciones familiares."⁶³

ambas.

⁶³ Definición propuesta por grupo de expertos convocados por AEF- Chile: Magdalena Díaz, Gonzalo Jiménez-Seminario, Jon Martínez, Claudio Müller, José Rivera, Francisca Sinn & María José Tapia (2023), Documento de Trabajo AEF-Chile.

Relevancia de la empresa familiar

Las empresas familiares son la principal forma de “hacer empresa”, tanto a nivel nacional como internacional (Tabla 1). En Chile, se ha estimado que el 78% de las empresas son familiares (contabilizando empresas grandes y pymes)⁶⁴ y que el 65% de las empresas listadas en Bolsa también lo serían⁶⁵.

Tabla 1. Relevancia de la empresa familiar en distintos países

EXHIBIT 17.3			
Worldwide Highlights of Family Businesses			
Country	Definition	% of FBs	GNP
Brazil	Middle	90%	63%
Chile	Broad	75%	50–70%
USA	Broad	96%	40%
Belgium	Narrow	70%	55%
Finland	Narrow	80%	40–45%
France	Broad	>60%	>60%
Germany	Middle	60%	55%
Italy	Broad	93%	
Netherlands	Narrow	74%	54%
Poland	Broad	Up to 80%	35%
Portugal	Broad	70%	60%
Spain	Narrow	79%	
UK	Middle	70%	
Australia	Narrow	75%	50%
India	Broad		65%

Fuente: IFERA (2003).

A nivel global, la mitad del PIB mundial es generado por empresas familiares⁶⁶, la mayoría de ellas pequeñas o medianas. En Latinoamérica se estima que el 60% del PIB se debe a este tipo de empresas (IFERA, 2003)⁶⁷.

Por ende, la contribución de las empresas familiares al tejido productivo y social es tan significativa, que cuidar y potenciar la sostenibilidad de la empresa familiar es fortalecer la creación de riqueza en los distintos países.

Sobrevivencia de las empresas familiares⁶⁸

Probablemente la frase más repetida e inexacta en el contexto de las empresas familiares es la letanía de muerte proclamada por estudiosos, consejeros e incluso, a veces, por familiares confundidos por los anteriores: “...solo el 30% de las empresas duran hasta la segunda generación, mientras que solo el 13% perdura hasta la tercera, y apenas el 3% de la cuarta generación en adelante”.

Dicha referencia tiene como base la investigación seminal —y muy citada en el contexto de las empresas familiares— del profesor John Ward, quien

⁶⁴ Jiménez, G., Arriagada, V., Madakovic, V., Echeverría, C. (2014), Radiografía de la Empresa Familiar en Chile, Documento de Trabajo N 1. Centro de Familias Empresarias, Universidad del Desarrollo

⁶⁵ Martínez, J., Stöhr, B., Quiroga, B. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile. *Family Business Review*. Volume 20, issue 2.

⁶⁶ Arregle et al. (2021)

⁶⁷ “IFERA. Family Businesses Dominate,” *Family Business Review*, December 2003, Volume 16, Issue 4, p. 235.

⁶⁸ Esta sección está basada directamente en columna de Gonzalo Jiménez Seminario: “¿Sobrevivirá su Empresa Familiar?”, *El Mercurio - MBA UDD*, 22 mayo 2016, aunque se ha editado para actualizarla y refrescarla.

en 1987 estudió 200 empresas manufactureras de Illinois⁶⁹. Sus resultados se repiten incesante e imprecisamente, como verdad universal sin reparar en sus supuestos y limitaciones.

La verdad es que las empresas familiares son más duraderas, exitosas y persistentes que las no familiares. Aronoff (2001) comprueba que la tasa de supervivencia de las empresas no-familiares no supera a la de las empresas familiares. En Chile, la “Radiografía de la Empresa Familiar Chilena” desarrollada por Gonzalo Jiménez junto a los investigadores de la Universidad del Desarrollo (UDD) Verónica Arriagada, Vesna Mandakovic y Cristián Echeverría (2014), sobre la base de la Encuesta Longitudinal de Empresas del Ministerio de Economía y el INE, encontró que la empresa familiar grande, mediana y pequeña, tiende a tener una longevidad promedio superior a la no familiar. El costo en longevidad por ser una empresa familiar no existe.

Una lectura más cuidadosa del artículo de John Ward, realizada por los académicos Nason, Zellweger y Nordqvist, vinculados a un proyecto global de investigación de familias empresarias liderado por Babson College, muestra que Ward ha sido malinterpretado al considerar que 70% de las empresas familiares desaparecen cuando la segunda generación se hace cargo. Un análisis más profundo permite concluir que, según sus datos, el 30% de las empresas seguiría existiendo a lo largo de dos generaciones (unos 50 años), el 13% tres generaciones (unos 75 años) y el 3% cuatro generaciones o más (a lo menos unos 100 años). Con ello, se refrenda que la empresa familiar es un fenómeno de continuidad y no pasajero.

Otra confusión asociada al trabajo de Ward es considerar que las empresas familiares que se listan en Bolsa desaparecen, las que en su estudio representaba un 2% de las empresas analizadas. Según esto, en Chile, empresas como Falabella, Cencosud y Copec no se contarían entre las empresas familiares, lo que ciertamente no corresponde a la realidad. Lo mismo ocurre con numerosas empresas familiares chilenas exitosas de primera, segunda o tercera generación listadas en Bolsa, como Hortifrut, Forus y BCI.

Esto debiera corregir al alza el 13 % y el 3% del estudio de Ward. De hecho, Anderson & Reeb (2003) encontraron que el 35% de las Fortune 500, que encabezan la primera liga del mundo empresarial, eran controladas por familias

Otro aspecto del trabajo de Ward que merece reparos es que considera como “desapariciones” el 5% de ventas de empresas familiares entre la primera y la tercera generación. Según esto, la venta de una empresa familiar sería un fracaso, en vez de la coronación del éxito de la familia. Un caso chileno, públicamente conocido, es la fusión de Sodimac (Homecenter) con Falabella, que implicó en su momento, para la familia Del Río no sólo una enorme generación de valor económico, sino la posibilidad concreta de reinvertir importantes flujos en múltiples negocios y en nuevas fuentes de creación de valor.

⁶⁹ Ward, J. L., *Keeping the Family Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

Lo que distingue a las empresas familiares

Las empresas familiares son más rentables, crecen más y potencian más sus marcas que las no familiares.

Prácticamente todos los estudios muestran la superioridad del desempeño económico de las empresas familiares sobre las no familiares, medido según distintos indicadores financieros. Anderson & Reeb (2003) fueron los primeros en encontrar que las empresas controladas por familias obtenían sistemáticamente mayores retornos para los accionistas, y un mayor crecimiento en utilidades y ventas⁷⁰. Lo mismo se encuentra en Chile en estudios de rentabilidad de empresas familiares liderados por los profesores Jon Martínez, Claudio Müller, Jean Sepúlveda y Claudio Bonilla (Martínez et. al. 2007; Bonilla et. al. 2010), entre otros⁷¹.

La rentabilidad obtenida por las distintas generaciones de una empresa familiar muestra, en general, un comportamiento muy especial. La creación de valor en la primera generación alcanza su máximo, superando ampliamente a las empresas no familiares. Esta capacidad se resiente en la segunda generación, para volver a crecer en la tercera a niveles que permiten volver a superar a las empresas no-familiares, aunque con menor holgura que la primera generación.

Por último, cabe señalar que las empresas familiares suelen mantener una política de menor tasa de dividendos, ya que reinvierten fuertemente en sus marcas, crecimiento y desarrollo⁷².

En suma, las empresas familiares tienen mejor desempeño y cuidan con mayor celo su reputación, pues detrás está el nombre de la familia. Esto hace que sean menos agresivas tributariamente y más sostenibles en el tiempo.

Otras diferencias entre empresas familiares y no-familiares

Las empresas familiares tienden a ser socialmente más responsables, tanto en la relación con sus colaboradores como con las comunidades locales. También, poseen vínculos más duraderos y estables con sus *stakeholders*, aportando al desarrollo de *clusters* y al tejido productivo regional (Parlamento Europeo, 2015)⁷³.

En una primera etapa (generación del fundador), las empresas familiares abrazan la incertidumbre del negocio, aunque suelen tener mayor aversión al endeudamiento, recurriendo, incluso, al patrimonio familiar en tiempos de crisis. Posteriormente, son más aversas al riesgo, pero más propensas al endeudamiento externo, pues en la empresa está comprometido

⁷⁰ Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.

⁷¹ Bonilla, C. A., Carvajal, M., & Sepúlveda, J. (2010). Family Ownership and Firm Performance: A Closer Look at the Evidence from Public Companies in Chile. *Documento de Trabajo*, 8. Véase también: Müller, C. G., Botero, I. C., Cruz, A. D., & Subramanian, R. (Eds.). (2018). *Family Firms in Latin America*. Routledge.

⁷² Ward, J. (2016). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business*. Springer.

⁷³ https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en accesado 21 Enero 2024.

el patrimonio y el bienestar de la familia (Cheng et al., 2010⁷⁴; Villalonga & Amit, 2006⁷⁵).

No se ha logrado demostrar que las empresas familiares sean más innovadoras que las no familiares, pero algunos estudios sugieren que en la primera generación suelen gestionar mejor los recursos clave y forjar una sólida cultura organizacional que las distingue de las empresas no familiares y que su especialización y conocimiento les permite innovar más eficientemente (Durán et al, 2015⁷⁶). Pero ésta es una ventaja que, aparentemente, se debilita en el tiempo, porque estudios de Alfredo Di Massis y sus colegas plantean que los procesos de sucesión generan importantes procesos de innovación. Lo que se sugiere es que la prolongación excesiva de la presencia de los fundadores restringiría las posibilidades de innovación⁷⁷.

La familia empresaria

La empresa familiar exitosa ofrece a la familia la posibilidad de redefinir los negocios en los que participa. En efecto, las familias empresarias longevas participan en una diversidad de negocios y reacomodan permanentemente su portafolio de empresas a través de venta, adquisición y desinversión de activos poco productivos. Esto permite la renovación y refuerzo de los negocios existentes, y la exploración de nuevas oportunidades. Es la dinámica virtuosa de negocios de un grupo empresarial familiar longevo, que le permite desarrollar sus ventajas competitivas, a la vez que aprender de buenas y malas experiencias. Así obtiene un aprendizaje valioso en el manejo de carteras de negocios, lo que les posibilita seguir proyectándose como emprendedores transgeneracionales.

En Chile, las familias más exitosas en la acelerada creación de valor de los últimos 30 años han estado sistemáticamente desarrollando *family offices*, desde donde gobiernan sus emprendimientos y toman sus decisiones estratégicas sobre dónde, cómo y cuánto invertir y desinvertir⁷⁸. Así es como pueden reajustar periódicamente su portafolio, para acomodarlos a sus orientaciones estratégicas y expansión internacional, o simplemente a su interés por tener un impacto social significativo.

Un ejemplo relevante -salvando las diferencias de tamaño con las familias

⁷⁴ Chen, S., Chen, X., Cheng, Q., & Shevlin, T. (2010). Are family firms more tax aggressive than non-family firms?. *Journal of financial economics*, 95(1), 41-61.

⁷⁵ Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417.

⁷⁶ Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of management Journal*, 59(4), 1224-1264.

⁷⁷ Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of family business strategy*, 10(4), 100236. De Massis, A., Fratini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. De Massis, A., Rondi, E., & Rovelli, P. (2023). A methodological guide to advance family business innovation research. In *Field guide to family business research* (pp. 61-78). Edward Elgar Publishing.

⁷⁸ Sevil Esteban, Á. (2012). Interaction model of private equity and venture capital developing factors in Chile and Latin America (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).

chilenas- es el de la familia Rockefeller, que hace pocos años anunció su decisión de salir definitivamente del negocio de los combustibles fósiles, que les generó su extraordinaria riqueza original, para reorientarse a energías renovables, entre otros negocios más acorde al cambio climático.

Dado los argumentos expuestos, la unidad de análisis relevante ya no serían tanto las empresas familiares, sino las familias empresarias que las controlan, pues como enseñan la psicología, sociología y antropología, la familia es la institución social más importante.

En su seno se transmite el capital cultural y económico de la organización, y en ella descansan los pilares estratégicos de la actividad empresarial.

Las empresas familiares serían así, primeramente, la obra temporal y continuada de familias, y esta condición determinaría sus formas de generar valor y perpetuarse en el tiempo.

Definición de Familia Empresaria

El concepto de Familia Empresaria, distinguiéndose sutilmente del de empresa familiar, se ha venido instalando desde hace una docena de años en la literatura académica, los medios de comunicación, las organizaciones gremiales, y las escuelas de negocios que reúnen y educan a miembros de empresas familiares⁷⁹.

Es tal la popularidad de esta nueva categoría, que se tiende a incorporar en ella desde los grandes grupos empresariales nacionales hasta cualquier familia controladora de una empresa familiar⁸⁰.

Pero no porque una familia posea negocios puede ser considerada como una familia empresaria. Familia Empresaria es un grupo familiar unido en torno a la visión de utilizar sus activos, medios y recursos comunes para crear nuevas fuentes de generación de valor económico y social, que trasciendan las generaciones⁸¹.

Esta definición trae consigo varias exigencias y desafíos, que no todas las familias están en condiciones de cumplir. Entre ellos:

- La capacidad de forjar y acordar una visión trascendente y un propósito común más allá de los negocios actuales.
- El desarrollo de competencias emprendedoras, de inversión y/o liderazgo ejecutivo de miembros de las siguientes generaciones.
- La construcción de estructuras y procesos de gobernanza que permitan establecer una institucionalidad sólida, legítima y respetada.
- El diseño de una estrategia corporativa como grupo que incorpore y trascienda a las unidades de negocios y proyecte un portafolio empre-

⁷⁹ Anecdóticamente, el primer autor de este capítulo fundó el Centro Académico de Familias Empresarias, CEFAE, lanzando por primera vez esa categoría en 2013, como parte de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo. Diez años después, una cuenta informal permite estimar en torno a 7 las cátedras o centros universitarios con ese mismo nombre, además de una fundación chilena y un Instituto latinoamericano dependiente del Tecnológico de Monterrey.

⁸⁰ Algo similar ocurre con el concepto de *family office* que se confunde y usa como sinónimo de empresa familiar, siendo categorías absolutamente diferenciadas.

⁸¹ Definición adaptada de Habbershon (2004).

sarial sostenible y perdurable.

- El cultivar un capital relacional que permita a la familia fortalecer sus lazos, cimentar la confianza, resolver sus legítimas diferencias, y contener tensiones y conflictos. Éste es, tal vez, el factor más relevante.

Como es natural, no todas las familias propietarias de negocios cumplen con estas exigencias. Algunas pueden lograrlo en ciertos momentos, pero no permanentemente. Llegar a ser “familia empresaria” es una aspiración que no resulta fácil de alcanzar.

De allí la importancia de reconocer y distinguir el concepto de “familia empresaria”, porque insta a las familias que desean proyectarse en el tiempo a movilizarse en la dirección anhelada.

Etapas en el surgimiento de la familia empresaria

El mapa que ayuda a conceptualizar la evolución desde empresa familiar a Familia Empresaria se presenta en la Figura 1, que combina la “orientación estratégica de la empresa” con el “perspectiva de los propietarios”.

Figura 1. Mapa de la evolución de la empresa familiar



Fuente: Adaptado del trabajo de Timothy Habbershon

La “orientación estratégica de la empresa” se clasifica en términos de

“orientación emprendedora” (que nace de la vocación de innovación, que permite reconocer, descubrir y, frecuentemente, crear nuevas oportunidades) y “orientación administrativa” (más propia de las empresas establecidas, que tienen una razón de ser marcada por la preservación). Se distingue, así, la orientación emprendedora, que se enfoca en acelerar la creación de valor, de la orientación administrativa u operacional, que prioriza conservar el valor creado.

La “perspectiva de los propietarios” se describe en términos de dos alternativas: sostener y mejorar el estándar de vida actual, o desarrollar una institución familiar que se proyecte en el tiempo a través de las generaciones.

De la combinación de estas dimensiones surgen las cuatro etapas de la matriz del modelo de emprendimiento transgeneracional que propone Timothy Habbershon, las que se presentan a continuación.

Primera Etapa: El Emprendedor Individual

Un emprendedor individual puede surgir en el seno de una familia o fuera de ella. Pero lo que se ha observado es que pertenecer a una “familia de negocios” puede potenciar la efectividad del emprendedor.

En una dinámica realizada hace unos años por el primer autor con cerca de 200 jóvenes entre 20 y 40 años pertenecientes a la “*Next Generation*” (NxG) de familias asociadas a *The Family Business Network* (FBN) de todo el mundo, se les preguntó dónde pensaban ellos que encontrarían nuevas oportunidades de emprendimiento, dentro o fuera de los negocios familiares.

La opción “fuera del entorno de los negocios familiares” fue superior en un 17% a la alternativa. Pero después de hacerlos reflexionar sobre oportunidades de emprendimientos concretos en base a sus recursos personales y familiares, dicha brecha se disparó al 56%.

La opción de negocio presentada que resultó ganadora se llamaba “green my car”. Se trataba de ofrecer cambios en productos y procesos automotrices eco-sustentables a través de la amplia red de concesionarias de distribución de vehículos y prestación de servicios de la familia del joven NxG en Escandinavia.

Esto muestra que los emprendedores y sus iniciativas se ven favorecidos cuando se apalancan los recursos individuales y colectivos, y cuando las nuevas generaciones cuentan con el importante acervo de recursos derivados del patrimonio material e intelectual, así como del legado cultural y valórico de su familia.

Lo anterior ocurre porque en la familia se radica el “*Familiness*” (ver recuadro), que multiplica los recursos con los que se cuenta para emprender, que no se restringen a los económicos. Y no debe olvidarse que los emprendimientos en el seno de una familia empresaria no sólo benefician al emprendedor, sino que contribuyen a cuidar y acrecentar el capital de “*Familiness*” del grupo familiar, brindando a los miembros de la familia una enorme ventaja, porque contarán no sólo con la experiencia de este árbol familiar, sino que también con una red ampliada de recursos.

Si sólo se pone el acento en emprender sin tomar en cuenta el entorno familiar de origen, se pierde la oportunidad de involucrar a los sucesores, y de proyectar los emprendimientos a la siguiente generación. El foco será temporal y acotado a una vida humana, y sólo se logrará traspasar, en el mejor de los casos, una “herencia familiar”.

Familiness⁸²

“*Familiness*” se refiere a lo que es distintivo en el perfil de recursos de cada empresa familiar y proporciona una forma de analizar cómo las familias influyen en la creación de valor.

Cuanto los recursos de la familia constituyen una ventaja competitiva se le llama

familiness distintiva (“f+”); ahora si en sí limitan la capacidad competitiva y conduce a la familia a una situación de desventaja se refieren a ella como *familiness* restrictiva (“f-”), y cuando son neutrales en relación con los resultados deseados se les denomina “f0”.

Segunda Etapa: Herencia de la Empresa

La diferencia entre una “herencia exitosa” del negocio y una fracasada exige a las generaciones siguientes a la del fundador sobreponerse al desafío de gestionar las empresas y reconocer los activos únicos e irrepetibles de la familia.

Si un emprendedor se contenta con traspasar el negocio a sus sucesores sin planificación ni previsión, la nueva generación suele encontrarse con un negocio o un grupo de negocios que les son heredados, pero que no conocen de cerca, sino más bien de referencia, por conversaciones de fines de semana, donde se enteran de temas muy generales, y a menudo sólo lo ven como la actividad de alguno de sus progenitores que hace que pase largas horas, días y a veces, incluso, semanas y meses fuera de la casa.

Al recibir estas empresas, a menudo de golpe por falta de previsión y sin preparación, los herederos suelen volcarse a intentar administrar y continuar lo que la generación emprendedora logró construir, enfocándose con mayor o menor habilidad - y a veces con poca experiencia práctica - en temas administrativos, operativos y de gestión, ya que su foco está puesto en conservar la riqueza creada años atrás, de modo de poder mantener los estándares de vida a los que el emprendedor los acostumbró en los períodos favorables - no sin reconocer la austeridad con que muchos de dichos emprendedores y sus familias viven su vida. Uno de ellos, muy reconocido y exitoso con la línea de cruceros de turismo que logró desarrollar, cuando le preguntaban porque no tenía casa propia, solía contestar: “los barcos dan casas, las casas no dan barcos”.

⁸² Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.

La clave del éxito en esta etapa es sobreponerse al desafío de tener que gestionar los negocios familiares recibidos como herencia. Para ello, el primer paso es identificar y comprender los recursos con los que se cuenta para mantener y desarrollar los negocios, y lograr así ser en el futuro una familia empresaria transgeneracional. En una palabra, es descubrir cuál es la “*Familiness*” o la contribución requerida de la familia para lograr sustentar los negocios heredados.

Los recursos clave que una familia debe transferir generacionalmente pueden ser tangibles o intangibles.

Los recursos tangibles se refieren, por ejemplo, a un terreno bien ubicado, plantas productivas, y maquinarias especializadas. Todos ellos requieren conocimientos para asegurar su uso óptimo.

Los recursos intangibles son los más estratégicos y requieren de un proceso deliberado y cuidado para poder transferirlos ventajosamente. Entre ellos se destacan:

- el liderazgo con el consiguiente impacto en el crecimiento y desarrollo de la firma;
- las redes, que brindan acceso a actores claves para los negocios y que radica en las personas;
- la visión empresarial y la forma en que toman las decisiones, a menudo ligadas a la familia y a las estructuras y prácticas de gobierno y que inciden en cómo la familia influye ventajosa o restrictivamente;
- la rapidez, cualidad y compromiso en la toma de decisiones;
- la cultura, entendida como las creencias, prácticas, valores, visiones, normas, tradiciones de la familia, que crean un ambiente interno en la organización, impactando fuertemente en los negocios; y
- los conocimientos específicos de la industria y el negocio son una ventaja competitiva y pueden traspasarse a las generaciones siguientes, a través de factores de socialización (trabajos de verano, almuerzos familiares, tiempo juntos) haciendo del conocimiento algo específico de la familia empresaria.

El otro aspecto central es entender y potenciar las fuentes de creación de valor de la empresa familiar. Los factores que deben ser considerados y cuidados para conseguir alineamiento, cohesión y compromiso entre los miembros de una empresa familiar son de tres tipos:

- valor económico reflejado en el crecimiento de la empresa, así como los flujos que esta genera para sus dueños;
- valor simbólico como una organización respetada y prestigiosa que refuerza el sentido de pertenencia y orgullo, que son la base de la “propiedad emocional” de una familia (Björnberg & Johnson, 2012⁸³); y
- valor práctico, que se relaciona con la carga - positiva o negativa - con que una familia experimenta su relación con la empresa.

En suma, el proceso de “herencia de los negocios” necesita atenderse tempranamente y formular una “estrategia de sucesión” que debe distinguirse

⁸³ Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation’s relationship with the family firm. *Family business review*, 25(4), 374-390.

recursos escasos, valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, que pueden transformarse en una ventaja o desventaja para la compañía.

El desafío de la familia está, por tanto, en distinguir los elementos que componen su “*Familiness*” y cómo éstos pueden influir positiva o negativamente en los negocios familiares; generando estrategias que les permitan atraer, construir y/o eliminar esos recursos de modo de transformar dicho “*Familiness*” en una ventaja competitiva sostenible de la familia empresaria.

Tercera Etapa: Empresas Familiares

Es en esta etapa donde la familia da sus primeros pasos para pasar de simplemente compartir y administrar una herencia familiar a proyectarse como una verdadera Empresa Familiar.

Si bien durante esta etapa el foco aún está puesto en la administración de la empresa, se propende a desarrollar un proyecto como institución familiar. En general esta etapa, al igual que la anterior, se vive en la segunda generación, ya que son ellos quienes, luego de recibir la herencia de las empresas generadas por el fundador, comienzan a desarrollar el proceso que permite transformar empresas unipersonales en empresas familiares, buscando las formas más adecuadas de traspasar este legado a las nuevas generaciones, cumpliendo así con el deseo de continuidad.

El punto de partida en esta etapa es ordenar los espacios de interacción entre familia y empresa⁸⁴. La Figura 2 muestra la estructura de un gobierno familiar-empresarial.

Figura 2. Estructura e interacción entre familia y accionistas



48

Fuente: Modelo desarrollado por Proteus 2004

Hay dos grandes subsistemas: la familia y las empresas. Pero la familia es una unidad compleja, compuesta por los miembros de la familia, que

⁸⁴ Un desafío relevante es el crecimiento de la familia. La empresa rara vez es capaz de sostener la misma tasa de crecimiento que el de la familia, por lo que en la empresa no hay cabida para todos sus miembros. Debe haber una selección basada en méritos e interés.

son todos quienes en la familia tienen relación consanguínea o afiliación política con los herederos de la propiedad de la empresa.

Por otra parte, la empresa tiene accionistas, que son todos quienes participan en su propiedad. En una familia es posible encontrar, por ende, familiares accionistas y familiares no accionistas, así como en una empresa es posible encontrar accionistas no familiares y accionistas familiares.

Los órganos de gobierno corporativo en la empresa son la Junta de Accionistas y el Directorio.

- Junta de Accionistas

Espacio de reunión anual, que comprende a todos quienes tienen participación accionaria en la propiedad de la empresa. Su objetivo es mantener a los accionistas (familiares y externos) informados respecto de los resultados y necesidades del negocio, tomar decisiones respecto de inversiones, imagen, estatutos, entre otros, establecer acuerdos sobre rentabilidad, dividendos, imagen, proyección, aprobar la realización de aportes de capital y elegir y revocar a los Directores.

- Directorio

Espacio de encuentro periódico, típicamente mensual, donde se fijan políticas y directrices para la empresa, se designa al gerente general y sus poderes, se informan y controlan los resultados, se toman decisiones estratégicas y se definen políticas de mediano y largo plazo. Los directores deben velar por el patrimonio social, asignar recursos y reportar a la Junta de accionistas.

Los órganos de gobierno familiar son la Asamblea Familiar, el Consejo Familiar y el *Family Office*.

- Asamblea Familiar

Es el espacio que reúne anualmente a todos los miembros de la familia (consanguíneos y políticos) mayores de 15 años típicamente, para desarrollar una visión compartida de la empresa, un código de entendimiento y un plan familiar. En este espacio se busca, además, clarificar los límites y conductos de comunicación entre familia y empresa, establecer los temas de interés para la familia, e informar, formar y motivar a familiares respecto de la empresa.

- El Consejo Familiar

Se invita a participar uno o dos representantes de cada rama familiar. Su objetivo es manejar de manera equilibrada y armónica la relación entre familia, propiedad y administración. Los representantes que participen en este espacio deben ser familiares que potencien la continuidad empresarial, y representen adecuadamente a la familia en la empresa. Deben poder discutir las preocupaciones de la familia respecto de la empresa, en los espacios y momentos adecuados, e intentar ser conciliadores, es decir, ser capaces de administrar los conflictos. Este espacio busca además forjar identidad en la familia, por medio de construir una visión y misión, identificando la filosofía y valores que los representan y elaborar políticas coherentes con lo anteriormente

señalado. Se recomienda que se reúna a lo menos tres veces en el año.

- *Family Office*

Es la oficina que se encarga de administrar el *holding* familiar, manejar la liquidez, desarrollar nuevos emprendimientos y apoyar la filantropía de la familia, así como prestar servicios de consejería, educación, tributarios y legales a los familiares. De esa forma, tiene la misión de velar por la preservación del patrimonio, así como fomentar el desarrollo del capital humano e intelectual del grupo familiar. Para ello realizan la planificación de la Familia Empresaria, para definir el modelo y estilo de funcionamiento del *Family Office* que la familia empresaria debiera desarrollar.

Cuarta Etapa: De Empresa Familiar A Familia Empresaria

Si el emprendedor inicial y sus sucesores logran consolidar la empresa familiar, y contar con un gobierno corporativo adecuado, el paso siguiente es buscar la forma de proyectar en el tiempo la capacidad de creación de riqueza del grupo familiar, idealmente a lo largo de varias generaciones. Esto implica preguntarse cómo pasar de ser una empresa familiar a una Familia Empresaria.

Lo que distingue a una Familia Empresaria es el propósito de utilizar sus activos comunes, de modo de crear riqueza a través de múltiples generaciones, y su profunda comprensión de que la empresa constituye un conjunto temporal de activos humanos y físicos que sirven de vehículo para crear riqueza en un momento determinado.

Esto implica, naturalmente, el desarrollo de estrategias, estructuras, políticas, destrezas y, fundamentalmente, de un diseño ad hoc, de una manera deliberada y continua de hacer las cosas en el tiempo.

En ese sentido, las familias empresarias van siendo capaces de distinguir al objeto (la empresa) del sujeto transgeneracional (la familia). Dichas familias saben, por tanto, que mientras en la empresa familiar sólo deben participar los más calificados para los negocios, en la familia empresaria hay espacio para todo tipo de talentos, vocaciones e intereses. El desafío familiar está en estimular, desarrollar y apalancar al máximo dichas competencias. Las claves están por tanto en la identidad, los conocimientos y las redes de los individuos y de la familia como un todo.

El caso de la familia Mulliez de Francia es un ejemplo de cómo hacer participar a todos los miembros en los negocios de la familia a través del emprendimiento. Ellos han creado una serie de iniciativas orientadas a potenciar la capacidad emprendedora de las siguientes generaciones. Entre ellas existen concursos para familiares y externos, y capital semilla a disposición de nuevos emprendimientos, lo cual reduce (aunque no elimina) los requerimientos de levantar fondos de los nuevos emprendedores. Entre sus políticas notables cabe destacar aquella de “no pasar la cuenta” a los emprendimientos fallidos bajo el concepto de no castigar los fracasos. Asimismo, la opción que proveen a los emprendedores de tomar el control (51%) de sus negocios, conservando el grupo familiar el resto.

En la práctica, las actividades de las familias empresarias dan origen, la mayor parte de las veces, a un portafolio de negocios con un cierto nivel de diversificación relacionada, asociada a los recursos, conocimientos, redes

e identidad de la familia, adoptando usualmente la forma de un holding. De hecho, Zellweger, Nason & Nordqvist (2013) estiman que las familias empresarias participan en hasta 5 negocios en promedio, con uno de ellos siendo el *core business*, dos menos centrales y dos pasivos⁸⁵.

Como ya se indicó, los órganos de gobierno familiar incluyen la Asamblea Familiar (que provee el espacio para las reuniones familiares), el Consejo Familiar (que es equivalente a un “Directorio de la Familia”) y el *Family Office*.

El Consejo Familiar se relaciona en forma no jerárquica con importantes órganos de gobierno empresarial, como el Directorio del Holding que reúne a los negocios familiares. Asimismo, de él emergen las políticas filantrópicas y se deciden los aportes que se busca realizar a la sociedad.

En el *Family Office* se encuentra la capacidad de invertir en nuevos proyectos con activa participación de la familia, lo cual puede hacerse de diversas maneras (fundar una nueva empresa, simplemente aportar fondos, ser inversionista ángel, y muchas otras). El emprendimiento puede orientarse al fortalecimiento de la empresa matriz o empresas familiares para mantener un círculo virtuoso de innovación y no sucumbir frente a los vaivenes del mercado, o al desarrollo de otros negocios (que pueden o no ser de algunos miembros de la familia que inician sus propios negocios). Del buen funcionamiento del *Family Office* depende que el gen emprendedor no se debilite.

Protocolo Familiar: La Constitución de la Familia

El Protocolo Familiar es un acuerdo marco que define las normas de interacción de la familia con la empresa y estipula las formas de comportamiento de los familiares, definiendo principios, compromisos, derechos y deberes, y la forma en que resolverán los conflictos que se les presenten.

Los objetivos del Protocolo son: cimentar el capital relacional, reforzar la capacidad de emprendimiento en las nuevas generaciones, asegurar la continuidad de las empresas, el alineamiento entre los familiares accionistas, regular la entrada y salida de familiares al negocio, acordar las transferencias de capital y prever la forma de resolver conflictos que puedan surgir.

Cada protocolo es único e irreplicable, pues responde, exclusivamente, a las temáticas de interés de la familia.

Al desarrollar el Protocolo Familiar no se trata de traspasar las ideas del fundador a un documento, sino que consiste en generar un espacio, idealmente en el Consejo Familiar, de conversación, discusión y acuerdo respecto de las políticas que normarán la relación de la familia con la empresa. Esto implica una forma de hacer las cosas distinta a la que generalmente acostumbran los fundadores, ya que involucran a otros en los acuerdos logrados.

Los requisitos para elaborar un protocolo familiar son:

- La existencia de líderes familiares respetados en el negocio y/o en la

⁸⁵ Thomas M. Zellweger, Robert S. Nason, Mattias Nordqvist & Candida G. Brush (2013): “*Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective*”, Volume 37, Issue 2

familia, que actúen como motivadores del proceso a desarrollar.

- Que se realice en el momento apropiado, es decir, en un periodo de unidad familiar y empresarial (situación económica no conflictiva).
- Que la decisión inicial y las actitudes reflejen la voluntad de comenzar e involucrarse en el proceso, de compromiso con los resultados del mismo, con la decisión de enfrentar los temas en forma constructiva, despersonalizando los aspectos conflictivos, creando un ambiente de confianza, contando con buena actitud y colaboración
- Que se utilice una metodología adecuada: en que se entreviste y/o escuche a los familiares, ejecutivos relevantes y cercanos a la familia, se realicen reuniones donde se discutan los temas, se formulen acuerdos sobre las políticas, pudiendo modificarlos, discutirlos y aprobar la versión final.
- Que se implemente lo acordado, por medio de la creación y formalización de órganos de gobierno, reuniones periódicas, sistemas de información, reorganización societaria, y desarrollo, adaptación y mejora de buenas prácticas.

Construyendo el *Familiness*

Como se definió en un recuadro anterior, el *Familiness* es el conjunto de características propias de la familia que las ha llevado al éxito en los negocios y los factores que deben cuidar para su buen desempeño.

El *Familiness* contempla los recursos estratégicos intangibles, tales como el estilo de hacer negocios, el *know-how* y el “olfato empresarial” y, muy importantemente, los valores y principios propios de la familia.

Preguntas importantes que la familia debe hacerse para construir el *familiness* son:

1. ¿Qué capacidades requiere desarrollar la generación senior y sus hijos para gobernar efectivamente su ecosistema?
2. ¿Qué competencias poseen para administrar eficaz y eficientemente los negocios?
3. ¿Qué posibilidades tienen de actuar como inversionistas profesionales, es decir para interactuar de manera válida, responsable y seria con socios, directores, asesores y gerentes externos a cargo?
4. ¿Qué destrezas deben ser desarrolladas en las siguientes generaciones para emprender?
- 5.

Responder a estas preguntas es el punto de partida del desarrollo de una educación por competencias al interior de la familia empresaria. La última pregunta cobra especial importancia, para que todos los miembros de una familia, que crece en cada generación, puedan seguir teniendo, al menos en teoría, un patrimonio per cápita sostenible en relación a las generaciones precedentes.⁸⁶

⁸⁶ Esta dinámica de crecimiento exponencial de la familia que supera ampliamente al desarrollo de los negocios, contrarresta en parte los argumentos de concentración de la riqueza de Thomas Piketty (2014), quien ha demostrado que la tasa de retorno del capital supera al crecimiento económico, pues muestra que el patrimonio tiende inexorablemente a diluirse entre los descendientes de la familia.

Capital Relacional⁸⁷

El capital relacional es una especie de reserva de confianza, lealtad, honestidad, compromiso y respeto, beneficio de la duda, expectativas positivas que permiten desarrollar interacciones afectivas, con armonía familiar y sanas organizacionalmente en el largo plazo (Habbershon, 2002).

Invertir en el capital relacional genera grandes beneficios para la familia empresaria. O, al contrario, no tenerlo, genera grandes costos. Por ejemplo, los costos de no poder tomar decisiones por evitar temas conflictivos entre hermanos-ejecutivos, o de no poder plantear errores en la gestión de un familiar.

Entre otros costos, estas situaciones podrían llevar a perder reputación y valor de la marca en el mercado, lo que se traduce en pérdida de participación y, en casos más extremos, pérdida de la empresa.

De allí la importancia de contar con un “debido proceso” para enfrentar de un modo racional y controlado, eventuales conflictos que dañan el capital relacional. Desarrollar ese buen proceso implica generar espacios o canales para que la familia pueda comunicar sus ideas u opiniones. Esto incentiva a los familiares a participar más activamente, ya que se sienten involucrados con la propiedad familiar, comprometiéndose mayormente con la empresa, sus valores y su visión.

Se debe cuidar que los procesos que se desarrollen sean justos, ya que así se genera confianza en los familiares, aumentando su grado de compromiso con el proyecto. Para la generación del “debido proceso”, se requiere crear canales para escuchar los intereses e ideales de las futuras generaciones, lo que además de generar un mayor compromiso, genera una participación más activa, permitiendo a todos aportar desde sus habilidades, lo que agrega valor a los negocios.

Blondel, Carlock y Van der Heyden⁸⁸ identificaron cinco aspectos que forman la base del “debido proceso” en empresas familiares. Estos son:

- **Voz y voto**
Generar espacios donde todos los miembros de la familia sean escuchados, pudiendo expresar libremente sus ideas, temores y deseos, junto con escuchar aquellos anhelos, inquietudes y expectativas de los otros miembros de la familia, convirtiéndose esta instancia así en un espacio de retroalimentación mutua de las distintas generaciones que conforman el sistema familiar.
- **Claridad**
Implica la generación de flujos de información útil y precisa en relación a la familia y sus negocios, facilitando el alineamiento entre los objetivos individuales, familiares y de los administradores. Para ello se deben crear espacios de encuentro en los que se presente información sistemática y se potencie y formalice la comunicación entre los involucrados.

⁸⁷ Debicki, B. J., Ramírez-Solís, E. R., Baños-Monroy, V. I., & Gutiérrez-Patrón, L. M. (2020). The impact of strategic focus on relational capital: A comparative study of family and non-family firms. *Journal of Business Research*, 119, 585-598.

⁸⁸ Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family business. *Family business review*, 18(1), 1-21.

- **Consistencia**
Los procesos que se diseñen deben tender a generar un trato igualitario entre los participantes del sistema, tanto en la actualidad, como a lo largo del tiempo y estar alineados con el ethos familiar.
- **Adaptabilidad**
De los negocios y de las políticas de la familia a nuevas condiciones requeridas para insertarse en una realidad cambiante, ya sea por razones internas o externas.
- **Ética aplicada**
Los procesos que se establezcan deben considerar la ética como elemento clave, de lo contrario no tendrán el sustento necesario para que la familia los respete y se comprometa con ellos. Sin, embargo, esa ética debe estar fundada en los principios valóricos familiares para ser aceptados y respetados.

Al estar presentes estos elementos en la generación de los procesos de las familias empresarias se asegura su cooperación y su confianza en el sistema establecido.

El “debido proceso”, sumado a la clara separación de los espacios de acción de la empresa familiar, permiten cuidar las buenas relaciones al interior de las familias, es decir, generar “capital relacional”.

Lecciones aprendidas

El principal mensaje de este capítulo es la importancia de la Empresa Familiar y las ventajas de su paso a una Familia Empresaria. Un resumen de estas ventajas se presenta en el decálogo siguiente (adaptado de Habbershon, 2004).

1. La familia es el motor del emprendimiento transgeneracional de la empresa familiar.
2. Las interacciones entre los familiares son los caballos de fuerza de dicho motor.
3. El capital relacional es el lubricante del motor.
4. Las interacciones entre los familiares (y de éstos con los ejecutivos) son las que, en definitiva, le dan su ventaja o desventaja competitiva a una empresa familiar.
5. Gobernar la empresa exige un esfuerzo sistémico e intencional de profesionalizar a la familia, a sus órganos, sus estructuras, y sus prácticas de dirección y control.
6. La sucesión, por tanto, no debe ser entendida como una lucha de poder, sino como un proceso deliberado de transferencia de conocimientos, habilidades y de los recursos estratégicos encarnados en el líder de la empresa.
7. La proyección transgeneracional de la empresa requiere institucionalizar la estrategia empresarial.
8. La familia es la fuente última e inacabable de recursos (*familiness*) y los empresarios deben reconocer y multiplicar el valor derivado de su cultura e identidad familiar, los conocimientos tácitos ganados en el contexto familiar y el poder de sus redes familiares.
9. El mejor negocio de un empresario está en su familia, por ello su mi-

sión es estimular el máximo desarrollo y crecimiento de sus miembros, y crear un entorno familiar en que predominen la unión, y una saludable flexibilidad que estimule la creatividad y el desarrollo de talentos a nivel individual y grupal.

10. El secreto de la “inmortalidad empresarial” radica tanto en los genes de emprendimiento transgeneracional que se transmiten a las nuevas generaciones, como en el contexto que se cree para que dicho gen se desarrolle en todo su potencial.

Formar una empresa familiar y trascender en la forma de una familia empresaria es hacer sostenible una particular y singular forma de hacer empresa, que, de seguir las buenas prácticas y la gobernanza señaladas en este capítulo, genera un impacto positivo en el núcleo familiar y en la organización empresarial, incluyendo a los *stakeholders* y la comunidad.

Anexo

DEBATES SOBRE LA VIGENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Analizando la antropología de la Empresa Familiar, Alex Stewart y Michael Hitt (2012)⁸⁹, plantean el candente debate en torno a la persistencia y éxito de ese tipo de empresas. Desde una perspectiva histórica, los renombrados historiadores empresariales de Harvard, Alfred Chandler⁹⁰ y David Landes, compartieron inicialmente, la visión de que las empresas familiares que perduraban representaban vestigios de una era anterior, una concepción que, a pesar de un innegable sesgo, se ha mantenido vigente en parte de la academia tradicional. Ejemplificando este enfoque, la quinta edición del libro "Sociología" de Giddens (2006)⁹¹ sostenía que, en el ámbito corporativo más amplio, el capitalismo de tipo familiar gradualmente cedía paso al capitalismo gestionado por profesionales, lo que suponía la marginación de las dinastías empresariales. Como símbolo de ese declive pronosticado, el reconocido profesor de Wharton, Michael Useem, interpretaba la adquisición de la Compañía familiar Seagram por parte del grupo corporativo francés, Vivendi, como un signo del declive del capitalismo familiar (Wharton, 2000)⁹², sin sospechar que el propio Vivendi experimentaría un precipitado crecimiento inorgánico, para terminar irónicamente, cayendo bajo el control del grupo empresarial familiar, Bolloré, como principal accionista en 2018⁹³.

En clara contraposición a esta perspectiva, una corriente de pensamiento defendida, por ejemplo, por Ingram y Lifschitz (2006, p. 351), argumenta que considerar lo que queda del capitalismo familiar como una reliquia anacrónica y un lujo social que obstaculiza el avance hacia el capitalismo corporativo, es un enfoque desacertado. Incluso, el mismo Landes llegó a distanciarse de las opiniones de Chandler (2008)⁹⁴. Esta divergencia de opiniones se manifiesta también en numerosos estudios (véase también, Carr y Bateman, 2010; Colli, Fernández Pérez y Rose, 2003; Gilding, 2005; Schulze y Gedajlovic, 2010). En esencia, estas perspectivas contradictorias reflejan un debate constante sobre el papel y la importancia de las empresas familiares en la economía moderna, subrayando tanto la diversidad de opiniones dentro de este campo, como la persistencia de paradigmas que llevan a tergiversar el papel y la importancia de las empresas de control familiar⁹⁵.

⁸⁹ Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.

⁹⁰ Chandler Jr, A. D. (1993). *The visible hand*. Harvard university press.

⁹¹ Giddens, A., & Griffiths, S. (2006). *Sociology*. Polity.

⁹² <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/vive-investor-capitalism/> July, 5, 2000 (accedido 26 Octubre, 2023).

⁹³ « Bolloré monte à plus de 25% du capital de Vivendi », sur <https://www.boursier.com/actions/actualites/news/bolloré-monte-a-plus-de-25-du-capital-de-vivendi-769401.html> 2 juillet 2018 (accedido 26 octubre, 2023).

⁹⁴ Landes, D. (2008). *Dynasties: Fortune and misfortune in the world's great family businesses*. Penguin UK.

⁹⁵ Véase recuento completo en Carney, M., & Dieleman, M. (2023). 1 Business Families: An Introduction. *De Gruyter Handbook of Business Families*.

Crítica de este reduccionismo, la socióloga de Harvard, Ross Kanter (1989)⁹⁶ señaló la actitud despectiva hacia las relaciones entre el trabajo y la vida familiar, desafiando la idea errónea de que estos son dos mundos completamente separados. Enfatizó que las instituciones económicas y familiares siempre han estado intrínsecamente conectadas, con las familias desempeñando un papel vital al proporcionar mano de obra y transmitir valores y habilidades a las generaciones futuras. Kanter incluso argumentó que el sistema familiar fue esencial para la transición de formas de vida preindustriales a la industrialización. Sin embargo, este enfoque interconectado se debilitó en el período de posguerra debido a las políticas anti nepotismo de las organizaciones, que percibían las relaciones familiares y las tensiones emocionales como obstáculos para la eficiencia empresarial, un punto que destaca la crítica de Habbershon y Pistrui (2002)⁹⁷ a la "trayectoria teórica dualista", que intentaría declarar obsoleto o indeseable el vínculo entre familia y empresa, con la consiguiente pérdida del valioso efecto sistémico derivado de las sinergias entre una y otra.

Hoy en día, estamos presenciando un cambio hacia un enfoque más integral y desarrollado en la teorización de las relaciones entre familia y economía (Carney & Dieleman, 2023). Se está superando el legado teórico negativo que separaba de manera rígida la familia y el trabajo como sistemas independientes, y en su lugar, estamos avanzando hacia análisis más inclusivos y profundos. A pesar de que gran parte de este progreso se encuentra en campos como la sociología, la gestión de empresas familiares y la economía social, es esencial que la investigación en *management* también abrace esta perspectiva integradora. Este cambio es de suma importancia, ya que las empresas familiares siguen siendo malinterpretadas como reliquias anacrónicas en el mundo empresarial, lo que subraya la necesidad apremiante de reconocer y abordar adecuadamente las peculiaridades, necesidades de apoyo y oportunidades de desarrollo de estas empresas.

Carney & Dieleman (2023)⁹⁸ reúnen a 45 autores que en conjunto demuestran que las familias empresarias, *business families* en su léxico, van mucho más allá de la empresa focal y la familia nuclear y proponen el siguiente esquema para ilustrar el desarrollo de este campo de estudio (Figura 3).

⁹⁶ Kanter, R. M. (1989). The changing basis for pay. *Society*, 26(6), 54-65.

⁹⁷ Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.

⁹⁸ Carney, M., & Dieleman, M. (2023). 1 Business Families: An Introduction. *De Gruyter Handbook of Business Families*

Figura 3. El campo de estudio en el tema “Familias Empresarias”

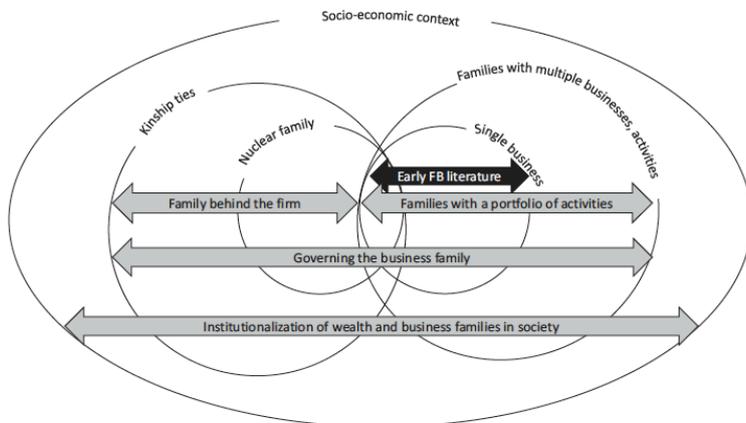


Figure 1.1: Business families – The thematic landscape.

Con esa expansión de la óptica, tanto del concepto de familia desde su núcleo original a familias extendidas y extensiones étnicas o regionales, así como de las actividades de éstas, alcanzando ámbitos tales como la diversificación y posicionamiento como grupos empresariales, las fundaciones familiares en el ámbito de la filantropía y las inversiones de impacto; debemos asumir que las empresas familiares no son una curiosidad del pasado, sino un fenómeno vigente, en pleno desarrollo y digno del adecuado estudio y consideración.

Para darle una perspectiva aún más actual, podemos recurrir a la profesora Denisse Fletcher (2010)⁹⁹, quien, ante el auge del emprendimiento, va más lejos, recordándonos que *los emprendedores de hoy crean las empresas familiares de mañana*. Con ello, deja instalado las bases del continuo retorno entre el reto de emprender y el surgimiento de empresas familiares.

Adelantándonos a la introducción formal del concepto de familias empresarias, podemos plantear que previsiblemente, *las familias empresarias de hoy, crían a los re-emprendedores de mañana*. Esto ocurre dada la fuente de recursos estratégicos para el emprendimiento que representan las familias, tanto a nivel de apoyo financiero o laboral informal a los emprendedores emergentes, así como sus símiles más sofisticados y afluentes, las denominadas *family offices*, financiando el crecimiento de emprendimientos de alto potencial; ya sea como contribuyentes a fondos de *private equity* y capital de riesgo o directamente como inversionistas ángeles.

Podemos concluir del análisis de este Anexo, que las empresas familiares es un campo de estudio en plena ebullición, que amerita ser entendido y estudiado.

⁹⁹ Fletcher, D. (2010). A review of the educational and support infrastructure for family business in the UK. *International journal of sociology and social policy*, 30(7/8), 440-456.

CAPÍTULO 17

MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

TAREAS DEL DIRECTORIO PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL VALOR

Alfredo Enrione C.

Profesor ESE Business School, Universidad de Los Andes

Alfredo Enrione nos ofrece en este capítulo un Modelo de Gobierno Corporativo, fundado en la premisa de que un buen gobierno corporativo genera valor para la empresa. El modelo identifica cuatro tareas claves para la sostenibilidad del valor de una empresa. La primera es seleccionar y dirigir al ejecutivo superior de la empresa (CEO, Presidente Ejecutivo, Gerente General) y definir su remuneración e incentivos para alinear sus intereses personales con los de la empresa. La segunda es sancionar la dirección estratégica de la empresa, gestionar el riesgo y aprobar inversiones clave. La tercera es identificar y proteger los activos esenciales de la empresa, que hacen que su propuesta de valor sea única, distinguiéndola de otras empresas participantes del mercado. La cuarta es resolver los conflictos de interés entre los distintos grupos que participan en la empresa, actuando como árbitro entre los intereses diversos de sus distintos actores (controladores y minoritarios, accionistas y acreedores, empresa y *stakeholders*) y entre temas que requieren atención inmediata y los que proyectan a la empresa en el largo plazo.

Introducción

El directorio tiene el potencial de agregar valor a la empresa de diversas maneras. Sin embargo, el principal camino de generación de valor es canalizando su trabajo a través de la persona que ocupa la dirección ejecutiva. El nombre que recibe el cargo puede variar de una empresa a otra (CEO, presidencia ejecutiva, o gerencia general), pero en todas ellas existe una persona que en el entendimiento colectivo (del directorio, el equipo ejecutivo, los colaboradores, etc.) lleva sobre sus hombros la responsabilidad sobre los resultados. Es la persona que los subordinados miran cuando buscan respuestas a preguntas difíciles o los inversionistas cuestionan cuando las utilidades experimentan una caída.

La figura del ejecutivo principal se erige como el punto de apoyo, la bisagra mediante la cual el directorio ejerce su influencia dentro de la organización. En este sentido, la creación de valor y su sostenibilidad están intrínsecamente relacionadas con la capacidad de respaldar, persuadir, ilustrar, influenciar, esclarecer, cuestionar o motivar, entre otras formas, a la persona que lidera la organización, una vez que lo han elegido para su cargo.

Esta perspectiva plantea un desafío conceptual significativo. La persona

que ocupa la posición de liderazgo ejecutivo dedica incontables horas al día, y durante muchos años, a la empresa. Por lo general, tiene una experiencia consumada en los matices del negocio y los factores clave para su éxito. Tiene un conocimiento detallado de los clientes principales, los proveedores clave, los competidores y aliados. Posee un dominio excepcional de las dimensiones estratégicas, operativas, comerciales y financieras de su industria y de su propia empresa.

Malcolm Gladwell, en su bestseller "Outliers", presenta la idea conocida como "la regla de las 10.000 horas". En términos generales, esta regla sugiere que una persona puede alcanzar un nivel de maestría en cualquier disciplina, ya sea un deporte, un instrumento musical, la programación de computadoras o la gestión de un negocio, si invierte, al menos, diez mil horas de práctica consciente.

Siguiendo este razonamiento, después algunos años en el cargo, un gerente general podría alcanzar un grado de "maestría" en su negocio. En contraste, los miembros del directorio difícilmente podrán igualar este nivel de información, conocimiento y dominio, ya que al ritmo de unas 200 horas al año¹⁰⁰, necesitará alrededor de cincuenta años para adquirir un grado comparable al del gerente general. Entonces, ¿cómo puede un directorio que no posee esta maestría aconsejar, apoyar y agregar valor a través de alguien que sí la tiene?

Sustituir al ejecutivo principal para asumir sus funciones no es, comúnmente, una solución viable, y la asesoría técnica, operativa o comercial en la industria o el negocio en cuestión tiene un valor limitado.

Por otro lado, es probable que los miembros del directorio sean virtuosos en otros ámbitos de especialización. Vale decir tengan sus diez mil horas en diferentes funciones, industrias o mercados. Aquí es donde se destacan cuatro áreas en las que el directorio puede brindar un valor considerable: dirigir a quien dirige, elegir la estrategia, proteger los activos esenciales y arbitrar intereses. Estas tareas, que se presentan a continuación, se conectan muy directamente con el valor y su sostenibilidad, no pueden ser delegadas a la administración y requieren de un compromiso constante de tiempo, energía y esfuerzo.

Dirigir a quien dirige

Si la tarea del directorio se ejerce "a través" de la gerencia general, el cargo y la persona que lo ejerce deben ser una materia de trabajo. Al igual que complejas inversiones o cambios en el modelo de negocio, la gerencia general debe estar en la agenda del directorio y requerir de reflexiones, métricas e iniciativas, con proyectos definidos y controlados desde el directorio.

La primera y quizás más crucial responsabilidad del directorio es asegurar que la compañía cuente con el liderazgo que se necesita para los próximos años. La partida de quien ejerce el liderazgo (voluntaria o involuntaria) plantea un desafío extremadamente complejo para el directorio. Se necesita, primero, una visión consensuada y razonablemente clara de la empresa

¹⁰⁰ Estudios realizados en Chile por el Centro de Gobierno Corporativo del ESE Business School sugieren que los directorios de una empresa abierta en bolsa dedican entre 200 y 250 horas al año en su tarea. Estudios en EEUU plantean cifras similares

actual y de la que “se aspira” en el mediano plazo. Asimismo, consensuar una lectura sobre el entorno competitivo, regulatorio, tecnológico y social en el horizonte donde se busca alcanzar esta aspiración. La mirada del entorno y las diferentes dimensiones de la “brecha” entre el presente y el futuro deseado permitirán al directorio identificar los principales desafíos del mediano plazo. Así, pueden emerger temas como crecimiento, transformación, cambio cultural o regulación. Sólo entonces podrá comenzarse a elaborar un perfil de habilidades, competencias, estilo, virtudes y experiencias que requiere aglutinar el líder que necesita la organización para los próximos años.

En una empresa donde el autor presencié este proceso, y después de hacer todo el análisis antes descrito, el directorio tenía dos candidatos extraordinarios. Ambos con similar nivel de experiencia, prestigio, logros, inteligencia y virtudes personales. La balanza se inclinó finalmente por una diferencia de estilos. Además de los desafíos del negocio, se visualizaba la necesidad de construir vínculos de confianza con múltiples *stakeholders* del mundo público y privado. Para el directorio, la persona elegida desplegaba esas cualidades y estilo con mayor claridad.

Es evidente que, ante la partida de quien ocupa la gerencia general, el directorio tiene que buscar a su remplazante. Sin embargo, asegurar el liderazgo correcto también significa examinar con rigor y periodicidad si el liderazgo actual es el que la compañía requiere para el futuro. Es una cuestión emocionalmente compleja, porque probablemente la persona en el cargo ha entregado resultados, ha trabajado duro y ha desarrollado lazos de amistad y confianza con el directorio. Aun así, el directorio no debe evadir su indelegable responsabilidad. Una investigación reciente demostró que la muerte inesperada del CEO típicamente generaba variaciones importantes en el valor de la empresa. Sorprendentemente, en buena parte de los casos donde la persona llevaba muchos años en el cargo la respuesta del mercado ante la mala noticia era la apreciación de la empresa.¹⁰¹

Una forma de asegurar que se haga, y se haga bien, es instalar un proceso anual de evaluación y *feedback* de directorio hacia el gerente general. Este proceso debe tener criterios conocidos a priori por las partes y realizarse en forma periódica. Más allá de los bonos por desempeño que típicamente van asociados a métricas financieras, este proceso de evaluación es una oportunidad para que el directorio exprese en forma explícita aspectos y preocupaciones cualitativas sobre el rol de la gerencia, su entendimiento de cómo se genera valor y las amenazas a su sostenibilidad.

El proceso y los resultados de la evaluación son una oportunidad privilegiada para hablar de la cultura que se quiere y que se tiene, del clima laboral, de la reputación, de la relación con los *stakeholders*, de la innovación, de la calidad del equipo gerencial, y de la visión estratégica, entre otros. La agenda y el foco los define el directorio.

Si, como ya se dijo más arriba, elegir el liderazgo correcto es un proceso difícil, el directorio tiene que velar por “prolongar su vida útil”. Esto significa ayudarlo a ver sus puntos ciegos y hacer ajustes en su gestión, pero también en su estilo, sus hábitos y sus competencias. Este *feedback* es también, entonces, una forma de promover el desarrollo y perfeccionamiento

¹⁰¹ Jenter, Dirk and Matveyev, Egor and Roth, Lukas, Good and Bad CEOs (July 27, 2023). European Corporate Governance

personal de quien lidera la empresa.

William Shakespeare señaló una vez que los reyes ven su sucesión con el mismo entusiasmo con que ven la muerte. En este sentido la sucesión del liderazgo típicamente no está en los desvelos de quien lo ejerce. Por responsable y consciente que sea un gerente general, es poco probable que dedique mucho tiempo y energía al tema en forma espontánea y voluntaria.

La elección de un nuevo gerente general es, típicamente, un proceso costoso, complejo y arriesgado. En caso de que la contratación signifique atraer un ejecutivo desde fuera de la organización, los parámetros anteriores pueden aumentar en forma significativa. Normalmente se busca una persona con desempeño y trayectoria probados. Lo más probable es que ocupe actualmente un cargo equivalente y requiera de un incentivo por sobre sus ingresos actuales. Además, deberá adaptarse y aprender a lograr resultados bajo una realidad diferente: nuevos jefes y equipo, nuevo estilo y cultura, entre otros factores.

Muchas veces resulta conveniente, y necesario, acudir al mercado para elegir al nuevo líder ejecutivo. Cambios radicales en los modelos de negocio o profundas transformaciones son tareas que pueden ser abordadas con ventaja por *outsiders*. Sin embargo, el directorio debe estar siempre en la posición de elegir. Debe contar idealmente con un conjunto de candidatos entre los cuales escoger al más indicado, y asegurarse de que ese selecto grupo sea identificado, capacitado, motivado, y probado al límite de sus capacidades y, por cierto, protegido (a veces del propio gerente general que puede sentir amenazada su posición), a través de un proceso que el mismo directorio debe aprobar y controlar.

Incentivos del directivo superior

Si se cuenta con la persona adecuada para el liderazgo, el directorio debe asegurarse de que tenga también los incentivos correctos. Este es otro tema de enorme importancia que no se puede delegar. En prácticamente la totalidad de los grandes escándalos empresariales y fallas en el gobierno corporativo “el diablo ha metido la cola” en materia de incentivos.

Como es de esperarse, aquí tampoco existe una solución óptima. Todos los sistemas y fórmulas de incentivos tienen sus bemoles. Sus beneficios y riesgos. Aun así, la evidencia demuestra que algunas prácticas son especialmente riesgosas, incluso imprudentes.

Si los incentivos se focalizan exclusivamente en el corto plazo y son especialmente atractivos, se corre el riesgo de que los directivos maximicen los resultados del período a costa del mediano y largo plazo. Se postergarán probablemente muchos “gastos” como innovación, marketing, mantenimiento o seguridad, o se explotan en forma miope posiciones de negociación con contrapartes débiles como proveedores, clientes o empleados.

Asimismo, con incentivos focalizados en una única métrica, como la utilidad o el EBITDA, se corre el riesgo de que se tomen acciones que muestren un buen indicador, a costa de mayores riesgos (como dar condiciones de pago más generosas a los clientes, o asumir mayor nivel de deuda) o, directamente, de que se alcancen las metas “cocinando” la contabilidad (como utilizar políticas de activación, provisiones o depreciación menos rigurosas).

Aunque sea de la obviedad más absoluta, resulta especialmente riesgoso ofrecer incentivos increíbles por metas lisa y llanamente imposibles. Obligar a personas a elegir entre lo correcto y los millones que pueden representar un sueño o el futuro asegurado de los hijos es una imprudencia.

Los incentivos tienen profundos impactos en el foco diario de los directivos, pero también en la cultura de la organización. Qué es lo importante en la organización, cómo resuelven sus *trade-offs* o cuál es el nivel apropiado de riesgo normalmente encuentran un correlato en su sistema de incentivos. Nada más elocuente para clarificar los valores que declarar en la empresa que “el activo más importante son las personas” y luego ascender a un ejecutivo que maltrata a sus subordinados, pero logra buenos resultados.

En este sentido, el directorio debe asegurar que el sistema de incentivos no solo responda a criterios de “mercado” sino que emerja de una reflexión profunda sobre la forma de conciliar objetivos, límites, valores y riesgos.

Elegir la estrategia

En un mundo cada vez más complejo, cambiante y en aceleración¹⁰², el directorio es responsable de garantizar que la empresa cuente con una visión de futuro y una estrategia adecuada para sobrevivir en él.

Es sorprendente la cantidad de empresas grandes y sofisticadas que, en realidad, carecen de una estrategia sólida. Sus procesos de “reflexión estratégica” pueden requerir tiempo, energía y, a veces, jugosos honorarios de asesores, pero nos siempre resultan en una estrategia real. A menudo se generan visiones grandiosas como “cambiaremos el mundo” o “seremos los líderes”, pero estas declaraciones no constituyen una estrategia.

Como señala el reconocido académico y pensador del tema, el profesor Richard Rumelt¹⁰³, el “núcleo” de una estrategia tiene tres elementos básicos:

- un diagnóstico que identifica, resume y explica claramente los desafíos que enfrenta la organización;
- una guía para la acción, la forma en que la organización debe hacerse cargo del reto. Esta manera debe al menos focalizar claramente la energía de la empresa e idealmente plantear formas creativas de apalancar competencias y recursos de la organización para generar más espacios de valor, y;
- un conjunto coherente de iniciativas y pasos concretos. Para Rumelt, muchas empresas creen que la guía práctica es la estrategia y no completan el tercer y fundamental paso: las acciones.

Dependiendo del tamaño de la empresa, de las preferencias del directorio y del grado de sofisticación del equipo directivo, la estrategia puede surgir de diferentes maneras. Normalmente se esperaría que la administración

¹⁰² Las siglas abundan para resumir la dificultad de comprender y predecir el entorno. Así por ejemplo del VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) acuñado por las FFAA de EEUU en los 90s hemos pasado al BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible) propuesto por Jamais Casco del Instituto del Futuro en Palo Alto en 2016

¹⁰³ Rumelt, Richard (2011) “Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters”, Crown Publishing Group. Cabe señalar que Richard Rumelt ha sido señalado como un “estratega de los estrategas” por McKinsey & Co.

desarrolle y proponga al directorio la estrategia. En otros casos es posible que los directores se involucren más directamente en su diseño. De cualquier manera, debe quedar claro que es el directorio, y no otra instancia, el órgano responsable de aprobar y elegir la estrategia de la empresa.

Una vez que el directorio se ha asegurado de que existe una estrategia razonable y coherente (y la puede hacer propia) tiene que preocuparse de su ejecución y de posibles correcciones sobre la marcha.

Midiendo el desempeño y los riesgos de la estrategia

Si bien la contabilidad es una herramienta de administración muy importante es, en esencia, una mirada con foco en el pasado. Se refiere, además, a cuentas y partidas agregadas que son difícilmente asimilables a una narrativa estratégica más cualitativa. La contabilidad financiera no fue creada para hacer un seguimiento a elementos tan centrales como ventaja competitiva, reputación, calidad de servicio, clima laboral, innovación, talento directivo y liderazgo. El directorio debe preocuparse, entonces, de disponer tanto de los indicadores financieros, como de los no financieros, que le permitan hacerse un juicio acabado, y en todo momento, sobre la marcha de la empresa y la ejecución de la estrategia.

En la última década, y de la mano de científicos, activistas y reguladores, se ha revelado una arista especialmente interesante respecto de indicadores no-financieros. Si históricamente la empresa se midió por su capacidad de generar valor económico y rendir cuentas exclusivamente a sus dueños, la forma de entender la empresa, sus impactos y su rendición de cuentas se ha enriquecido enormemente.

Podríamos decir, por ejemplo, que las empresas han sido exitosas en entender y satisfacer a las personas en tres dimensiones: como “inversionistas” que buscan rentabilidad, como “recursos” que son atraídos, capacitados e incentivados para producir; y, como “consumidores” que necesitan un producto o servicio para satisfacer una necesidad. Sin embargo, estas mismas personas son ciudadanos, vecinos, madres, estudiantes, o cristianos, entre muchas otras dimensiones.

Así entonces, la sociedad (desde la riqueza de la multidimensionalidad de cada persona) comienza a evaluar y juzgar el accionar de las empresas desde sus impactos en dimensiones como el cambio climático, la polución del agua, la desigualdad económica, la obesidad, la inclusión o la conciliación del trabajo con la vida familiar. Asimismo, esta sociedad, comienza a pedir cuentas a las empresas por sus impactos y a cuestionar su legitimidad para seguir operando si las respuestas no son satisfactorias.

Una expresión muy tangible de esta demanda social es cómo desde el activismo, los inversionistas y la regulación se ha ido amplificando la exigencia y perfeccionando un marco de métricas y estándares como condiciones a la sostenibilidad de la empresa. Se refiere, por supuesto, a los estándares ESG¹⁰⁴ (o ASG en español).

Por último, el directorio debe identificar claramente cuáles son los principales riesgos a la sostenibilidad del valor de la empresa. Más allá de los conocidos riesgos operacionales, comerciales o financieros, cuáles son los escenarios, acciones de actores clave, eventos, fallas y decisiones que tienen

¹⁰⁴

Las siglas para Environment (medio ambiente), Social y Gobernanza

el potencial de alterar la trayectoria de la empresa. Debe procurarse que los riesgos (financieros y no financieros) se encuentren bien identificados; que se disponga de métricas o indicadores para su seguimiento; y, particularmente, que se cuente con medidas y procesos para su mitigación.

Proteger los activos esenciales

Cualquier viajero de negocios habrá visto las librerías de los aeropuertos desplegando con fanfarria los últimos *best sellers* que ofrecen los “secretos” y “recetas” de las empresas y sus líderes que han alcanzado fama y fortuna.

El gran *best seller* de los años ochenta fue sin duda “En búsqueda de la excelencia”¹⁰⁵, de Tom Peters y Robert Waterman, en el cual los autores describían en detalle las características de ciertas empresas consideradas “excelentes”, y cómo éstas habían logrado una ventaja sobre el resto. Mientras las seleccionadas eran admiradas e imitadas globalmente, otras empresas, también importantes y exitosas, se lamentaban de no estar en la lista.

Cerrando la década de los noventa, el académico y gurú, Gary Hamel, escribió otro de los grandes éxitos. En “Leading de Revolution”¹⁰⁶, Hamel describe cómo algunas empresas estaban revolucionando sistemáticamente sus industrias y analiza las claves estratégicas con las que estas firmas sostendrán su ventaja en el futuro.

Sorprendentemente, en el primer libro, entre las empresas “excelentes” que debían ser imitadas estaban: Digital Equipment, Kmart, Kodak y PanAm. En el segundo caso, el epítome de “revolucionario estratégico” era ilustrada por el gigante Enron y algunas empresas japonesas.

Como comprenderá el lector, a estas alturas, si hay una característica que se repite en “las recetas del éxito”, es que éstas dejan de serlo (y muchas veces más temprano que tarde). Empresas como Kodak son hoy usadas en las escuelas de negocios para enseñar cómo los líderes visionarios de antaño fueron los miopes del futuro. Enron, por su parte, es el ejemplo recurrente para hablar de malas prácticas financieras y de la falta de ética de quienes la dirigían.

Lo que no tiene que cambiar

Otra obra aborda el éxito empresarial y sus condiciones desde una óptica especialmente original y valiosa para pensar en el valor sostenible. James Collis y Jerry Porras¹⁰⁷ buscaron empresas que hubiesen ocupado posiciones de privilegio en sus industrias por periodos muy prolongados. Atacando la sobrevaloración de conceptos como la maximización de utilidades, la innovación o los líderes carismáticos concluyen, entre otras cosas, en un concepto fundamental para el buen gobierno corporativo: las empresas que perduran descubrieron tempranamente qué es “lo que no tenían que cambiar”.

¹⁰⁵ Peters, T. & R. Waterman (1982) “In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies”, HarperCollins Publishers.

¹⁰⁶ Hamel, G. (2000) “Leading The Revolution”, Harvard Business School Press.

¹⁰⁷ Collis, J. & Porras, J. (2002) “Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies”, HarperBusiness. Ojo al lector porque este libro fue también un *best seller* vendido en los aeropuertos tras su publicación.

En las escuelas de negocios se pregona el cambio como lo único permanente y la necesidad de que las empresas evolucionen constantemente. Incluso en las aulas se cita a menudo una frase de Darwin para dar aún más legitimidad al argumento: “No es el más fuerte de la especie el que sobrevive, ni el más inteligente el que sobrevive. Es el que más se adapta al cambio”¹⁰⁸

Resulta paradójico entonces que en una investigación sobre empresas exitosas se señale que la clave está en no cambiar. En realidad, lo que dicen Collins y Porras es que se trata de elegir qué no cambiar y luego cambiar todo el resto en la medida que sea necesario.

En cada empresa exitosa hay entonces ciertos procesos, valores, rutinas o relaciones que ésta hace mejor que las demás, que contribuyen significativamente a su desempeño, y que, por lo mismo, es necesario preservar. Curiosamente, ninguno de esos valiosos elementos está reflejado en los estados financieros para su control y seguimiento.

Si lo anterior tiene un sustento (y hace sentido al lector), el directorio debe realizar un esfuerzo consciente por identificar, primero, cuáles son esos “activos” que es preciso proteger y, luego, asegurarse de que existan los procesos y resguardos para que esa protección sea efectiva.

Existe un riesgo enorme si se considera que, de acuerdo con diferentes estudios, la permanencia media de los gerentes generales es inferior a ocho años. Esto significa que cada siete u ocho años llegará a la principal posición ejecutiva una persona competente y energética, con visión estratégica y con la ambición de superar a su antecesor. Sería casualidad, o un milagro, que producto de los elaborados planes de este individuo no se hagan cambios que involuntariamente alteren o incluso destruyan los activos esenciales. A menos que estos elementos estén de antemano bien identificados y protegidos en la empresa.

En este sentido, el directorio tiene una responsabilidad inmediata en el hecho de que la empresa haga explícitos los valores y principios que la rigen, y que estos valores se reflejen en los sistemas de selección, evaluación, promoción e incentivos. La compañía debe elaborar códigos de ética que dejen claros y articulen la aplicación de los valores, tanto en las prácticas de la empresa como de sus colaboradores.

La marca como activo esencial

Otro activo fundamental de la empresa es la marca y la reputación corporativa. Desde hace ya un par de décadas se han perfeccionado las técnicas de valorización, y se sabe con razonable certeza que marcas como Coca-Cola, Apple o Google representan miles de millones de dólares y

¹⁰⁸ Esta frase efectivamente es de Darwin, pero tomada fuera de contexto. Darwin no está haciendo un comentario general sobre sus teorías evolutivas. Lo dijo en el contexto de una discusión epistolar con el célebre botánico norteamericano Asa Gray sobre un problema muy concreto: cómo explicar la existencia de especies de plantas de las que no había, o había pocas, otras especies estrechamente emparentadas. Darwin había especulado que esas especies disjuntas procederían de géneros con muy pocas especies en total. Sin embargo, esta hipótesis no se basaba en una gran cantidad de observaciones, por lo que señaló también en su carta “Soy consciente de que mis especulaciones van más allá de los límites de la verdadera ciencia”

una proporción muy relevante del valor total de sus compañías (Figura 1).

Figura 1. Las 20 marcas más valiosas en 2022 (en miles de millones de US\$)



¿Cuánto es el valor de la marca? ¿Cuál ha sido su evolución en el último periodo? ¿Qué iniciativas han tenido un mayor impacto en este valor? ¿Qué errores se han cometido al respecto? Son algunas de las preguntas que el directorio debe plantear sistemáticamente a la administración.

La reputación como activo esencial

En la misma línea, para Joachim Klewes y Robert Wreschniok¹⁰⁹, la reputación puede ser administrada, acumulada e intercambiada por confianza, legitimación de una posición de poder, reconocimiento social, un precio *premium* por los bienes y servicios ofrecidos, una mayor predisposición de los accionistas a mantener las acciones en momentos de crisis o una mayor tendencia a invertir en su patrimonio. Constituye entonces uno de sus principales “capitales” o activos. Al respecto, señalan que, para construir confianza y reputación, las empresas deben asegurarse de satisfacer las expectativas funcionales (las del negocio) y sociales y, al mismo tiempo construir una identidad única y distinguible. De esta forma se desarrolla un “retorno sobre cooperación” que genera a su vez capital “reputacional”. Una buena reputación protege las ventajas competitivas a largo plazo y reduce los costos de supervisión y control de la sociedad.

En el estudio elaborado en Chile por Merco 2022, se identificaron las empresas con mejor reputación en Chile. En la tabla 2 se presentan las top 25 (Figura 2).

¹⁰⁹ Klewes, Joachim and Wreschniok, Robert (eds.) (2009). Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century, Springer.

Figura 2. Las 25 empresas con mejor reputación según ranking Merco 2022

Posición Empresa	
1	BCI
2	BANCO DE CHILE
3	MERCADO LIBRE
4	BANCO SANTANDER
5	FALABELLA
6	CODELCO
7	NESTLÉ
8	COPEC
9	ENTEL
10	CCU
11	COLUN
12	NATURA
13	SODIMAC
14	VIÑA CONCHA Y TORO
15	GOOGLE
16	COCA COLA
17	LATAM
18	WALMART
19	CLÍNICA ALEMANA
20	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
21	ACHS
22	CAJA LOS ANDES
23	METRO DE SANTIAGO
24	EMPRESAS COPEC
25	WOM

El daño de los escándalos corporativos: Canales de denuncia

Los escándalos pueden minar significativamente el valor de una marca o la reputación corporativa. Abundan los casos en que los más altos personeros han debido dar la cara por malas prácticas de una empresa, y muchas veces se trata de prácticas que se han perpetrado por años, pasando desapercibidas para el directorio.

Podría decirse en un tono de ironía, pero, por cierto, de realismo, que la “física de las noticias” desafía las leyes generales del universo. Por un lado, las malas noticias descienden en los niveles organizacionales a una velocidad abismante. Las redes sociales (reales, no las de Internet) hacen muy difícil mantener la privacidad de una “metida de pata” en los niveles más altos. El rumor de una quiebra o el despido de un alto directivo probablemente se conocerá en toda la organización en pocas horas. Por otro lado, las malas noticias suben a los más altos estamentos a una velocidad extraordinariamente lenta. El temor, la desconfianza o los incentivos generan barreras al ascenso de los errores graves entre los estamentos de una organización. Por esto, no es raro comprobar que sea justamente el más

alto nivel jerárquico el último en enterarse de prácticas o resultados que eran conocidos más abajo hace mucho tiempo.

A la luz de lo anterior, el directorio debe procurar que existan mecanismos que contrarresten esta aberración de las leyes de gravedad y hagan “subir” las malas noticias con la velocidad suficiente para poder tomar medidas correctivas a tiempo.

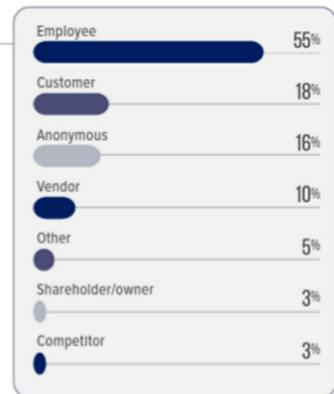
Según el último informe de la ACFE¹¹⁰, una asociación de expertos contables investigadores de fraude, la amplia mayoría de los fraudes son detectados por medios en los cuales el directorio podría tener una incidencia significativa. Prácticamente el 70% de los fraudes podrían ser revelados a través de la generación de canales apropiados de denuncia (llamados en inglés de *whistle blowing*), revisiones de la administración y procesos de auditoría interna. Destacan tres datos curiosos: el primero, que las denuncias son más efectivas que todos los demás mecanismos juntos; el segundo, que buena parte de estas denuncias vienen de personas que no trabajan en la empresa; y, el tercero, que menos del 5% de los fraudes es detectado por las auditorías externas¹¹¹ (Figura 3).

Figura 3. Fuentes de detección de fraudes

FIG. 10 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED?



FIG. 11 WHO REPORTS OCCUPATIONAL FRAUD?



¹¹⁰ Association of Certified Fraud Examiners (2022), “2022 Report To The Nations on Occupational Fraud and Abuse. 2010 Global Study”.

¹¹¹ En este sentido, es importante aclarar que, contra las expectativas de mucha gente, la auditoría externa no es responsable de la detección de fraude.

Arbitrar intereses

Es preciso reconocer que las empresas responden a legítimas demandas de diferentes grupos de interés. En particular, en las sociedades anónimas, donde la propiedad y la administración están separadas, se distinguen dos niveles de especial relevancia: agentes (administración) y principales (accionistas y acreedores).

Si bien administradores, accionistas y acreedores se benefician de la creación de valor a largo plazo y del acceso de la empresa a los mercados financieros, en el corto plazo los intereses de cada uno pueden ser divergentes y entrar en conflicto.

A pesar de que los directores son elegidos y se deben a sus accionistas, para la sostenibilidad del valor en el tiempo es clave que el directorio arbitre y procure el equilibrio entre diferentes actores, perspectivas y plazos.

Arbitrando intereses de distintos accionistas

El primer grupo de intereses que debe ser arbitrado es el de los propios accionistas. A este respecto, cabe recordar que es de sentido común, pero también desde las leyes, que los directores se deben a la empresa como un todo y no a un grupo particular de accionistas.

Sin embargo, en la práctica los directorios deben liderar empresas con accionistas que tienen visiones e intereses diferentes (Figura 4).

Figura 4. Algunos tipos de accionistas

Activos (con incidencia en la gestión)	Pasivos (sin incidencia en la gestión)
<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas controladores individuales o en grupo actuando en pactos de control • Accionistas minoritarios con representación directa en el directorio • Accionistas que son importantes clientes o proveedores • Accionistas que son altos ejecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas institucionales • Sociedades de inversión con participaciones minoritarias • Personas naturales

El directorio tiene la responsabilidad de prever la existencia de posibles conflictos de interés entre los diferentes tipos de accionistas. En el caso en que sea inevitable (y muchas veces lo es), resulta particularmente importante que se regulen y resuelvan adecuadamente para que no se produzcan transferencias de riqueza a unos accionistas en desmedro de otros. Los casos más comunes son las transacciones con partes relacionadas, vale decir, cuando la empresa hace negocios con una parte que puede afectar positivamente a algunos accionistas, director o ejecutivo, y negativamente a otros.

No es trivial comprender de qué manera las inversiones, políticas de dividendos, provisiones o adquisiciones pueden también favorecer a unos accionistas en desmedro de otros. Por ejemplo, cuando las decisiones de hoy pueden afectar a los potenciales accionistas de mañana.

Un caso notable fue la respuesta del directorio del club de fútbol Manchester United ante la oferta de compra por parte de la familia Glazer, en el año 2005. El directorio analizó y determinó que, si bien el precio ofrecido era atractivo, la oferta podría comprometer la supervivencia del club hacia el futuro. Considerado el caso, se resolvió no vetar la oferta y someter el asunto a la junta de accionistas. El directorio emitió la siguiente declaración:

“El directorio tiene la responsabilidad de considerar una propuesta de buena fe... En su consideración tendrá en cuenta los potenciales términos financieros, la posible estructura financiera y cualquier impacto que estas consideraciones pudiesen tener en las futuras operaciones del club...”

El directorio cree que la naturaleza y requerimientos de retorno sobre el capital (de esta oferta) pondrá presión sobre el negocio del Manchester United y que el estrés financiero generado puede ser perjudicial...

El directorio considera que no puede recomendar la transacción en términos de perseguir los mejores intereses del Manchester United, sin perjuicio de considerar que el precio ofrecido es justo. Está entonces en manos de los accionistas determinar si la oferta es exitosa...”

Arbitrando intereses entre accionistas y acreedores

Se debe reconocer que los intereses de los acreedores y los accionistas pueden ser diferentes en el corto plazo, dada la estructura contractual y los perfiles de riesgo asociados.

El máximo retorno potencial a los acreedores normalmente está acotado, mientras que los accionistas enfrentan rangos más extremos, particularmente hacia arriba. También difieren en la prioridad de los pagos. En general, los flujos de la empresa se usan primero para cumplir las obligaciones con los acreedores antes de que los accionistas puedan recibir su pago.

Por lo anterior, los acreedores prefieren las decisiones empresariales que maximicen la certeza de la cancelación completa y oportuna de las obligaciones. Mientras que, por su lado, los accionistas favorecen aquellas decisiones que maximicen el valor presente de los flujos futuros de sus inversiones. Muchas de éstas, en el corto plazo, pueden atentar contra los intereses de los acreedores. Por ejemplo: aumentar el pago de dividendos, desviando reservas de caja que podrían ser usadas para el pago de deuda; aumentar el nivel de endeudamiento, incrementando la rentabilidad del patrimonio a costa de estresar la posición financiera, o bien, invertir en proyectos riesgosos que aumenten la volatilidad de los flujos destinados al pago de las obligaciones financieras.

Para que los accionistas, potenciales inversionistas y acreedores tomen las decisiones adecuadas, se precisa la integridad y oportunidad de la información financiera y no financiera entregada por la empresa. El directorio

es el responsable de asegurar que estén dispuestos todos los procesos y políticas para que lo anterior ocurra, y debe –adicionalmente– apoyarse y trabajar con entidades externas como clasificadoras de riesgo y empresas auditoras.

Arbitrando intereses con otros *stakeholders*

Existe un tercer conjunto de intereses en torno al valor generado por la empresa, diferente de los ejecutivos, accionistas o acreedores. Un grupo amplio y diverso compuesto por trabajadores, clientes, proveedores, reguladores, vecinos de la comunidad, la prensa, el mundo político y la ciudadanía en general, quienes también son proveedores de recursos, trabajo, información y, en el agregado, de “reglas del juego” para las actividades de la organización.

Es poco frecuente que las personas o instituciones que forman este conjunto tengan alguna representación en el directorio¹¹². Sin embargo, todas ellas tienen la capacidad de impactar la trayectoria y los resultados de la empresa, particularmente cuando el horizonte de análisis es el largo plazo. Por tanto, el directorio debe hacer esfuerzos sistemáticos y contar con procesos que les permitan conocer con suficiente grado de profundidad las posiciones y expectativas de esos grupos de interés e incorporarlas en la toma de decisión.

Lo anterior no debe hacerse de manera trivial. No basta con esbozar una lista genérica de *stakeholders* y luego actuar con algunas iniciativas de filantropía para afirmar que se tiene una estrategia de asuntos corporativos y responsabilidad social empresarial (RSE). Por el contrario, los modelos de negocio, las estrategias empresariales y el valor que de allí se genera, se construyen sobre una serie de supuestos, relaciones y activos (como la reputación), y respecto de *stakeholders* específicos.

Una manera muy gráfica de conceptualizar “un mapa de *stakeholders*” es tomar el Estado de Resultados de la empresa. Con un poco de imaginación es posible reflejar a diferentes actores este estado financiero (Figura 5)

¹¹² En Alemania la ley dispone que haya representantes de los trabajadores en los directorios de las empresas más grandes. En Chile esta figura se repite en algunas empresas estatales como Codelco o ENAP o en organizaciones de la seguridad social como las cajas de compensación o las mutuales.

Figura 5. El Estado de Resultados como mapa de *stakeholders*

Partida	Stakeholders y ejemplos de variables afectadas
Ingresos por ventas	Clientes
Costo de las ventas	Proveedores de materias primas y servicios, trabajadores, sindicatos, subcontratistas, gastos de mantenimiento
Margen Operacional	
Gastos de Administración y Ventas	Distribuidores, vendedores, incentivos del equipo gerencial y de la administración, I+D, capacitación
Depreciación	Activos fijos, tecnología, inversión, CAPEX
Gastos financieros	Proveedores de capital en la forma de crédito (bancos, bonos, efectos de comercio)
Ingresos financieros	Deudores
Utilidad antes de impuestos	
Impuestos	Estado, municipios, regulación específica
Resultados después de impuestos	Accionistas

Es razonable decir que el directorio es responsable ante los accionistas de la “última línea”. Ese valor residual que queda después de satisfacer las demandas de los diferentes *stakeholders*. Es responsable de que esta utilidad, después de impuestos, retribuya razonablemente, y en forma sostenida, los riesgos de los accionistas. En definitiva, es responsable del “valor presente” de esta última línea. Las utilidades del futuro dependerán en gran medida de decisiones del presente. De atraer y capacitar a los talentos. De innovar en productos y servicios. De tener un buen clima laboral. De tener acceso a buenas condiciones comerciales con los proveedores y distribuidores. De la regulación, entre muchas otras. Decisiones que se tomen hoy sobre talentos, proveedores o impuestos afectarán la última línea de este año, pero también la de los años sucesivos. Es rol del directorio entonces “arbitrar” entre las diferentes líneas del Estado de Resultados (o, dicho de otra forma, de las expectativas y demandas de los diferentes *stakeholders* reflejados en él) y velar por la magnitud, pero también la calidad y sostenibilidad de esa última línea.

Arbitrando el corto y el largo plazo

Un último punto en donde el directorio está llamado a arbitrar, corresponde al plazo de análisis de la administración. Las presiones del mercado y del propio directorio por crecimiento, resultados y por la necesidad de aumentar el precio de la acción, pueden inclinar a la gerencia a tomar atajos. Postergar gastos en contrataciones o en complejos sistemas de información, o considerar gastos como activos, son algunas de las tentaciones de anticipar resultados de corto plazo en desmedro del largo plazo. El directorio tiene el deber de poner las “luces altas”, aportar la perspectiva de largo plazo y asegurar que las decisiones y sacrificios de corto plazo no comprometerán la capacidad de la organización de continuar generando valor en el futuro.

Lecciones aprendidas

En este capítulo se plantea que el primer tema que deberían mirar los inversionistas para juzgar la bondad de un gobierno corporativo es la idoneidad del ejecutivo superior (CEO, Presidente Ejecutivo, Gerente General) y la forma en que la definición de su remuneración e incentivos permite alinear sus intereses personales con los de la empresa. Muchas veces se dice que la única tarea del directorio de una empresa es elegir y despedir al ejecutivo superior. Esto porque la responsabilidad de director no es una función de tiempo completo (tal vez lo pueda ser el Presidente del Directorio) por lo que se delega en el ejecutivo superior y su equipo la gestión del día-a-día de la marcha de la empresa. El directorio crea valor a través de su ejecutivo principal.

Un segundo rol clave del directorio es sancionar la dirección estratégica de la empresa, que se manifiesta en temas como la definición de propósito, el diseño del proyecto estratégico, y la medición del riesgo y de los indicadores claves de control de gestión. La idea es delinear el camino que se quiere recorrer y seguir de cerca su correcta implementación. Algunas decisiones típicas que le corresponde a un directorio se refieren a la aprobación de los principales proyectos, la digitalización de la empresa, la inversión en la cadena de valor, las apuestas en innovación y desarrollo tecnológico, el crecimiento a través de fusiones y adquisiciones, la estructuración de su accionar en empresas filiales y coligadas, y muchas otras.

Tal vez no hay decisión estratégica más importante que identificar y proteger los activos esenciales de la empresa. Es lo que hace que su propuesta de valor sea única, lo que la distingue de otras empresas participantes del mercado. Hacer bien esta función es la base de la sostenibilidad de su negocio. Y tener una trayectoria de cumplimiento frente a clientes y proveedores, genera confianza y acrecienta su reputación.

Por último, la función del directorio que le permite a la empresa perdurar en el tiempo es su capacidad de resolver los conflictos de interés entre los distintos grupos que participan en la empresa, de actuar como árbitro entre los intereses diversos de sus distintos actores. En primer lugar, entre accionistas y/o grupos de accionistas (ejemplo, controladores y minoritarios), entre accionistas y acreedores, entre la empresa y otras audiencias relevantes (*stakeholders*), y entre temas que requieren atención inmediata y los que proyectan a la empresa en el largo plazo.

En suma, un buen gobierno corporativo genera valor para la empresa. Un Directorio que cumple bien con su responsabilidad, da confianza al mercado y al público en general, y ayuda a acrecentar la reputación de la empresa. La conceptualización de cuatro tareas claves del directorio de una empresa presentada en este capítulo, permite entender las responsabilidades que le caben en la definición de un nuevo modelo que preste atención al medioambiente y a los distintos grupos afectados por el accionar de la empresa, además de a lo económico-financiero.

CAPÍTULO 18

MODELO DE COMPLIANCE Y ESCÁNDALOS CORPORATIVOS

Carmen Sfeir¹¹³

Directora de CMPC y profesora visitante de la Universidad de Chile

Carmen Sfeir sostiene en este capítulo que el tema de *compliance* es una responsabilidad principal de los directorios y la administración de las empresas que debe permear a toda la organización, con el fin de prevenir y atenuar los riesgos a que se ven expuestas. Expone someramente varios casos de escándalos corporativos que han sido profusamente difundidos a nivel internacional y que muestran la importancia de dar la debida consideración al tema de *compliance*. También se refiere a un caso que muestra que las empresas pueden hacer las cosas de un modo diferente, para contribuir al cuidado del medioambiente y el bienestar de las personas. Concluye que el *compliance*, junto a la buena gobernanza corporativa y la inclusión de la ética en las decisiones empresariales, ayuda en la recuperación de la confianza.

Compliance

La prevención de riesgos en las empresas es una responsabilidad de gestión que corresponde a todos en la empresa y, cada vez más, una exigencia legal. "... lo que ha comenzado tibiamente en la prevención de riesgos laborales, se ha extendido al blanqueo de dinero, a la financiación del terrorismo, al mercado de valores y un largo etcétera..."¹¹⁴.

El avance en todo el mundo del "modelo de responsabilidad penal de las personas jurídicas" ha puesto en alerta a las empresas y las ha llevado a desarrollar un modelo normativo de *compliance*, que es un instrumento exigido por la ley, lo que las obliga a definir un proceso formal, bien estructurado y transparente, de consistencia con los valores y supervisión de prácticas de la empresa para controlar los riesgos de su actividad.

Los temas que se incluyen en el ámbito del *compliance* son diversos, siendo los más importantes los siguientes:

- *compliance* penal (*criminal compliance*),
- *compliance* tributario (*tax compliance*),
- *compliance* anticorrupción o anti- soborno (*antibrybery compliance*),
- *compliance* en el sector público (*public compliance*),
- *compliance* sobre comportamiento competitivo (*anti-trust compliance*),
- *compliance* en las agresiones de connotación sexual y/moral relacionadas con el trabajo (*ethical compliance*).
- *Compliance* de protección de datos

¹¹³ Abogada especialista en gobernanza corporativa, ética empresarial, diseño de sistemas de prevención y resolución de controversias en las empresas, mediadora.

¹¹⁴ "Compliance, derecho penal corporativo y buena gobernanza empresarial", Paula Andrea Ramírez Barbosa y Juan Carlos Ferré Olivé.

- En el futuro próximo, se agregarán otros, como el *compliance* de Ciberseguridad y de IA

Como define Kuhlen et al., se puede entender el *compliance* como el conjunto de “medidas mediante las cuales las empresas pretenden asegurarse de que sean cumplidas las reglas vigentes para ellas y su personal, que las infracciones se descubran y que eventualmente se sancionen”¹¹⁵. Un tema importante es la designación de un encargado de *compliance*, profesionalmente competente, que demuestre idoneidad para el cargo y tenga autonomía para actuar. Es una manera de indicar que el *compliance* se toma en serio en la empresa y no es simplemente “para cumplir”.

Si se cuenta con un modelo interno de *compliance* penal debidamente implementado, en algunas legislaciones es posible exonerarse total o parcialmente de las penas o, al menos, atenuarlas, pues se muestra que los directivos de la empresa han ejercido responsablemente su deber de cuidado. Constituye una primera defensa legal frente a problemas que se le puedan presentar a la empresa por algún incumplimiento involuntario.

En este contexto, aparecen diversos proveedores dedicados a la certificación de sistemas de gestión del *compliance* penal, cuyo rol es comprobar, con independencia de la empresa, el cumplimiento de una serie de requisitos técnicos.

Resulta interesante de hacer notar que el papel normalmente reservado al Estado para la supervisión se deja en manos de las empresas privadas que dictan normas técnicas, como la *International Standard Organization* (ISO), que tiene su sede central en Suiza y socios en 167 países. Se habla de “una extraña hibridación público y privada, de Estado y mundo corporativo”¹¹⁶.

Escándalos corporativos

Cuando se presenta un problema en una empresa relevante en el mercado, normalmente estalla como un escándalo de proporciones, que capta la atención general y constituye una noticia de alto interés para el público. Es lo que ha pasado con los “escándalos corporativos” en Chile y el mundo. Estos han terminado con sanciones legales y multas ejemplares en la mayoría de los casos, pero son aún más gravosas las sanciones de mercado, pues afectan la reputación de la empresa y, en algunos casos, su viabilidad futura.

Algunos de los escándalos corporativos que han sido profusamente difundidos a nivel internacional, muestran la importancia de dar la debida consideración al tema de *compliance* en las empresas y son fuente de aprendizaje para todas las organizaciones que buscan operar dentro del marco de la ley y de los principios éticos. A continuación, se presenta someramente algunos de los casos más icónicos de la historia reciente.

¹¹⁵ Lothar Kuhlen, Juan Pablo Montiel, Íñigo Ortiz de Urbina Gimeno (editores), “Compliance y teoría del Derecho penal”, Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, 2013.

¹¹⁶ Barbosa y Ferré, op.cit.

Exxon Valdez

El derrame de petróleo del Exxon Valdez en el Golfo de Alaska el 24 de marzo de 1989¹¹⁷ ha sido profusamente investigado y llevó a cambios profundos en la legislación internacional que regula el transporte marítimo. Pero su causa primera es un comportamiento irresponsable del capitán del barco y una cultura empresarial que hasta el día de hoy hace a Exxon comportarse de un modo particular en relación al compromiso de sus competidores con el cambio climático. Shell, por ejemplo, ha establecido objetivos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero a corto y largo plazo, y ha articulado estrategias cada vez más claras para gestionar la transición a bajas emisiones de carbono. También, British Petroleum y la noruega Equinor se han comprometido a alinear su gasto de capital con los objetivos del Acuerdo Climático de París. Exxon, en cambio, se ha negado a establecer un objetivo de reducción de emisiones para toda la empresa y está manteniendo su enfoque de inversión como siempre. Hay una desalineación de Exxon con sus inversores, la ciencia, el público e incluso los competidores de la empresa¹¹⁸.

Enron

El segundo caso es una situación sorprendente. Se refiere a lo ocurrido en 2001 a Enron, una compañía de más de 20.000 personas, que era admirada por sus pares e inversores por la creatividad de sus contratos a futuro y su gestión del riesgo. La revista *Fortune* la destacó como la empresa más innovadora en Estados Unidos por varios años, incluido el año 2000. Pero, a comienzos del 2001, el imperio se comenzó a resquebrajar. Analistas externos a la empresa cuestionaron las cuentas presentadas en el informe anual. Estas cuentas utilizaban una variedad de procedimientos irregulares, lo que dificultaba desentrañar la forma en que la empresa generaba su utilidad, a pesar de que aparentemente tenía una importante actividad en la energía y las telecomunicaciones, entre otras industrias. Esto gatilló una investigación de la SEC. La autoridad descubrió que Enron estaba ocultando miles de millones de dólares en pasivos a través de entidades de propósito especial o SPV (compañías que controlaba), lo que le permitía parecer rentable a pesar de que en realidad estaba sufriendo una hemorragia de efectivo. La reacción del mercado fue drástica. El precio de las acciones de la compañía cayó de 90,56 dólares a menos de un dólar a medida que se desarrollaba la crisis, y Enron se vio obligada a solicitar lo que entonces fue la mayor bancarrota (Capítulo 11) de la historia.

¹¹⁷ <https://www.marineinsight.com/maritime-history/the-complete-story-of-the-exxon-valdez-oil-spill/>
<https://www.forbes.com/sites/mindylubber/2019/03/22/30-years-later-investors-still-lead-the-way-on-sustainability/?sh=83fa7d3580c7>

¹¹⁸ Ver braziljournal.com/o-ceo-da-exxon-abre-o-jogo-sobre-a-net-zero-quem-vai-pagar-por-isso/

British Petroleum

En 2010 explotó una plataforma de *British Petroleum* (BP)¹¹⁹. La crisis comenzó en abril de 2010 cuando la plataforma petrolera *Deepwater Horizon* explotó en el Golfo de México, lo que provocó que el petróleo se derramara al mar. Desafortunadamente, los esfuerzos iniciales para detener el flujo fallaron y BP tardó meses en encontrar una solución que funcionara. Cuando se cerró la fuente del derrame en julio, aproximadamente 4,9 millones de barriles de petróleo se habían vertido en el océano, lo que lo convirtió en el peor derrame accidental de petróleo de todos los tiempos. Los efectos fueron devastadores para el ecosistema local, la vida silvestre y los lugareños, y BP se ha visto obligada a pagar miles de millones de dólares en compensación desde la crisis.

Volkswagen

El escándalo de las emisiones de Volkswagen (VW) en 2015, también conocido como "*dieselgate*"¹²⁰, se desató en septiembre de 2015. La Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA) anunció que creía que VW había hecho trampa en las pruebas de emisiones. En efecto, la compañía había estado adaptando lo que algunos comentaristas de la industria describieron como "dispositivos de desactivación" en sus automóviles diésel, que incluían *software* que detectaba cuándo los automóviles estaban siendo sometidos a pruebas de laboratorio y activaba los controles para reducir las emisiones de nitrógeno. Entonces, los automóviles parecían cumplir con los estándares de la agencia, pero, en algunos casos, en realidad emitían hasta 40 veces el límite de dióxido de nitrógeno cuando se conducían en carretera. Este descubrimiento llevó a investigaciones en todo el mundo y algunas estimaciones sugieren que el escándalo afectó hasta 11 millones de automóviles.

Uber

El quinto caso se refiere a las múltiples acusaciones a Uber en 2018, por acoso sexual y dudas sobre su agresiva política de expansión, que no trepidaba en usar tecnología ilegal para evadir la aplicación de la ley, robar conductores de la competencia y espiar a los usuarios¹²¹. Las quejas sobre acoso estaban dirigidas contra directivos de alto nivel, que habrían hecho bromas sexistas y habrían visitado un burdel en Seúl. Aunque algunas de las quejas no fueron probadas, las reclamaciones afectaron el precio de las acciones de la empresa, que en ese momento se negociaban de forma privada. El escándalo apuntó al corazón de la cultura de Uber y forzó la renuncia del director ejecutivo Travis Kalanick en junio de 2017. Con Uber avanzando hacia una oferta pública inicial de acciones (OPI), la compañía contrató a un nuevo CEO, Dara Khosrowshahi, para limpiar su imagen y crear una nueva cultura. Cotizó en mayo de 2019 a \$ 45 por acción, lo que le daba una capitalización de mercado de \$ 69,7 mil millones.

¹¹⁹ <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/issue-briefings/deepwater-horizon-accident-investigation-report.pdf>

¹²⁰ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44014908>

¹²¹ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50694980>

Facebook

En marzo de 2018, *The Guardian* y *New York Times* informaron que una empresa llamada *Global Science Research* había recopilado datos de millones de usuarios de Facebook en 2013, sin su consentimiento explícito. Este uso no autorizado de información privada fue posible porque una versión anterior de la política de privacidad de Facebook había concedido a las aplicaciones acceso a datos sobre los amigos de los usuarios, como su nombre, fecha de nacimiento y ubicación, lo que le permitió a *Global Science Research* recopilar información de sobre 87 millones de usuarios de Facebook, a pesar de que solo alrededor de 30 mil personas habían utilizado su aplicación. Estos antecedentes fueron vendidos posteriormente a *Cambridge Analytica*, quien los utilizó para crear anuncios altamente específicos que fueron utilizados en dos elecciones de gran relevancia: la salida del Reino Unido de la Comunidad Económica Europea (Brexit) en el plebiscito de 2016 y la elección de presidente en Estados Unidos del mismo año, en la que salió elegido Donald Trump. En ambos casos, las votaciones se ganaron por márgenes estrechos, por lo que se considera que el trabajo de *Cambridge Analytica* con los datos de Facebook pudo haber tenido un impacto significativo en los resultados. El furor en torno a este escándalo fue tan grande, que Mark Zuckerberg fue convocado a una audiencia pública para responder por lo ocurrido frente al Congreso en Estados Unidos, y Facebook fue finalmente sancionada con una multa por 5.000 millones de dólares.¹²²

Lojas Americanas

Lojas Americanas (LA) es una prestigiosa empresa brasileña de retail que en 2023 vivió un episodio similar a la transgresión que llevó a Enron a la quiebra, porque se genera por información financiera distorsionada entregada por la empresa al mercado¹²³. El 11 de enero de ese año, los entonces recién designados CEO y CFO de LA, divulgaron un hecho esencial al mercado que informaba que su deuda era por lo menos, R\$ 20 mil millones de reales mayor que la expuesta en sus balances. A continuación, anunciaron la renuncia a sus cargos. Esto produjo un efecto cascada: la acciones se desplomaron, los accionistas sufrieron enormes pérdidas, la empresa inició una guerra judicial con sus acreedores principales y entró en un proceso de recuperación judicial. Tanto el real valor de la deuda de LA, como la enorme lista de acreedores han sido actualizados más de una vez. La causa de las discrepancias contables parece tener su origen en una práctica que venía desde hacía unos siete años, y que consistía en no registrar como deuda o registrar de forma incorrecta en la contabilidad, una operación llamada en portugués “risco-sacado”, que permitía adelantar el pago a los proveedores por medio de préstamos con bancos FIDCs (Fondos de Inversión de derechos crediticios).

¹²² <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49093124#:~:text=A%20Facebook%20se%20le%20acusa,la%20privacidad%20de%20los%20consumidores>

¹²³ <https://investidor.estado.com.br/negocios/americanas-amer3-em-numeros-impactos-no-mercado/>

Silicon Valley Bank

Este caso se refiere a lo ocurrido el 2023 con el *Silicon Valley Bank (SVB)*, una filial de *Silicon Valley Bank Financial Group*¹²⁴. Es un caso de texto de lo que se conoce como “corrida bancaria”. Se produce cuando los clientes pierden confianza en el banco, lo que los lleva a apresurarse a retirar sus depósitos. Si esto ocurre en forma masiva, ningún banco tiene la capacidad de responder por todas sus obligaciones financieras en un mismo momento. Es por la naturaleza del negocio bancario, que acepta depósitos y coloca préstamos por varias veces su capital.

SVB era un banco especializado en empresas tecnológicas emergentes. En 2021, SVB invirtió los fondos de sus depositantes (empresas emergentes) en bonos a largo plazo, ya que las tasas de interés en el corto plazo eran de casi 0%. Esas inversiones, que parecían relativamente seguras en la época, se volvieron más riesgosas en 2022, cuando las tasas de interés crecieron y los bonos de largo plazo perdieron parte de su valor. Concurrentemente, ese año, el negocio de las empresas emergentes en tecnología se desaceleró y esto las llevó a retirar efectivo del banco para pagar sus gastos. Para cumplir con sus obligaciones de restitución del dinero de sus depositantes, SVB tuvo que vender algunos de sus bonos con pérdidas y buscar capital nuevo para cumplir sus obligaciones. Esto no tenía por qué llevar a una situación catastrófica, como terminó ocurriendo. SVB podría haberse recuperado, pero su comunicación con los clientes fue tan inapropiada, que se esparció el rumor de que el banco estaba en problemas. Esto hizo que los administradores de inversión les recomendaran a las empresas de su portafolio que retiraran todos los fondos que tenían en SVB. Otros clientes, al ver la situación, también se asustaron. SVB sufrió una fuga masiva de depósitos después de verse obligada a vender activos a pérdida para cubrir necesidades de liquidez. Las autoridades estadounidenses intervinieron SVB. Poco después, *Silicon Valley Bank Financial Group* se declaró en bancarrota en un tribunal de Nueva York, para intentar una reestructuración de capital de los negocios ya intervenidos por las autoridades, bajo supervisión judicial.

Las cosas se pueden hacer de un modo diferente: El caso Natura

En este caso se muestra que las empresas tienen herramientas para hacer las cosas de un modo que contribuya al cuidado del medioambiente y el bienestar de las personas, lo cual genera la admiración y el cariño de la gente, y realza su reputación.

Natura es una empresa brasileña de gran prestigio en todo el mundo, que fabrica y comercializa cosméticos y productos de cuidado personal. En mayo de 2021, Natura concluyó exitosamente la captación de US \$ 1.000 millones en el mercado internacional con la emisión de deuda vinculada a metas de sustentabilidad con un plazo de siete años (*Sustainability-Linked-Bonds*)¹²⁵.

Para entender el significado de este compromiso, es bueno hacer un par

¹²⁴ <https://www.nytimes.com/es/2023/03/13/espanol/silicon-valley-bank-que-paso.html>

¹²⁵ <https://www.capitalreset.com/na-natura-impactos-sociais-e-ambientais-entram-na-conta/>

de consideraciones:

- *El costo social de las externalidades.* En el desarrollo de sus actividades, todos los negocios generan impactos, las llamadas externalidades, sobre las personas y el planeta. Esas externalidades pueden ser negativas o positivas. Si una empresa consume los recursos naturales de una región, como el agua, para poder fabricar sus productos, puede registrar utilidades en la última línea del balance, pero esto no mide el efecto negativo generado por la externalidad ambiental, que es asumido por la sociedad. En el modelo contable actual, dichas externalidades no se tienen en cuenta.
- *Cuenta de Pérdidas y Ganancias Integrada (IP&L).* Ésta es una herramienta relativamente nueva utilizada por las empresas para medir e informar sobre los impactos ambientales y sociales de sus negocios. El gran avance que trae IP&L es expresar en términos económicos estos impactos, permitiendo una comparación con los resultados financieros.

Natura presentó el 31 de mayo de 2022 su IP&L por primera vez. En este contexto de preocupación de la empresa por el medio ambiente es que se emiten los *Sustainability-Linked Bonds* en mayo de 2021.

La compañía se ha comprometido a dos objetivos relacionados con la sostenibilidad: reducir la intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en un 13% para 2026, tomando como base el año 2019; y alcanzar para el 2026 un uso de plástico reciclado en sus envases de al menos el 25%. El compromiso de Natura también pasa por la preocupación por los residuos post consumo, uno de los temas que ha ganado más relevancia en la industria cosmética.

Se prevé una penalización si no se cumplen los objetivos, ya que la tasa de emisión de los bonos se incrementaría en 65 puntos básicos a partir de octubre de 2027.

Comentario de cierre

La experiencia y la historia reciente, reflejada en los casos analizados, demuestra la importancia del *compliance* en la prevención y atenuación de los riesgos en las empresas, así como deja de manifiesto que su práctica debe estar presente desde el directorio y atravesar la administración para poder permear en toda la empresa.

El *compliance* es una herramienta efectiva y poderosa que, junto a la buena gobernanza corporativa y la inclusión de la ética en las decisiones empresariales, ayuda en la recuperación de la confianza por parte de los consumidores que las empresas chilenas tanto anhelan.

CAPÍTULO 19

MODELO SOFOFA

LOS SEIS PILARES DEL DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE

Heriberto Urzúa
Presidente Comité Desarrollo Empresarial Sostenible,
SOFOFA
(2021 – 2023)

Heriberto Urzúa presenta en este capítulo los seis pilares del modelo de SOFOFA. Lo central es el Gobierno Corporativo, porque es donde reside la responsabilidad por la correcta definición e implementación de la estrategia de sostenibilidad. Los otros cinco pilares son: Trabajadores, Clientes/Consumidores, Comunidad, Proveedores, y Medio Ambiente. También describe acciones y programas colaborativos que realizan para promover entre sus socios la implementación del modelo. Plantea que el desafío de sostenibilidad que enfrentan las empresas es formidable, porque los problemas son complejos y cambiantes. Hay más de una forma de abordarlos, y lo que ayer eran buenas respuestas, no son necesariamente las más adecuadas para abordar los retos del tiempo presente. La experiencia de SOFOFA indica que es clave generar confianza entre los diferentes actores, a través de una amplia participación de las personas que se ven afectadas por el accionar de la empresa.

Introducción

Las empresas juegan un rol central en el desarrollo económico y social del país, teniendo el deber ético de estar constantemente esforzándose para mejorar sus prácticas y aumentar su valor, al mismo tiempo que atendiendo el bienestar de las personas y de la comunidad, región o país en que están presentes.

SOFOFA se ha propuesto impulsar el Desarrollo Empresarial Sostenible a través de acciones y programas colaborativos que generan valor a las empresas y la sociedad, poniendo a las personas en el centro¹²⁶. Con este objetivo, ha seleccionado, a través de un proceso ampliamente participativo, seis pilares principales de sostenibilidad para orientar la gestión de sus empresas socias¹²⁷. El pilar central es el Gobierno Corporativo. Los otros cinco pilares son: Trabajadores, Clientes/Consumidores, Comunidad, Proveedores, y Medio Ambiente.

¹²⁶ https://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2023/04/Documento_DES_Sofofa_2023.pdf

¹²⁷ <https://www.sofofa.cl/ejes-estrategicos/desarrollo-empresarial-sostenible/pilares-de-sostenibilidad/>

Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo de las empresas es el catalizador del desarrollo empresarial sostenible. Es el pilar que apalanca e impulsa la gestión de los otros cinco pilares. El liderazgo ejercido por una alta dirección comprometida con la sostenibilidad, da la orientación y define las pautas necesarias para generar una cultura de sostenibilidad que permee a todos los niveles de la organización.

El gobierno corporativo establece el propósito y los mecanismos de control para el correcto funcionamiento de las empresas. En él recae la responsabilidad por la ejecución de la estrategia de sostenibilidad. Le corresponde definir objetivos alineados al propósito de la empresa, establecer estructuras y roles, construir y revisar indicadores de gestión e impacto, mantener una conexión constante sobre la operación de la empresa, y preocuparse de cómo se implementa la estrategia en los otros cinco pilares, para asegurar el bienestar de sus trabajadores, clientes/consumidores, proveedores y comunidad, y el cuidado del medioambiente.

Trabajadores

Los colaboradores son un pilar esencial para las empresas, por su cercanía y el impacto que es posible generar en su calidad de vida. En este pilar se consideran dimensiones como desarrollo laboral, capacitación, instancias de participación y diálogo, y sistemas de incentivos que no se limiten a lo económico.

Clientes/consumidores

La sostenibilidad financiera y la confianza que la ciudadanía tiene en las empresas se basa, en gran medida, en la relación que se establece por la compra de productos y servicios. Un aspecto prioritario es la atención oportuna, en tiempo y forma, de los problemas que los clientes y consumidores puedan tener con algún servicio o producto que adquirió. Otros aspectos importantes son la medición y gestión de la satisfacción de los clientes, y el establecimiento de canales de comunicación expeditos.

Comunidad

Las empresas son un polo de desarrollo territorial, por lo que debieran establecer una relación con las comunidades cercanas a los lugares donde realizan sus actividades, para generar un ambiente de buena voluntad y un sentido de pertenencia de los vecinos con las empresas. Una actividad importante es establecer buenas relaciones con representantes de la comunidad, ya sean vecinos, organizaciones territoriales, autoridades de gobierno, u otras, para contribuir a mejorar la calidad de vida del sector. Otras actividades de vinculación con la comunidad son la promoción de oportunidades laborales para las personas del sector y la interacción con el Estado.

Proveedores

Es fundamental generar sólidas relaciones con los proveedores, quienes son la extensión de la cadena productiva de las empresas, representando un engranaje fundamental dentro de los valores de una compañía. El conocimiento, la capacitación y la vinculación con los proveedores, así como el pronto pago y las certezas de los procesos administrativos asociados a la relación comercial, son parte de este pilar.

Medio Ambiente

La producción industrial puede y debe ir de la mano con un cuidado responsable y respetuoso del medio ambiente, siendo un desafío global y local las mitigaciones que se puedan realizar para atenuar las consecuencias de la crisis climática. Dentro de este pilar se considera la medición y gestión de metas de reducción de impactos ambientales, el fomento a la economía circular y la gestión sustentable de recursos naturales.

Del modelo a la práctica: medición y acción

Para la gestión eficiente y pertinente de los desafíos planteados por cada uno de los pilares para el Desarrollo Empresarial Sostenible, se realiza un trabajo en dos ejes: medición y acción.

Medición

La medición sistemática de la gestión es esencial para orientar su toma de decisiones. En materia de sostenibilidad, SOFOFA utiliza dos instrumentos para analizar su evolución y entregar una referencia (*benchmark*):

- *Barómetro de Confianza en las empresas:*
Medición de percepción ciudadana frente a las empresas, el que se realiza anualmente desde el 2018 tomando en cuenta dos fuentes de información: (1) análisis de la información en más de 300 cuentas de redes sociales vinculadas al ecosistema empresarial, y (2) encuesta de opinión ciudadana a 1000 personas representativas del país¹²⁸.
- *Índice de Desarrollo Empresarial Sostenible (iDES):*
Medición anual realizada de manera directa a las empresas del gremio en base a preguntas sobre cada uno de los pilares de la estrategia de sostenibilidad. Cada empresa puede comparar su resultado con un estándar y el promedio de las empresas de SOFOFA medidas¹²⁹.

¹²⁸ Los resultados para el año 2023 se pueden descargar en el siguiente enlace http://app.sofofa.cl/mailling/2023/archivos/SOFOFA_BCE_2023.pdf

¹²⁹ La medición 2023 se realizó con más de 80 empresas y sus resultados se pueden encontrar en el siguiente enlace <https://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2023/11/iDES-Resultados-Agregados-2023-N80.pdf>

Acción

A partir de las mediciones, cada empresa puede definir sus prioridades y realizar acciones para reducir las brechas identificadas en cada pilar. Para orientar el trabajo de las empresas en estas materias, el Documento de Desarrollo Empresarial Sostenible 2023¹³⁰ ofrece una extensa selección de “buenas prácticas”. Algunos ejemplos de proyectos por pilar:

- *Gobierno corporativo*
 - o Revisión periódica en los directorios de aspectos relativos a la responsabilidad social y definición de programas de acción. Para ello se pueden aprovechar la información proporcionada por las iniciativas de medición nombradas anteriormente, y el manual de buenas prácticas en materia de sostenibilidad.
 - o Establecimiento de procesos para garantizar el liderazgo ejecutivo en temas de *compliance*, en particular, el respeto a los Derechos Humanos de colaboradores y personas en la cadena de valor.
 - o Revisitar permanentemente el alineamiento de la cultura, propósito y compromiso de la alta dirección con los otros cinco pilares y determinar si estos están acorde al gobierno corporativo deseado.
 - o Sistematización y difusión de documentos y procedimientos que promuevan una cultura de trabajo basada en la ética, y que prevengan la corrupción, los conflictos de interés y la competencia desleal.
 - o Implementación de canales de denuncia, tanto para uso interno (trabajadores) como externo (clientes y proveedores).
 - o Revisión periódica de auditorías financieras internas y externas, y de los riesgos y sus planes de mitigación.
 - o Promoción de visitas de los directores a las instalaciones de la empresa para escuchar directamente a sus colaboradores.
- *Trabajadores*
 - o Promoción de la diversidad e inclusión laboral a través de la Red de Empresas Inclusivas (ReIN), la cual congrega a más de 100 empresas para desarrollar políticas y prácticas que promueven la inclusión y el desarrollo laboral de personas con discapacidad.
 - o Diseño y desarrollo de capacitaciones anuales para los trabajadores a través de varios proyectos, como la formación en finanzas personales, matemáticas, lectoescritura y los proyectos Talento Digital para Chile y Relink¹³¹, para adelantarse a los desafíos de reconversión laboral que el mercado va a requerir.
 - o Promoción de la equidad de género y reducción de las brechas salariales.
 - o Promoción de instancias de conversación de los gerentes generales de las empresas y los representantes de trabajadores, en reuniones con agendas preestablecidas y con minuta de seguimiento. A nivel gremial, ese diálogo se impulsa también entre consejeros de SOFOFA (representantes empresariales) y líderes sindicales, a través de la Plataforma de Diálogos Laborales que se ha desarro-

¹³⁰ https://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2023/04/Documento_DES_Sofofa_2023.pdf

¹³¹ Se realiza en alianza con la OTIC, el BID, SENCE y la Bolsa Nacional de Empleo

llado junto a la Universidad Católica y la Fundación Carlos Vial Espantoso.

- o Impulso a la medición sistemática del clima laboral
- *Clientes/consumidores*
 - o Mesa de trabajo entre empresas, asociaciones de consumidores y la academia, para la definición de buenas prácticas que ponen al consumidor en el centro, y el diseño de un instrumento de medición de la experiencia de los consumidores. A nivel gremial, SOFOFA realiza esta práctica mediante la iniciativa SOFOFA CX, la cual congrega a representantes empresariales, de la academia y de asociaciones de consumidores para desarrollar un instrumento de medición y gestión de la experiencia de consumo, además de relevar prácticas que se han sistematizado en documentos como “Consumidor en el centro: de la teoría a la práctica”¹³².
 - o Adopción de buenas prácticas tales como un canal de comunicación permanente para escuchar la voz del cliente y consumidores, protocolos de postventa al público accesibles para los clientes, mecanismos para que clientes y consumidores puedan optar a no recibir información y publicidad no deseada, y protección de datos.
- *Comunidad*
 - o Desarrollo del proyecto que vincula a las empresas con los liceos de formación técnica en los sectores cercanos a sus centros de actividad¹³³; y el Proyecto Protagonistas junto al Hogar de Cristo y Actitud Lab, para que voluntarios de las empresas orienten a jóvenes fuera del sistema escolar sobre el mundo laboral. Estas experiencias y otras desarrolladas por las empresas socias de SOFOFA se han sistematizado en el documento “Creando Valor en el Territorio”.¹³⁴
 - o Promoción de: (1) involucramiento de las empresas en causas sociales, como educación, deporte, salud, y superación de la pobreza, (2) participación en diversas iniciativas permanentes y no sólo puntuales de un año, y (3) asignación de la responsabilidad de relación con las comunidades a un ejecutivo de alto nivel en la empresa.
- *Proveedores*
 - o Preocupación por el desarrollo de los proveedores PYMES, considerando planes de formación formales impulsados por las empresas, además de asegurar el pago de todas las facturas dentro del plazo de 30 días.
 - o A nivel de SOFOFA, se ha impulsado una ruta de trabajo junto a la ASECH, con el fin de potenciar relaciones virtuosas entre grandes empresas y empresas de menor tamaño o emprendimientos, para facilitar su sostenibilidad. Dentro de esta ruta se está desarro-

¹³² <https://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2024/01/Sofofa-Consumidores-al-Centro-2023.pdf>

¹³³ Ejemplos: el laboratorio de formación en Cervecerías AbInbev, el trabajo de Enel con el liceo de Lampa, y TPS con un liceo en Valparaíso, los cuales se han enmarcado en el proyecto REDES impulsado por SOFOFA.

¹³⁴ <https://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2023/05/2023.05.23-Sofofa-Creando-valor-V05.pdf>

lizando un estudio de pronto pago real a Pymes (no solo desde la recepción de la factura hasta el pago de la misma, sino que desde la recepción del producto hasta su pago) y el levantamiento de buenas prácticas para su desarrollo.

- *Medio Ambiente*
 - o Medición del impacto ambiental, con énfasis en el logro de metas en carbono neutralidad, la reducción del consumo de agua y la gestión de residuos.
 - o Impulso a proyectos como “REPosicionando”¹³⁵, para capacitar y certificar a recicladores de base en el marco de la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (Ley REP); y EcoEtiquetado, que es un sello de reciclabilidad del Acuerdo de Producción Limpia¹³⁶, además de la implementación de buenas prácticas para avanzar en la transición hacia una economía circular como se detallan en la Guía Práctica para la Gestión Circular¹³⁷.

Desafíos para la implementación del modelo de sostenibilidad: Resultados del Barómetro de Confianza 2023

Las empresas han estado haciendo ingentes esfuerzos para avanzar en materias de sostenibilidad social y ambiental. Pero los desafíos son enormes e impiden progresar con la celeridad que se requiere y conseguir el reconocimiento de la ciudadanía.

En primer lugar, hay diferencias importantes de percepción. Cuando las personas se refieren a su empresa, un 70% responde que cumple con sus contratos y obligaciones laborales, pero si se pregunta por “las empresas” en general, este valor baja a 46%. Y esto va más allá de ser simplemente un tema de comunicación.

Cuando se analizan los pilares (excluido el de Gobiernos Corporativos) el pilar “trabajadores” es el que la ciudadanía más prioriza. Frente a la pregunta sobre “Cuáles serían las tres principales medidas que debiera realizar la empresa privada para mejorar su imagen”, tres de las primeras cinco respuestas se refieren a este pilar.

El pilar “consumidores” tiene una importancia creciente. Un 31% manifiesta que una actividad prioritaria es “mejorar las prácticas para reconocer y respetar los derechos de los consumidores”, valor que sube significativamente del 14% del año 2021 y del 19% del 2022.

El pilar “proveedores”, particularmente la relación con las PYME, es un desafío pendiente. En base a datos del índice iDES de SOFOFA 2022, sólo

¹³⁵ Proyecto desarrollado en conjunto con la Asociación Nacional de Recicladores de Base (Anarch), Sence, Otic de SOFOFA y Fundación Emplea del Hogar de Cristo. Más información en <https://web.sofofa.cl/noticias/evolucion-empresarial/reposicionando-asumiendo-un-desafio-y-formalizando-un-oficio/>

¹³⁶ Proyecto desarrollado en conjunto con el Ministerio, SERNAC, representantes de la USACH, valorizadores y recolectores de residuos, y 74 empresas que proveen la mayoría de los productos en las góndolas de supermercado
¹³⁷ <https://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2023/08/Guia-Buenas-Practicas-de-Economia-Circular-Empresarial-1.pdf>

un 26% de los proveedores PYME fueron capacitados por las empresas, y el pago a 30 días o menos sólo se logró en 87% de las facturas. El plazo de pago a empresas PYME, informado en el Ranking de Pagadores de la Bolsa de Productos y Asociación de Emprendedores del primer trimestre de 2023 es, en promedio, 48 días.

Un desafío fundamental es promover a nivel del Directorio y la Gerencia General la preocupación por los temas de sostenibilidad, muy particularmente poner a los trabajadores en el foco de atención de la empresa y cumplir con las promesas que se realizan a los consumidores.

El otro desafío es contar con un marco regulatorio robusto, que permita y facilite el desarrollo de la sostenibilidad en las empresas, asegurándose de poner con claridad el bienestar de las personas en el centro. La tradición del país permite el levantamiento de temas de gran relevancia, pero cuyo objetivo se puede distorsionar en la discusión legislativa, creando “incentivos perversos” que promueven conductas contrarias a las buscadas¹³⁸.

Finalmente, es clave generar confianza entre los diferentes actores, a través de la colaboración y el diálogo constante y sincero. Es la única forma de alcanzar un gran acuerdo sobre la mejor manera de avanzar en sostenibilidad.

Lecciones aprendidas

Los seis pilares identificados en un proceso participativo son un destilado de los grandes temas a los que se debe prestar atención para avanzar en sostenibilidad, en opinión de SOFOFA, entre los cuales se destaca la **gobernanza**. De allí la importancia de institucionalizar el tema en las estructuras, protocolos y prácticas de la empresa. Son desarrollos relevantes en esta dirección la conformación de Comités de Sostenibilidad, la creación de un cargo de reporte directo al Gerente General con foco en sostenibilidad, y la asignación de la responsabilidad de *compliance* en un “oficial de cumplimiento”, como lo exige la ley chilena.

El otro aspecto central es entender que el foco de atención de los esfuerzos de sostenibilidad de una empresa es la **participación** en el diseño de las estrategias o iniciativas de sostenibilidad de las personas que se ven afectadas por su accionar. Corresponde involucrar a los colaboradores de la empresa para entender sus verdaderas preocupaciones; a los consumidores, para descifrar sus apreciaciones sobre la empresa; y a las comunidades, para generar diagnósticos compartidos y diseñar en forma conjunta los programas de apoyo más apreciados por ellas.

Los desafíos de sostenibilidad son complejos, porque no tienen una sola manera de abordarse. No hay una única “respuesta correcta”. Entre las

¹³⁸ Son motivo de preocupación, al momento de escribir estas líneas, temas como : (1) la discusión parlamentaria sobre un aumento de la cuota de inclusión laboral, que puede generar incentivos a “contratar por cumplir la exigencia legal” más que contratar para generar verdaderamente inclusión, que es el objetivo que se busca, (2) el desarrollo laboral de las personas con discapacidad, especialmente en un escenario donde a nivel país no se ha logrado cumplir con la cuota del 1%, (3) el proyecto de ley de *greenwashing*, que genera incertidumbre sobre qué poder comunicar, considerando que la NCG 461 de la CMF impulsa a las empresas a comunicar datos de sostenibilidad, y lo deseable es disponer de información objetiva que respalde las comunicaciones sobre sostenibilidad de las empresas.

distintas alternativas de solución, las personas o grupos normalmente difieren sobre el camino a seguir. En estos casos, lo que corresponde hacer para llegar a una solución es negociar, aprendiendo de los aciertos y errores de otras organizaciones, y teniendo en mente una estrategia de colaboración, que es la que permite descubrir soluciones “*win-win*”, en las que todos se sienten favorecidos.

Como las respuestas a los desafíos de la sostenibilidad deben encontrarse en un ambiente de incertidumbre sobre la elección del mejor curso de acción, la estrategia a seguir es la de “prueba y error”, con constante medición y perfeccionamiento de las soluciones.

Por último, los desafíos de sostenibilidad son dinámicos. Van cambiando con el tiempo. Las mejores iniciativas del pasado, no son necesariamente las mejores respuestas para los retos del tiempo presente.

CAPÍTULO 20

¿ES LA ÉTICA COMPATIBLE CON LOS NEGOCIOS?

FACTORES QUE DIFICULTAN EL COMPORTAMIENTO ÉTICO¹³⁹

Teodoro Wigodski¹⁴⁰
Presidente de la Asociación de Ética Organizacional y Empresarial

Teodoro Wigodski nos ofrece en este capítulo una reflexión rigurosa, fundada en una extensa revisión bibliográfica, sobre la dificultad de mantener un comportamiento ético en los negocios. Son diversas las razones que permiten entender comportamientos alejados de la ética. Hay razones que se enraízan en la naturaleza humana, como la influencia de hormonas, neurotransmisores y del sistema límbico sobre nuestra conducta. Otras veces, son prácticas comunes de gestión las que inducen comportamientos inapropiados, como la fijación de metas de utilidad y ventas que pueden llevar a perjudicar a un cliente. El capítulo rememora varios casos de gran connotación pública que muestran comportamientos impropios de altos directivos de empresas importantes del país, por conductas de colusión o abuso de posición dominante. Las lecciones que surgen de estos casos destacan la importancia de la transparencia, la regulación y un cierto activismo de los consumidores en defensa de sus intereses. Por último, se agrega que hay problemas de naturaleza compleja que no hacen fácil el discernimiento ético, pues implican un conflicto entre el interés particular y el interés común. Si las personas se limitan a buscar su interés particular, esto representa un problema. De allí la importancia del rol del gobierno y el sistema político en la definición de un marco legal, regulatorio y fiscalizador que promueva relaciones sanas y una competencia justa en los mercados.

Introducción

La conducta inmoral y el comportamiento no ético es una posibilidad en el comportamiento humano. Por ejemplo, puede ser una respuesta racional a un ambiente amenazante, hostil e incierto, en el que predomina la desconfianza y la perspectiva de corto plazo, y prevalece el tribalismo.

Son diversas las razones que permiten entender comportamientos alejados de la ética. Hay pulsiones que nacen de nuestra constitución biológica. El avance de la Neurociencia ha dado luces sobre la influencia de hormonas, neurotransmisores y del sistema límbico sobre nuestro comporta-

¹³⁹ El original de este capítulo fue escrito en junio 2023 con la asistencia de las herramientas de inteligencia artificial: Smodin y ChatGPT 3.5 <https://chat.openai.com/>

¹⁴⁰ Profesor del curso “Ética en el mercado, la empresa y los negocios” en la Universidad de Chile y la Universidad Adolfo Ibáñez. www.teodorowigodski.cl

miento. También hay prácticas de gestión que favorecen comportamientos no éticos. En particular, la búsqueda de utilidad lleva a tomar decisiones que pueden estar reñidas con la ética, como la colusión y el abuso de posición dominante. Por último, hay situaciones de naturaleza compleja en las que el interés particular se contrapone al interés público (bien común). Si las personas se limitan a buscar su interés particular, esto presenta un problema.

Neurociencia y comportamiento humano

Cabe preguntarse si nuestra constitución biológica y nuestra forma de relacionarnos favorecen o perjudican el comportamiento ético. Se revisa a continuación la influencia de hormonas y neurotransmisores, y del sistema límbico y prefrontal. También la influencia de las conexiones sociales y el tamaño del grupo.

Influencia de hormonas y neurotransmisores en la conducta no ética¹⁴¹

Hormonas y neurotransmisores son esenciales para mantener el equilibrio y el buen funcionamiento del cuerpo humano. Su papel es crucial en la regulación del comportamiento y las emociones humanas. Son clave en la regulación de procesos fisiológicos que afectan el estado de ánimo, la motivación y la toma de decisiones. Su desequilibrio puede llevar a comportamientos no éticos. Abordar esta deficiencia ayuda a promover un comportamiento ético.

Las hormonas son mensajeros químicos producidos por las glándulas y liberados al torrente sanguíneo, mientras que los neurotransmisores son sustancias químicas liberadas por las neuronas para comunicarse con otras neuronas. Ambos afectan al sistema nervioso y coordinan la comunicación entre las células.

Se ha demostrado que hormonas y neurotransmisores afectan el proceso de toma de decisiones, lo que puede conducir a un comportamiento no ético. Por ejemplo, se ha descubierto que las hormonas esteroides como la testosterona y el estradiol influyen en el comportamiento agresivo y la asunción de riesgos. Además, los neurotransmisores como la dopamina y la serotonina, que están asociados con sentimientos de placer y bienestar, también pueden influir en la toma de decisiones y conducir a un comportamiento impulsivo. Por lo tanto, un desequilibrio en estos químicos puede tener un impacto significativo en la toma de decisiones éticas de un individuo.

Hormonas y neurotransmisores también juegan un papel en la regulación de las emociones, lo que puede afectar el comportamiento ético de un individuo. Por ejemplo, la hormona del estrés, adrenalina, puede desencadenar una respuesta de lucha o huida, lo que lleva a un comportamiento impulsivo y no ético en situaciones de alta presión. De manera similar, el neurotransmisor serotonina se ha relacionado con sentimientos de empatía y comportamiento social, y su deficiencia se ha asociado con un comportamiento agresivo y antisocial.

Por lo tanto, comprender la influencia de las hormonas y los

¹⁴¹ Referencias en sección Bibliografía al final del capítulo

neurotransmisores en el comportamiento no ético puede ayudar a las personas a tomar decisiones más informadas y promover un comportamiento ético en la sociedad.

Hormonas que influyen en el comportamiento no ético

La testosterona es una hormona que se ha relacionado con la agresión y el comportamiento no ético en los seres humanos. Está asociada con el desarrollo de características sexuales masculinas, cuyos niveles circulantes alcanzan un máximo a los 19 años. La testosterona ha sido estudiada en relación con la agresión, la competencia y la toma de riesgos en diferentes contextos sociales. Las investigaciones han demostrado que los niveles elevados de testosterona están correlacionados con un mayor comportamiento agresivo y no ético. Por lo tanto, la testosterona es una hormona que puede influir en el comportamiento no ético en los seres humanos y, como en un círculo vicioso, estos comportamientos no éticos pueden aumentar los niveles de testosterona en el cuerpo. La influencia de hormonas y neurotransmisores en el comportamiento no ético puede ser bidireccional.

El cortisol es otra hormona que puede influir en el comportamiento no ético. El cortisol es la principal hormona del estrés y su liberación en respuesta al estrés crónico puede tener un impacto negativo en la salud física y mental de una persona. El estrés crónico se ha relacionado con un comportamiento no ético en los seres humanos. Por lo tanto, la liberación crónica de cortisol como respuesta al estrés puede aumentar la probabilidad de comportamiento no ético en los individuos.

La oxitocina es una hormona que se ha relacionado con el comportamiento prosocial en los seres humanos. La oxitocina se libera durante las interacciones sociales positivas, como el contacto físico aceptado y la empatía. La oxitocina puede promover el comportamiento prosocial al aumentar la confianza y la cooperación en las interacciones sociales. Por lo tanto, la oxitocina puede tener un efecto positivo en la promoción de comportamientos éticos en los seres humanos.

Neurotransmisores que influyen en el comportamiento no ético

El neurotransmisor dopamina juega un papel importante en el comportamiento de búsqueda de recompensas y participa en la regulación del estado de ánimo. Induce la depresión y las emociones negativas que pueden conducir a un comportamiento no ético.

La dopamina es producida por células cerebrales que están activas en funciones relacionadas con los circuitos de placer-recompensa, que son partes del cerebro responsables de procesar estímulos como la comida, el sexo y las drogas. Las drogas, en particular, aumentan la cantidad de dopamina en el sistema de placer-recompensa del cerebro, produciendo un estado de gozo que puede conducir a la adicción y al comportamiento no ético. La dopamina también activa un mecanismo cerebral que hace que las personas busquen recompensas y participen en comportamientos no éticos.

El neurotransmisor serotonina juega un papel clave en la regulación del estado de ánimo, el sueño, el dolor, el apetito y el comportamiento social. Los niveles bajos de serotonina se han relacionado con estados agresivos, depresión y ansiedad. La serotonina a menudo se conoce como la "hormona de la felicidad" porque regula el estado de ánimo y se asocia con sentimientos de bienestar. Por lo tanto, los niveles bajos de serotonina pueden

provocar emociones negativas y un comportamiento potencialmente no ético.

El neurotransmisor norepinefrina participa en la regulación de la excitación, la atención y la respuesta al estrés. Se libera durante la respuesta de lucha o huida y puede conducir a una mayor excitación y atención. Las anfetaminas, que provocan la liberación de norepinefrina, se han asociado con un aumento de la agresión y un comportamiento no ético. Por lo tanto, la liberación de norepinefrina puede conducir a una mayor excitación y atención, lo que podría conducir a un comportamiento no ético en ciertas situaciones, tales como la percepción, real o imaginaria, de sentirse amenazado.

La adrenalina actúa como hormona y neurotransmisor simultáneamente y se secreta principalmente en situaciones de estrés, influyendo sobre la forma ética o no ética en que las personas reaccionan ante situaciones que les resultan difíciles.

Influencia del sistema límbico y el prefrontal en la conducta no ética¹⁴²

El sistema límbico es un conjunto de estructuras en el cerebro que juega un papel importante en la regulación de las emociones, la memoria, la motivación, la toma de decisiones y el comportamiento ético. El hipocampo y la amígdala son dos estructuras clave en el sistema límbico que participan en la memoria y el procesamiento emocional, respectivamente. La amígdala, está involucrada en la respuesta de lucha o huida, lo que puede llevar a la toma de decisiones impulsivas y no éticas.

El sistema prefrontal (o CPF, corteza prefrontal) es responsable de la toma de decisiones y el control de la conducta. Juega un papel crucial en las funciones ejecutivas, que son esenciales para la toma de decisiones y el comportamiento dirigido a objetivos. La CPF se puede distinguir de otras áreas del lóbulo frontal por su composición y conectividad con otras regiones del cerebro. Esta región del cerebro está involucrada en la planificación, la atención, la memoria de trabajo y la inhibición de respuestas impulsivas. La corteza prefrontal es responsable de la toma de decisiones conscientes y racionales y está involucrada en la toma de decisiones reflexiva, tanto para acciones éticas como no éticas. La capacidad de autocontrol y regulación del comportamiento ético está relacionada con el desarrollo de procesos cognitivos de orden superior, como la memoria de trabajo, la planificación y la inhibición.

La corteza prefrontal medial (CPFm) es particularmente importante en la toma de decisiones éticas, especialmente en situaciones sociales complejas. Ésta controla el estado de alerta vegetativo y conductual, que es esencial para un comportamiento social adecuado. Las bases neurológicas del juicio moral aún se están explorando, pero la investigación sugiere que la CPFm juega un papel importante. Los estudios de resonancia magnética funcional han demostrado que la corteza prefrontal ventromedial (CPF-vm) se activa cuando se hacen juicios morales.

Interacción entre los sistemas límbico y prefrontal en el comportamiento no ético
La corteza prefrontal (asociada a la razón) está conectada de manera recí-

¹⁴²

Referencias en sección Bibliografía al final del capítulo

proca con las estructuras límbicas (asociadas a la emoción) lo que permite una interacción fluida de estos sistemas. Los estados emocionales influyen sobre las funciones ejecutivas del cerebro (corteza prefrontal) y la capacidad para tomar decisiones éticas. El estrés afecta la capacidad de las personas de tomar decisiones éticas, ya que puede interferir con la capacidad de la corteza prefrontal para regular las emociones. El sistema límbico actúa en situaciones emocionales o estresantes, mientras que el sistema prefrontal permite inhibir las respuestas emocionales impulsivas y ayudar a las personas a tomar conscientemente decisiones guiadas por la ética.

La hipótesis del marcador somático sugiere que las emociones juegan un papel fundamental en la toma de decisiones y que el sistema límbico proporciona señales a la CPF para guiar los procesos de toma de decisiones. Además, las normas sociales y los valores culturales influyen en la toma de decisiones éticas, y el sistema límbico participa en el procesamiento y la respuesta a las normas sociales. Por lo tanto, la interacción entre el sistema límbico y el prefrontal afectan la capacidad del individuo para regular sus emociones y guiar los procesos de toma de decisiones, para que sean éticamente irrefragables.

En suma, la CPF y el sistema límbico están involucrados en la toma de decisiones éticas, especialmente en situaciones en las que se presentan conflictos éticos. Los adolescentes, cuyos cerebros aún están en desarrollo, tienden a actuar impulsivamente y podrían malinterpretar las señales sociales y emocionales, lo que lleva con mayor frecuencia a un comportamiento no ético. Tener conciencia de esta interacción permite desarrollar estrategias para mejorar la regulación emocional y prevenir el comportamiento no ético.

Por último, disfunciones neuropsicológicas en la corteza prefrontal se relacionan con comportamientos agresivos y no éticos, lo que permite afirmar que un mal funcionamiento en los sistemas límbico y prefrontal contribuye a comportamientos éticos cuestionables.

Robin Dunbar: La influencia de las conexiones sociales y el tamaño del grupo sobre el comportamiento ético¹⁴³

Robin Dunbar, antropólogo, propone que, para promover un comportamiento ético, la clave radica en construir y mantener conexiones sociales. Al priorizar las conexiones sociales, las personas pueden crear una red de apoyo que fomente un sentido de comunidad y pertenencia, lo que a su vez promueve un comportamiento ético.

Dunbar propone que promover la empatía y el comportamiento prosocial son esenciales para fomentar un sentido de comunidad y cooperación. Su propuesta se basa en la hipótesis del cerebro social, que sugiere que los seres humanos evolucionaron para vivir en grupos sociales y que la capacidad para mantener relaciones sociales complejas es fundamental para su supervivencia y bienestar.

La empatía es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, mientras que el comportamiento prosocial se refiere a las acciones que benefician a los demás, como ayudar, compartir y cooperar.

Las estrategias para construir y mantener conexiones sociales incluyen es-

¹⁴³

Referencias en sección Bibliografía al final del capítulo

cuchar activamente a los demás, expresar empatía y compasión, y participar en actividades que requieran cooperación y colaboración que fomentan conexiones sociales, como actividades grupales, deportes en equipo o proyectos de servicio comunitario. A través de la educación, la capacitación y la promoción de normas y valores sociales positivos, se fomenta la empatía y el comportamiento prosocial y se crea un mundo mejor para todos. Al promover estas estrategias, los individuos y las comunidades pueden trabajar juntos para abordar problemas sociales, como la delincuencia y la desigualdad, y crear una sociedad más cooperativa y compasiva.

Tamaño del grupo y comportamiento social

Dunbar es conocido por su teoría del "número de Dunbar", que sugiere que el tamaño máximo de una red social para que los individuos pueden mantener relaciones sociales significativas y estables es de alrededor de 150 personas. Esta teoría, basada en la antropología y la psicología evolutiva, se ha utilizado para explicar la evolución de la complejidad social en los seres humanos y otros primates. Plantea que el cerebro humano tiene una capacidad limitada para mantener relaciones sociales complejas, lo que significa que los grupos más grandes pueden tener dificultades para mantener una cohesión a largo plazo.

La conexión entre el tamaño del grupo social y el comportamiento ético se debe a que, en grupos más pequeños, los individuos tienen una mayor responsabilidad y compromiso con el grupo en su conjunto, lo que favorece el comportamiento ético. Por otra parte, en grupos más grandes, los individuos pueden sentirse menos responsables y comprometidos con el grupo, lo que hace más probable un comportamiento ético cuestionable.

Importancia del comportamiento ético en la sociedad

Dunbar propone que la cohesión social y la estabilidad de la sociedad en su conjunto se favorecen con un comportamiento ético de las personas. Además, propone que el comportamiento ético se facilita en grupos que no exceden de 150 individuos¹⁴⁴.

Su planteamiento es que la ética es esencial para el desarrollo sostenible y el bienestar humano, pues contribuye a la confianza en las relaciones, facilita la solución de los conflictos, favorece la cooperación entre las personas y fomenta un sentido de pertenencia y comunidad. Además, plantea que el comportamiento ético surge espontáneamente de la propia naturaleza humana, la que inspira lo que es apropiado y previene la aparición de deseos egoístas.

La propuesta de Dunbar, al destacar la importancia de fomentar una cultura de ética y de responsabilidad social, invita a reflexionar sobre el papel que juega la ética en nuestras vidas y en la sociedad en su conjunto, y a considerar cómo podemos trabajar juntos para promover un comportamiento ético y responsable. Pero es preciso tener presente los desafíos y obstáculos que podrían surgir al tratar de implementar estas estrategias.

¹⁴⁴ Este planteamiento puede cambiar en un mundo cada vez más interconectado. La gestión de la identidad digital y la ética en la inteligencia artificial y la nanotecnología son solo algunos de los temas que pueden alterar la propuesta de Dunbar.

Prácticas de gestión que favorecen comportamientos no éticos

La maximización de la utilidad¹⁴⁵

El objetivo de una empresa es producir la mayor ganancia posible respetando las reglas básicas de la sociedad, tanto las contenidas en las leyes como las no escritas. Los empresarios y los líderes empresariales se encuentran bajo una enorme presión y, a menudo, se enfrentan a importantes desafíos éticos. Esto a veces puede dar lugar a un comportamiento no ético, como no respetar los derechos de los trabajadores o la participación en actividades fraudulentas. La tensión entre los valores éticos y los intereses comerciales es un problema común en el mundo de los negocios, como lo muestran los dos casos siguientes.

Estudio de caso: la industria tabacalera

Uno de los casos más conocidos en los que lo que es mejor para el mercado no es bueno para la ética es la industria tabacalera. La manipulación de información es una práctica común en esta industria, ya que han sido acusados de ocultar información sobre los efectos negativos del tabaco en la salud. Además, la industria tabacalera a menudo apunta a poblaciones vulnerables, como jóvenes y personas de bajos ingresos, en sus campañas publicitarias. Estas prácticas van en contra de los principios éticos de no hacer daño y de tratar a las personas con igualdad y justicia. Por lo tanto, aunque estas prácticas pueden ser efectivas para aumentar las ventas y el beneficio de la industria tabacalera, no son correctas.

Otro problema ético en la industria tabacalera es el impacto negativo en la salud. El consumo de tabaco ha estado relacionado con una serie de enfermedades graves, como cáncer de pulmón y dolencias cardíacas. A pesar de esto, la industria tabacalera sigue produciendo y promoviendo sus productos. Esto va en contra del principio ético de no hacer daño y de trabajar por el bien común. Además, la industria tabacalera ha sido acusada de ocultar información sobre los efectos negativos del tabaco en la salud, lo que va en contra del principio ético de la transparencia y la responsabilidad. Por lo tanto, aunque la industria tabacalera puede ser rentable, sus prácticas no son éticas y tienen un impacto negativo en la salud pública.

En conclusión, la industria tabacalera es un ejemplo de cómo lo que es mejor para el mercado no siempre es bueno para la ética. La manipulación de información, la orientación a poblaciones vulnerables y el impacto negativo en la salud son solo algunos de los problemas éticos relacionados con esta industria. Es importante que las empresas no consideren solo su rentabilidad, sino también su impacto en la sociedad y en el medio ambiente. Al hacerlo, pueden trabajar para crear un mundo más justo y sostenible.

Estudio de caso: la industria de la moda rápida

La industria de la moda rápida es un excelente ejemplo de cómo lo que es mejor para el mercado puede no ser bueno para la ética. Uno de los principales problemas éticos en esta industria es la explotación de los trabajadores. Muchas marcas de moda rápida dependen de mano de obra barata, a menudo en países en desarrollo, y han sido acusadas de utilizar mano de obra infantil, trabajo forzoso y trata de personas. Esta explotación de los

¹⁴⁵

Referencias en sección Bibliografía al final del capítulo

trabajadores no solo es no ética sino también ilegal, pero sigue siendo una práctica generalizada en la industria.

Otro problema ético en la industria de la moda rápida es la degradación del medio ambiente. La producción de moda rápida implica el uso de mayores cantidades de agua, energía y productos químicos, que contribuyen a la contaminación y destrucción de los ecosistemas. La industria también genera una cantidad significativa de desechos, ya que muchas prendas se desechan después de usarlas unas pocas veces. Esta degradación ambiental no solo daña el planeta, sino que también tiene impactos negativos en la salud y el bienestar de las personas que viven en las áreas afectadas.

Finalmente, la industria de la moda rápida ha sido criticada por su desprecio por los derechos humanos. Esto incluye el derecho a salarios justos, condiciones de trabajo seguras y ausencia de discriminación. Las marcas de moda rápida a menudo priorizan las ganancias sobre el bienestar de sus trabajadores y las comunidades en las que operan. Este desprecio por los derechos humanos no solo es no ético, sino que también viola las leyes y convenciones internacionales. Por lo tanto, si bien la moda rápida puede ser "buena para el mercado" (el negocio es rentable), "no es buena para la ética" y tiene impactos negativos significativos en los trabajadores, el medio ambiente y los derechos humanos.

La presión por resultados

Los líderes empresariales, especialmente los emprendedores, se encuentran bajo una enorme presión para cumplir con las expectativas y lograr el éxito. Esto puede generar importantes desafíos éticos, debido a que la presión puede comprometer los valores empresariales. Por ejemplo, alguna empresa competidora en la industria puede involucrarse en prácticas no éticas, lo que puede presionar a otras empresas a seguir su ejemplo para seguir siendo competitivas. O, las empresas pueden sentirse presionadas para cumplir con las expectativas de las partes interesadas, incluidos los clientes, los accionistas y los empleados, lo que puede generar la tentación de tomar atajos y participar en comportamientos no éticos.

Incentivos por resultados

Los incentivos por resultados, también conocidos como incentivos por desempeño, son recompensas que se otorgan a los empleados por alcanzar metas u objetivos específicos establecidos por su empleador. Estos incentivos pueden adoptar diversas formas, como bonos, promociones o reconocimientos.

Si bien los incentivos por resultados pueden ser una forma efectiva de motivar a los empleados y mejorar el desempeño, también pueden acarrear consecuencias no deseadas que resultan dañinas para la empresa, ya sea porque se menoscaba su reputación, se erosiona la confianza, o se debilita su estabilidad financiera. Son muchas las formas en que esto puede ocurrir:

- Pueden generar individualismo y una cultura de competencia. Si los incentivos miden el desempeño en relación con los compañeros o la norma, pueden llevar a una mentalidad de "carrera hacia el abismo", en la cual los empleados se enfocan más en superar a sus colegas que en lograr los mejores resultados para la empresa. Esto perjudica el tra-

bajo en equipo y la colaboración, que son esenciales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Un buen sistema de incentivos debe considerar resultados individuales y de equipo.

- Pueden conducir a un enfoque a corto plazo y descuidar las metas a largo plazo. Para evitar estos efectos, es importante analizar los problemas que deben resolverse a corto, mediano y largo plazo, y establecer metas que se alineen con la misión y los valores generales de la empresa.
- Las personas pueden sentirse motivadas a manipular las métricas de desempeño para lograr sus objetivos. Un estudio realizado en 2023 encontró que las métricas individuales a menudo arrojan resultados significativamente diferentes de los procesos de revisión por pares, lo cual destaca el potencial de manipulación.
- Pueden incentivar comportamientos no éticos. Es lo que ocurre si los empleados se sienten presionados a tomar atajos para alcanzar sus objetivos, contribuyendo a generar una cultura de deshonestidad en la empresa.
- Pueden introducir diferencias injustificables. Es lo que ocurre cuando se definen incentivos que generan distintos resultados en grupos de trabajo equivalentes (vendedores en áreas con diferente potencial de ventas); o cuando se discrimina entre personas que tienen una posición de poder diferente dentro de la empresa; o si los incentivos se basan en evaluaciones subjetivas del desempeño, que puede llevar a discriminaciones injustas. Un buen sistema de incentivos debe ser consistente con la ética.
- De manera similar, los empleados que pertenecen a grupos minoritarios pueden experimentar discriminación si no se les brindan las mismas capacidades y oportunidades para obtener incentivos que los demás empleados. La discriminación de cualquier tipo es inaceptable y puede generar problemas legales y de reputación para la empresa.

Prácticas de negocio cuestionables

Hay prácticas de negocio que son comunes y que resultan cuestionables desde un punto de vista ético. La maximización de beneficios en el corto plazo es un enemigo de la conducta ética. El caso más prominente es la despreocupación por el daño al medioambiente, como la contaminación, y la destrucción de los ecosistemas, por sus consecuencias en el cambio climático, que tienen un impacto sobre el bienestar de las generaciones futuras.

En el marketing, hay una delgada línea entre lo que es lícito y la publicidad engañosa. Cuando una empresa da información incompleta o imprecisa sobre productos y servicios propios o de un competidor, produce un daño a los consumidores. Puede que la conducta no sea ilegal, pero falta a la ética.

En la relación con los empleados, hay también prácticas comunes que son cuestionables, como pagar salarios bajos, negar beneficios o participar en condiciones de trabajo inseguras para reducir costos y aumentar las ganancias. Estas prácticas pueden tener graves consecuencias para los trabajadores propios o de terceros, incluidos daños físicos y angustia emocional, lo que implica que son éticamente problemáticas.

Las dinámicas de poder en la industria

Las estructuras jerárquicas y las dinámicas de poder que existen dentro de la industria tienen un impacto significativo en el comportamiento de los individuos y en la toma de decisiones éticas.

Las estructuras institucionales que sancionan la infracción a una ley por incumplimiento de las normas jurídicas, no siempre existen en el caso de transgresiones a la ética. Esto crea un entorno en el que el comportamiento no ético puede ser más fácilmente racionalizado y justificado por aquellos en posiciones de poder.

Lo que una empresa puede ver como un comportamiento natural puede no ser visto como ético por otros, destacando la subjetividad del comportamiento ético dentro de la industria.

El conflicto entre valores personales y obligaciones profesionales

Los valores personales y las obligaciones profesionales pueden entrar en conflicto, lo que dificulta la toma de decisiones éticas en la empresa. La adopción de un Código de Ética en las empresas, que realmente afecte el comportamiento y no sea un simple ejercicio de Relaciones Públicas, es una forma de promover valores morales entre sus empleados y fomentar un ambiente de lealtad.

Normas sociales y valores culturales en negocios internacionales

Distintas culturas tienen diferentes estándares y expectativas con respecto al comportamiento ético. Los líderes empresariales deben ser conscientes de estas diferencias e integrar los valores culturales y normas sociales de las culturas locales en sus prácticas comerciales y procesos de decisión. Esto es clave para tener éxito en los negocios internacionales, aunque vaya en detrimento del éxito empresarial en el corto plazo. La conciencia cultural y la sensibilidad son esenciales para la toma de decisiones éticas en los negocios.

Conflicto de intereses

Cuando se presentan situaciones en que los intereses personales de quien toma la decisión interfieren con los objetivos de la empresa o la sociedad (clientes, proveedores, comunidad), se produce una situación de conflicto de interés. Si no se maneja apropiadamente, se puede producir una transgresión de la ley y una falta ética.

Casos de colusión y abuso de posición dominante

Son varios los casos de colusión y abuso de posición dominante de alta connotación pública que han sido prominentes en el país, porque han implicado decisiones reñidas con la ley y la ética de empresas destacadas.

Caso de colusión de los pollos en Chile¹⁴⁶

El caso de colusión de pollos en Chile fue un ejemplo de cómo las empresas pueden violar las leyes antimonopolio y perjudicar a los consumidores. El caso involucró a las principales empresas avícolas del país, Agrosuper, Ariztía y Don Pollo, así como a las cadenas de supermercados Cencosud, SMU y Walmart.

Las tres de las principales cadenas de supermercados chilenas, Walmart, Cencosud y SMU, concentraban el 92,5% de la industria de supermercados en Chile a fines de 2011. Se las acusó de haber incurrido en el delito de colusión y fijación de precios en el mercado de la carne de pollo entre los años 2008 y 2011. En septiembre de 2014, estas tres empresas fueron sancionadas por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC). En enero de 2016, se aseguró la acusación de colusión por parte del TDLC, y en abril de 2020, la Corte Suprema condenó a las tres empresas por colusión en el mercado de la carne de pollo y duplicó la multa impuesta por el TDLC. Las multas pagadas por las empresas involucradas en el caso, que totalizaron US\$25 millones.

Paralelamente, también en septiembre de 2014, el TDLC sancionó a las principales empresas avícolas del país, Agrosuper, Ariztía y Don Pollo, por colusión. Estas empresas llegaron a acuerdos para fijar precios y otros términos, lo que viola las leyes antimonopolio.

Las acusaciones de colusión y fijación de precios en el mercado de la carne de pollo tuvieron graves consecuencias para los consumidores chilenos, quienes sufrieron un daño económico significativo sin recibir ninguna compensación. En agosto de 2021, el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) presentó una demanda colectiva contra Walmart y SMU para buscar compensación en el caso de colusión de precios en la venta de carne de pollo.

Las multas ascendieron a US\$65 millones, las más altas jamás pagadas en un caso de colusión en Chile.

Este caso tuvo un impacto significativo en la percepción del sistema de mercado y la libre empresa en el país, dañando la legitimidad del sistema en Chile y otros países de la región. La reputación de la industria se deterioró y disminuyó la confianza en las empresas involucradas. Esto llevó a un mayor escrutinio público de la industria y a una aplicación más estricta de las leyes y regulaciones antimonopolio.

Caso de colusión del papel higiénico en Chile¹⁴⁷

En octubre de 2015, se descubrió un caso de colusión en el mercado del papel higiénico en Chile. Las empresas chilenas CMPC Tissue (también conocida como La Papelera) y la sueca SCA (anteriormente PISA, ahora

¹⁴⁶ Referencias en sección Bibliografía al final del capítulo

¹⁴⁷ Referencias en sección Bibliografía al final del capítulo

llamada Essity) fueron encontradas culpables de fijar precios de venta y asignar cuotas de producción, lo que resultó en precios artificialmente altos para los consumidores.

Las dos empresas implicadas en la colusión tenían una posición dominante en el mercado y buscaban mantener su cuota de mercado y aumentar sus beneficios trabajando juntas para controlar los precios y la producción. Esta práctica ilegal fue descubierta gracias a una investigación realizada por la Fiscalía Nacional Económica (FNE) de Chile.

El público chileno y las autoridades reaccionaron con indignación ante el caso de colusión de papel higiénico. Los individuos consideran el papel higiénico como un producto esencial y su disponibilidad a un precio razonable un derecho básico. La colusión de estas empresas fue vista como una violación a los derechos de los consumidores. La FNE presentó cargos contra las empresas involucradas y fueron objeto de multas y sanciones por parte del Tribunal de Libre Competencia. El caso llegó a la Corte Suprema de Chile y este tribunal dictó sentencia en enero de 2020, condenando a CMPC Tissue y SCA Chile por colusión en el mercado de papel tisú, fijación de precios de venta y asignación de cuotas de producción. Las multas ascendieron a US\$34 millones.

Este caso de colusión es considerado uno de los delitos económicos más grande de Chile por su extensión en el tiempo y el tamaño de las empresas involucradas. Fue ampliamente cubierto por los medios de comunicación, y provocó cambios en la regulación y prácticas de mercado para prevenir acciones comerciales que socaven la competencia leal en el mercado y protejan los derechos de los consumidores.

Caso de colusión de las farmacias en Chile¹⁴⁸

El caso de colusión de las farmacias en Chile ha sido uno de los más relevantes en términos de libre competencia en el país. En mayo de 2008, la Fiscalía Nacional Económica (FNE) inició una investigación sobre la colusión de precios entre las cadenas más grandes del país, Cruz Verde, Salcobrand y Farmacias Ahumada. Antes de que comenzara la colusión, la guerra entre las empresas en la industria había alcanzado su punto más alto. En diciembre de 2008, la FNE acusó a las tres cadenas de haberse coludido para aumentar los precios de los medicamentos y dividirse el mercado. La colusión se centró en los productos farmacéuticos vendidos con receta médica, lo que afectó significativamente a los consumidores que necesitaban medicamentos para tratar diversas enfermedades. La sentencia dictada por la justicia el 20 de diciembre de 2019, condenó a las cadenas de farmacias a pagar US\$2,6 millones como compensación por prácticas anti-competitivas y colusión de precios ocurrida entre 2007 y 2008. También se acusó a diez personas en el caso, incluyéndose a ejecutivos de alto nivel de cada una de las cadenas de farmacias.

No obstante esta compensación, el impacto en los consumidores y en la confianza en el sistema de salud en Chile ha sido significativo. La colusión de farmacias y laboratorios sigue siendo uno de los casos más relevantes en términos de libre competencia en Chile y ha llevado a la implementación de medidas más estrictas para prevenir la colusión en esta industria.

El caso de colusión entre farmacias en Chile tuvo un impacto considera-

¹⁴⁸

Referencias en sección Bibliografía al final del capítulo

ble en la reputación de la industria farmacéutica en el país. El caso dañó la confianza de los consumidores en la industria y generó preocupaciones sobre la ética de las empresas involucradas. Las multas ascendieron a US\$34 millones.

La colusión expuso las prácticas no éticas de las empresas involucradas, lo que provocó que los consumidores fueran más cautelosos en sus compras y buscaran alternativas. El caso también ha llevado a un mayor escrutinio de la industria farmacéutica en Chile, con consumidores exigiendo una mayor transparencia y rendición de cuentas de las empresas. El impacto del caso ha sido grande, con la industria luchando por recuperar la confianza de los consumidores.

Este caso tiene implicancias para otras industrias del país, pues puso de manifiesto la necesidad de una mayor regulación y supervisión de las empresas para evitar prácticas no éticas y garantizar una competencia justa. El caso también ha demostrado la importancia de la protección del consumidor y la necesidad de mecanismos efectivos para compensar a los consumidores por los daños causados por las empresas.

El caso ha llevado a una mayor conciencia sobre el potencial de colusión y prácticas anticompetitivas en otras industrias, con reguladores y consumidores cada vez más atentos para detectar y prevenir tales prácticas.

Caso de abuso de posición dominante en el mercado de los detergentes en polvo

La Fiscalía Nacional Económica (FNE) presentó en 2013 una demanda contra Unilever Chile por, supuestamente, llevar a cabo una serie de prácticas anticompetitivas en el mercado de detergentes en polvo. Unilever Chile es propietaria de marcas como OMO, DRIVE, SKIP y RINSO. La demanda presentada por la FNE alega que Unilever habría llevado a cabo una serie de prácticas que limitan la competencia, como la fijación de precios (precios predatorios) y acuerdos de exclusividad, que impiden la participación de otros competidores del mercado. Además, estas prácticas pueden tener efectos negativos en la innovación y el desarrollo económico. El caso se resolvió en 2016, cuando Unilever acordó pagar una multa de aproximadamente \$2,7 millones de dólares e implementar medidas para prevenir futuras prácticas anticompetitivas.

Este caso tuvo un efecto relevante en la estructura del mercado y la competencia. El caso también afectó significativamente el bienestar de los consumidores. El impacto del caso Unilever Chile no se limitó a la estructura del mercado y la competencia. La respuesta de las autoridades regulatorias al caso de Unilever Chile fue crucial para garantizar una competencia justa y proteger el bienestar del consumidor.

La Ley General para la Defensa de la Competencia N° 20.945 establece un marco legal para regular y fiscalizar la competencia en Chile. Las autoridades regulatorias utilizaron este marco para investigar y procesar a Unilever Chile por abuso de posición dominante.

Lecciones aprendidas de los casos de colusión y abuso de posición dominante

Los cuatro casos presentados llevan a lecciones similares, las que requieren de transparencia para que exista una competencia leal, a la vez que de un marco regulatorio que promueva la competencia sana y sancione las conductas impropias. También requiere de un cierto activismo de los consumidores en defensa de sus intereses.

La necesidad de transparencia para que exista una competencia leal implica una expectativa de comportamiento de las empresas y de los consumidores.

Respecto a las empresas, es necesario que éstas sean transparentes en sus prácticas y que se monitoreen y regulen permanentemente para evitar cualquier forma de colusión o abuso de poder. La transparencia y la competencia leal son fundamentales para garantizar que las empresas compitan en igualdad de condiciones y que los consumidores obtengan los mejores productos a precios competitivos.

Respecto de los consumidores, estos consumidores deben esforzarse para tomar decisiones informadas, para lo cual requieren de antecedentes claros y precisos sobre los precios y la calidad de los productos.

La necesidad de un marco regulatorio que promueva la competencia sana y sancione las conductas impropias exige un comportamiento apropiado del gobierno. Éste debe dictar leyes antimonopolio sólidas para garantizar la competencia justa, y regular y monitorear a los actores dominantes en el mercado. También debe garantizar que los organismos encargados de hacer cumplir las leyes tengan los recursos e independencia necesarios para actuar con eficacia y proteger a los consumidores de los efectos negativos del comportamiento anticompetitivo. Así es posible garantizar una competencia justa y evitar el abuso de poder.

Es conveniente contar con lineamientos y estándares claros para garantizar que la aplicación de las leyes antimonopolio sea consistente y efectiva para promover la competencia y prevenir prácticas anticompetitivas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha desarrollado buenas prácticas para la aplicación de soluciones y compromisos en casos de abuso de posición dominante.

La necesidad de un cierto activismo de los consumidores en defensa de sus intereses emerge porque las prácticas anticompetitivas de las empresas afectan su bienestar, ya sea porque pagan precios más altos por productos esenciales o se restringe su acceso a ellos. Es preciso que estos conozcan sus derechos y tengan acceso a información clara y precisa sobre los productos y servicios que adquieren.

El papel de los consumidores es hacer que las empresas rindan cuenta por sus prácticas comerciales. Estos pueden hacer valer sus derechos de varias maneras. La más obvia es a través de sus decisiones de compra, apoyando a empresas que operan de manera ética y transparente. También organizándose en asociaciones que velen por sus derechos y presentando demandas colectivas para buscar compensación por el daño causado por conductas anticompetitivas de las empresas.

El gobierno y las organizaciones de consumidores deben trabajar juntos para lograr protección ante prácticas comerciales injustas o engañosas.

Conflicto entre interés particular e interés público

Son varios los temas que se han planteado en economía para ilustrar la dificultad de las personas de tomar decisiones éticas bajo ciertas circunstancias. Se presentan aquí algunos de estos temas, los que muestran que las personas tienen dificultades, por ejemplo, para elegir entre el bien individual y el bien común, o entre la cooperación y la competencia, llevando a situaciones socialmente perjudiciales.

“La tragedia de los comunes”: Cuando el beneficio individual choca con el bien común

El dilema de los bienes comunes, también denominado la tragedia de los comunes, se refiere a una situación en la que individuos o grupos tienen acceso a un recurso compartido, como un recurso natural, y lo explotan para su propio beneficio, incluso si resulta en el agotamiento o la degradación del mismo. La pesca es un claro ejemplo de esto. Una sobreexplotación de los recursos del mar, por encima de su capacidad de regeneración, termina por agotarlo y perjudicar a todos por la pérdida de hábitats marinos. La deforestación también es un problema común causado por la explotación no regulada de los bosques. Lo mismo ocurre con otros recursos naturales, como el agua y la tierra. Los recursos se agotan si cada usuario, persiguiendo su propio beneficio, lo utiliza al máximo. Otro ejemplo es la emisión excesiva de gases de efecto invernadero, que son el resultado de la falta de regulación en el uso de combustibles fósiles.

La explotación no reglamentada de los recursos comunes lleva a problemas sociales como la escasez de alimentos, la contaminación del aire y del agua, la degradación del medio ambiente y la pérdida de biodiversidad, lo que tiene un impacto negativo en la calidad de vida. El biólogo Garrett Hardin plantea que la libertad en el uso de los bienes comunes es la ruina para todos.

Por lo tanto, es crucial enfrentar el dilema de los bienes comunes desde una perspectiva ética, buscando siempre el bien y evitando el mal, y abordar con urgencia y responsablemente la gestión de los recursos naturales. No hacerlo, haría caer en una “trampa social”, pues se desataría un conflicto por el uso de un bien común. También es una “trampa ética”, porque el bien individual tomaría precedencia sobre el bien común.

Enfrentar éticamente “la tragedia de los comunes” exige supeditar el bien individual al bien común, privilegiar el bienestar de todos por sobre el bien individual, y considerar el impacto a largo plazo sobre el recurso compartido. El comportamiento ético exige a cada persona asumir la responsabilidad de actuar de manera justa y equitativa, y considerar el impacto de sus acciones sobre la comunidad en general. Esto equivale a “actuar con responsabilidad social, respetando el derecho de los demás”. No hacerlo, lleva a conflictos y tensiones en la comunidad.

Las soluciones son de varios tipos. Lo primero, es establecer normas y reglas claras para la gestión de los recursos comunes. Pero, considerando que la conducta ética es responsabilidad de cada persona y de la sociedad en su conjunto, es central fomentar la cooperación y el diálogo entre los diferentes actores involucrados, y educar en valores éticos y en la importancia del bien común. Los individuos y grupos pueden trabajar colaborativamente, adoptando un enfoque “ganar-ganar”, para alcanzar solucio-

nes sostenibles y equitativas de los recursos compartidos. También ayuda el tomar decisiones éticas en la vida diaria, para lo cual cada persona debe asumir la responsabilidad de promover una conducta ética en sus acciones cotidianas.

El "dilema del prisionero": Cuando buscar el bien personal lleva a soluciones injustas o socialmente desventajosas

El dilema del prisionero es un problema clásico de la teoría de juegos. Simula el caso de dos individuos que deben tomar independientemente una decisión, pero el beneficio o perjuicio que obtenga cada uno de ellos, depende de lo que la otra persona decida. El problema es que ninguno de los dos puede conocer anticipadamente la decisión de la otra persona. El juego se utiliza a menudo como ejemplo para demostrar cómo individuos racionales no siempre actúan en su mejor interés.

El dilema es el siguiente. Dos personas son detenidas por haber cometido un delito. Pero no hay claridad sobre la participación que ellos han tenido. La policía debe averiguar lo que pasó, para lo cual los somete separadamente a un interrogatorio. Ellos anticipaban esta situación y se comprometieron a "no delatarse". Si ambos cumplen su compromiso, se los condena por un delito menor, que implica una pena inferior a un año de cárcel. Esta estrategia de "colaboración" es la que tiene el mayor "beneficio social": ambos reciben un castigo bajo.

El problema es que, si uno de ellos "traiciona" al otro y declara que esa otra persona es la culpable, el "traidor" sale libre y la otra persona recibe diez años de cárcel. El mayor beneficio individual se obtiene traicionando, siempre que el otro cumpla su compromiso de "no delatar". Lo que complica la decisión es que, si ambos traicionan, ambos son declarados culpables y los dos reciben diez años de cárcel.

Si la expectativa es que el otro va a cumplir su palabra y no va a delatar, al prisionero le conviene la estrategia de "traición". Pero si ambos piensan lo mismo y traicionan a su compañero, el perjuicio es mayor para ambos.¹⁴⁹

Tratar de obtener un beneficio a costa de la otra persona puede producir una situación injusta ("yo salgo libre y el otro es condenado a diez años de cárcel") o se genera el mayor perjuicio social ("ambas personas reciben diez años de cárcel").

El "dilema del prisionero" destaca que la estrategia de buscar el propio interés sin preocuparse del impacto sobre otras personas tiene limitaciones. Además, ilustra las complejidades del comportamiento humano, particularmente cuando se enfrenta decisiones en que la comunicación, la cooperación y la confianza son cruciales. Se ve con claridad el potencial de ganancia individual y colectivo en distintas situaciones, así como los ries-

¹⁴⁹ Nota sobre estrategia dominante y equilibrio de Nash en la teoría de juegos. Estrategia dominante es la mejor opción de un jugador, independientemente de lo que elija el otro jugador. Equilibrio de Nash es un estado en el que ambos jugadores han elegido su mejor estrategia, dada la elección del otro jugador. En el dilema del prisionero, el equilibrio de Nash es el punto en el que ambos jugadores eligen traicionarse mutuamente, lo que resulta en el peor resultado para ambos. El equilibrio de Nash en este juego es también la estrategia dominante. Esto significa que, incluso si ambos jugadores entienden que la cooperación conduciría a un mejor resultado, seguirán optando por traicionarse.

gos y consecuencias de la traición y el comportamiento egoísta. También muestra que individuos racionales no siempre eligen un comportamiento cooperativo, incluso si hacerlo es lo mejor para ellos.

Si decisiones como las del “dilema del prisionero” no se enfrentan una vez sino muchas veces a lo largo del tiempo, la mejor estrategia es la de cooperación. Este dilema se presenta por priorizar los beneficios de corto plazo por sobre los obtenidos en forma sostenida en un plazo más largo. Son conductas comúnmente observadas en la economía y la política, aunque desde un punto de vista ético, priorizar el comportamiento cooperativo es la estrategia más efectiva en el largo plazo, al promover la confianza y la colaboración en las relaciones sociales.

Paradoja del liberal Paretiano: Es imposible conjugar eficiencia económica y libertad para elegir

En una situación de equilibrio de mercado, el “óptimo de Pareto” se observa cuando no es posible mejorar la situación de alguien sin empeorar la situación de otra persona. Es una solución “económicamente eficiente” a la que se llega porque la asignación de recursos es el resultado de una miríada de decisiones individuales. No hay un único “óptimo de Pareto”. Son muchas las situaciones que pueden darse en que se cumple esta condición (forman una “frontera eficiente”). Algunas de ellas pueden también ser “socialmente eficientes”, pero no es una exigencia que se imponga al equilibrio económico representado por un óptimo de Pareto. Por ejemplo, una situación en la que un grupo reducido se beneficia a expensas de la mayoría puede ser un óptimo de Pareto, pero esto contradice los valores éticos fundamentales de justicia y equidad. Si se busca garantizar un nivel mínimo de bienestar para todos los individuos, alcanzar un óptimo de Pareto no es suficiente: puede resultar en la exclusión y marginación de ciertos grupos sociales.

La “paradoja liberal de Pareto” es una contradicción lógica propuesta por Amartya Sen que plantea un conflicto entre las decisiones tomadas en el ámbito privado (preferencias individuales) y el bien social. Lo que propone es que, bajo ciertas condiciones, la libertad de elegir conduce a resultados que no son los mejores para la sociedad, pues no se alcanza un “óptimo de Pareto”, que es la piedra angular de la Economía del Bienestar. Esto ha llevado a algunos autores a sugerir que el liberalismo económico sería irreconciliable con principios éticos fundamentales. Es un desafío a “la mano invisible” de Adam Smith.

Las decisiones basadas únicamente en la eficiencia económica pueden tener consecuencias éticas negativas, como la explotación laboral, la degradación ambiental, o la violación de los derechos humanos de una minoría. Pero ignorar la eficiencia económica produce pérdida de bienestar social por ineficiencia. El “óptimo de Pareto” es importante para maximizar el bienestar social, pero también lo es dar la debida atención a la ética y los valores morales.

Esta paradoja obliga a ponderar adecuadamente en la toma de decisiones tanto la eficiencia económica (que es el resultado de las decisiones individuales de todas las personas) como la justicia social, especialmente en situaciones en las que las preferencias individuales no contribuyen a este objetivo.

En esto hay una responsabilidad individual, que es evaluar acuciosamente nuestras acciones y decisiones a la luz valores y principios éticos, pero también hay una responsabilidad del gobierno y la sociedad civil. Ellos están llamados a velar para que las decisiones individuales no dañen a otros y que se promueva una sociedad más justa e inclusiva. Economía y ética están entrelazadas. La búsqueda de eficiencia económica no debe hacerse a expensas de la justicia social. Eficiencia económica y conducta ética son necesarias para lograr un equilibrio justo y sostenible.

En suma, la “paradoja liberal de Pareto” plantea un desafío para la toma de decisiones. Es necesario considerar cuidadosamente sus implicancias éticas, aunque esto signifique no lograr la eficiencia de Pareto.

Cómo abordar el conflicto entre interés particular e interés público

Si un individuo se comportara de manera altruista y virtuosa, la respuesta es obvia: esa persona consideraría en sus acciones y decisiones el impacto que éstas tendrían sobre otras personas. Estaría incorporando el interés público en su proceso de decisión. La cooperación entre personas sería la norma.

Si, por el contrario, lo que mueve a una persona son intereses egoístas y privilegia en sus acciones y decisiones su interés personal (que es el supuesto que la economía hace para modelar el comportamiento humano), el bien público no lo toma en cuenta al elegir entre distintas alternativas. La competencia entre personas es la norma. No cooperar es la estrategia dominante. En este caso, se requiere de la regulación, la ley y la fiscalización para constreñir su comportamiento.

Como siempre va a haber en la sociedad individuos que privilegian sus intereses por sobre los de los demás, la regulación, la ley y la fiscalización son imprescindibles en las relaciones sociales. También, en el mundo actual, los movimientos sociales juegan un rol de gran impacto para conseguir comportamientos apropiados de personas que necesitan controles externos para limitar conductas que no cuidan el interés general de la sociedad en el corto y largo plazo.

Comentarios de cierre

1. Las pulsiones humanas no tienen por qué ser las que dominan el comportamiento de las personas. Una diferencia fundamental entre seres humanos y animales es su capacidad de reflexión para anticipar las consecuencias de sus actos y discernir entre aquellos que son aceptables y se ajustan a las normas de la sociedad en que vive. Estas normas facilitan el razonamiento moral y la toma de decisiones. Es el planteamiento de Aristóteles cuando afirma que “el hombre es un animal político”.
2. Muchos individuos y culturas priorizan el comportamiento ético y se esfuerzan por actuar de acuerdo con estos principios. Immanuel Kant argumentó que los seres humanos merecen un trato especial y digno que les permita desarrollarse como personas. Los dos deberes éticos fundamentales, que surgen del respeto a las personas, son la no maleficencia (no causar daño) y la beneficencia (promover el bien).
3. En las empresas, el comportamiento ético es tanto moralmente correcto como legalmente requerido, pero no garantiza el éxito financiero.

En estas circunstancias, es tentadora la opción de no respetar los valores éticos ante una ganancia fácil, en especial en el corto plazo.

4. Si bien ajustarse a las exigencias competitivas es crucial para el crecimiento y el éxito de una empresa, limitarse sólo a consideraciones de mercado puede descarrilar a la empresa del rumbo correcto. Es esencial lograr un equilibrio entre lo que demanda el mercado y las consideraciones éticas.
5. Las prácticas éticas en los negocios no solo ayudan a construir la reputación de una empresa, sino que también contribuyen a la sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, es vital priorizar las consideraciones éticas en las prácticas comerciales para garantizar el bienestar de todas las partes interesadas. En particular, las empresas pueden desempeñar un papel importante en la promoción de prácticas éticas mediante la adopción de estrategias de “marketing ético”. El marketing ético implica promover productos y servicios que sean amigables con el medio ambiente o la sociedad y proporcionar información precisa a los consumidores. Al priorizar las prácticas éticas, las empresas pueden construir una base de clientes leales y contribuir a un cambio social positivo.
6. Se requiere un compromiso personal para hacer lo correcto, especialmente si no es el curso de acción más rentable en el corto plazo. Corresponde a todos en la empresa, particularmente a sus directivos, la responsabilidad de promover las prácticas éticas en la organización. Un mayor énfasis en valores y principios éticos estimula a las empresas a actuar de manera de generar beneficios económicos y beneficios para la sociedad en su conjunto. La ética y el éxito en los negocios no deberían separarse.
7. Es importante que las personas tomen decisiones éticas en su vida personal y profesional, y se responsabilicen por sus acciones ante la empresa y los grupos de interés. Esta rendición de cuentas se puede lograr mediante la promoción de la transparencia y la denuncia de las prácticas ilegales, así como de las no éticas. Al priorizar las consideraciones éticas y promover prácticas éticas, las personas pueden contribuir a un sistema de mercado sostenible y justo. Las prácticas éticas en marketing no solo benefician a la empresa, sino que también contribuyen al bienestar de la sociedad en su conjunto.
8. La existencia de un marco legal y regulatorio que promueva relaciones sanas entre todas las personas, naturales y jurídicas, y una competencia justa en los mercados, ayuda a orientar el comportamiento ético de personas y empresas. De allí la importancia del rol que le cabe al gobierno y todo el sistema político. Las lecciones que surgen de los casos de abuso y posición dominante destacan la importancia de la transparencia, la regulación y un cierto activismo de los consumidores en defensa de sus intereses.

Bibliografía

Referencias sección “Influencia de hormonas y neurotransmisores en la conducta no ética”

1. Hormonas y neurotransmisores de nuestra conducta humana. Recuperado May 21, 2023, de www.sanitas.es
2. *Hormonas y neurotransmisores* | *FisioOnline*. Recuperado May 21, 2023, de www.fisioterapia-online.com
3. Hormonas, cerebro y conducta. Notas para la práctica de la Recuperado May 21, 2023, de scielo.sld.cu
4. *2.4: Hormonas y Comportamiento - LibreTexts Español*. Recuperado May 21, 2023, de espanol.libretexts.org
5. Endorfinas: Las llamadas Hormonas de la Felicidad. Recuperado May 21, 2023, de www.ccdm.cl
6. Cómo influyen las hormonas en nuestro comportamiento. Recuperado May 21, 2023, de www.santalucia.es
7. Testosterona y homicidio: aspectos neuroendocrines de la Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.co
8. Las hormonas del comportamiento, ¿aliadas o enemigas?. Recuperado May 21, 2023, de cuidateplus.marca.com
9. El estrés crónico pone tu salud en riesgo - Mayo Clinic. Recuperado May 21, 2023, de www.mayoclinic.org
10. *Neurobiología del estrés - SciELO Chile*. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.cl
11. *Bases hormonales de la conducta prosocial: una revisión de la* Recuperado May 21, 2023, de dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5461235
12. *Dopamina, el neurotransmisor que nos da la felicidad ...* - BBC. Recuperado May 21, 2023, de www.bbc.com/mundo/noticias-61067620
13. ¿Qué es la dopamina y cómo influye en nuestro bienestar?. Recuperado May 21, 2023, de www.upb.edu.co
14. Las drogas y el cerebro - National Institute on Drug Abuse. Recuperado May 21, 2023, de nida.nih.gov
15. *Serotonina: Datos, usos, MIRs, y fuentes*. Recuperado May 21, 2023, de www.medicalnewstoday.com/articles/es/291259
16. Impactos de los neurotransmisores (serotonina y dopamina Recuperado May 21, 2023, de www.unitedwecare.com
17. *La noradrenalina su rol en la depresión*. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.co
18. *Neurotransmisores*. Recuperado May 21, 2023, de webspace.ship.edu
19. La ética y su influencia en el comportamiento Recuperado May 21, 2023, de es.linkedin.com

La enseñanza de la ética y la conducta humana - SciELO Perú. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.pe

Hormonas y neurotransmisores de nuestra conducta humana. Recuperado May 21, 2023, de www.sanitas.es

Hormonas y neurotransmisores | *FisioOnline*. Recuperado May 21, 2023, de www.fisioterapia-online.com

Hormonas, cerebro y conducta. Notas para la práctica de la Recuperado May 21, 2023, de scielo.sld.cu

2.4: Hormonas y Comportamiento - LibreTexts Español. Recuperado May 21, 2023, de espanol.libretexts.org

Endorfinas: Las llamadas Hormonas de la Felicidad. Recuperado May 21,

2023, de www.ccdm.cl

Cómo influyen las hormonas en nuestro comportamiento. Recuperado May 21, 2023, de www.santalucia.es

Testosterona y homicidio: aspectos neuroendocrines de la Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.co

Las hormonas del comportamiento, ¿aliadas o enemigas?. Recuperado May 21, 2023, de cuidateplus.marca.com

El estrés crónico pone tu salud en riesgo - Mayo Clinic. Recuperado May 21, 2023, de www.mayoclinic.org

Neurobiología del estrés - SciELO Chile. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.cl

Bases hormonales de la conducta prosocial: una revisión de la Recuperado May 21, 2023, de dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5461235

Dopamina, el neurotransmisor que nos da la felicidad ... - BBC. Recuperado May 21, 2023, de www.bbc.com/mundo/noticias-61067620

¿Qué es la dopamina y cómo influye en nuestro bienestar?. Recuperado May 21, 2023, de www.upb.edu.co

Las drogas y el cerebro - National Institute on Drug Abuse. Recuperado May 21, 2023, de nida.nih.gov

Serotonina: Datos, usos, MIRs, y fuentes. Recuperado May 21, 2023, de www.medicalnewstoday.com/articles/es/291259

Impactos de los neurotransmisores (serotonina y dopamina Recuperado May 21, 2023, de www.unitedwecare.com

La noradrenalina su rol en la depresión. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.co

Neurotransmisores. Recuperado May 21, 2023, de webpace.ship.edu

La ética y su influencia en el comportamiento Recuperado May 21, 2023, de es.linkedin.com

La enseñanza de la ética y la conducta humana - SciELO Perú. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.pe

Referencias sección "Influencia del sistema límbico y el prefrontal en la conducta no ética"

1. *Sistema límbico: MedlinePlus enciclopedia médica ilustración*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de medlineplus.gov/spanish/ency/esp_imagepages/19244.htm
2. *Sistema límbico y emociones - Impulsa Neuropsicología*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de impulsaneuropsicologia.com/sistema-limbico-y-emociones/
3. La corteza prefrontal medial controla el alerta conductual y (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.cl
4. ¿Qué es el sistema límbico y cómo influye en las emociones?. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de awenpsicologia.com
5. *El sistema límbico y su función - The OT Toolbox*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.theottoolbox.com/el-sistema-limbico-y-su-funcion/
6. *¿Cómo funciona el nucleus accumbens? - Neurología*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de neurologia.com/articulo/99617
7. *La conducta criminal y su relación con el sistema límbico*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de constructoscriminologicos.uanl.mx
8. La hipótesis del marcador somático y la neurobiología de las (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de scielo.isciii.es
9. El "secuestro de la amígdala": Cuando el miedo se apodera (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.diariodesevilla.es
10. Neurotransmisores del sistema límbico. I. Amígdala. Primera (n.d.)

- Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.mx
11. Funciones ejecutivas: nociones del desarrollo desde una (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de scielo.isciii.es
 12. Corteza prefrontal y funciones ejecutivas - | NeuroWikia. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.neurowikia.es
 13. Las funciones ejecutivas y su relación con el proceso lector y (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.neuronup.com
 14. *Funciones ejecutivas: bases fundamentales* - DownCiclopedia. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.downciclopedia.org
 15. *Cerebro y moral* | Asociación Educar para el Desarrollo Humano. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de asociacioneducar.com/cerebro-moral
 16. *Desde la bioética a la neuro-ética* - SciELO Colombia. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.co

Comportamiento, Solucion de Problemas y Toma de Decisiones. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.aacap.org

Sistema límbico: MedlinePlus enciclopedia médica ilustración. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de medlineplus.gov/spanish/ency/esp_imagepages/19244.htm

Sistema límbico y emociones - Impulsa Neuropsicología. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de impulsaneuropsicologia.com/sistema-limbico-y-emociones/
La corteza prefrontal medial controla el alerta conductual y (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.cl

¿Qué es el sistema límbico y cómo influye en las emociones?. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de awenpsicologia.com

El sistema límbico y su función - The OT Toolbox. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.theottoolbox.com/el-sistema-limbico-y-su-funcion/

¿Cómo funciona el *nucleus accumbens*? - *Neurología.* (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de neurologia.com/articulo/99617

La conducta criminal y su relación con el sistema límbico. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de constructoscriminologicos.uanl.mx

La hipótesis del marcador somático y la neurobiología de las (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de scielo.isciii.es

El "secuestro de la amígdala": Cuando el miedo se apodera (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.diariodesevilla.es

Neurotransmisores del sistema límbico. I. Amígdala. Primera (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.mx

Funciones ejecutivas: nociones del desarrollo desde una (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de scielo.isciii.es

Corteza prefrontal y funciones ejecutivas - | NeuroWikia. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.neurowikia.es

Las funciones ejecutivas y su relación con el proceso lector y (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.neuronup.com

Funciones ejecutivas: bases fundamentales - DownCiclopedia. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.downciclopedia.org

Cerebro y moral | Asociación Educar para el Desarrollo Humano. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de asociacioneducar.com/cerebro-moral

Desde la bioética a la neuro-ética - SciELO Colombia. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.co

Comportamiento, Solucion de Problemas y Toma de Decisiones. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.aacap.org

Referencias sección "Robin Dunbar: La influencia de las conexiones sociales y el tamaño del grupo sobre el comportamiento ético"

1. *Innovación para el desarrollo sostenible*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265693
2. *Identidad digital | Uso seguro y responsable de las TIC*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www3.gobiernodecanarias.org
3. *La cabra*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de reader.digitalbooks.pro
4. *La gestión de la identidad digital: una nueva habilidad* (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de bid.ub.edu/24/giones2.htm
5. *La teoría de Dunbar: ¿realmente no somos capaces de ... - BBC*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.bbc.com/mundo/vert-fut-50242265
6. *En busca del origen evolutivo de la moralidad - SciELO México*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.mx
7. *Por qué eres menos popular que tus amigos y otras* (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.academia.edu
8. *Ambientes promotores para la construcción del conocimiento* (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.researchgate.net
9. *Resumen Capitulo14 Psicología Social | PDF - Scribd*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de es.scribd.com
10. *El Dilema Humano (entrevista a David Benatar)*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de evolucionista3.rssing.com/chan-9760097/latest.php
11. *Las medidas penales alternativas: ¿previenen* (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.researchgate.net
12. *Resumen de Psicología Social en Power Point - Scribd*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de es.scribd.com
13. *Revista de Estudios Sociales, 68 - OpenEdition Journals*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de journals.openedition.org/revestudsoc/pdf/31604
14. *INprendedores: Experiencias y Reflexiones Sobre El Arte Del* (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de es.scribd.com
15. *Innovación para el desarrollo sostenible*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265693
16. *Identidad digital | Uso seguro y responsable de las TIC*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www3.gobiernodecanarias.org
17. *La cabra*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de reader.digitalbooks.pro
18. *La gestión de la identidad digital: una nueva habilidad* (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de bid.ub.edu/24/giones2.htm
19. *La teoría de Dunbar: ¿realmente no somos capaces de ... - BBC*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.bbc.com/mundo/vert-fut-50242265
20. *En busca del origen evolutivo de la moralidad - SciELO México*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.mx
21. *Por qué eres menos popular que tus amigos y otras* (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.academia.edu
22. *Ambientes promotores para la construcción del conocimiento* (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.researchgate.net
23. *Resumen Capitulo14 Psicología Social | PDF - Scribd*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de es.scribd.com
24. *El Dilema Humano (entrevista a David Benatar)*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de evolucionista3.rssing.com/chan-9760097/latest.php
25. *Las medidas penales alternativas: ¿previenen* (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de www.researchgate.net
26. *Resumen de Psicología Social en Power Point - Scribd*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de es.scribd.com
27. *Revista de Estudios Sociales, 68 - OpenEdition Journals*. (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de journals.openedition.org/revestudsoc/pdf/31604
28. *INprendedores: Experiencias y Reflexiones Sobre El Arte Del* (n.d.) Recuperado May 21, 2023, de es.scribd.com

Referencias sección “La maximización de la utilidad”

Lo mejor para el mercado no es bueno para la ética

1. Marketing ético: la respuesta a las demandas del consumidor. Recuperado May 21, 2023, de es.semrush.com
2. *5 Dificultades éticas en la fijación de precios que deben evitarse*. Recuperado May 21, 2023, de blog.wiser.com/es/5-unethical-pricing-pitfalls-to-avoid/
3. ¿Cuál es la importancia de la ética en la mercadotecnia? SNHU. Recuperado May 21, 2023, de es.snhu.edu
4. Ética de los negocios en un mundo global - SciELO México. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.mx
5. *Consumismo ético: el mercado de la moral - El Salto*. Recuperado May 21, 2023, de www.elsaltodiario.com
6. *La importancia de la ética en los negocios*. Recuperado May 21, 2023, de www.escueladenegociosydireccion.com
7. La ética medio ambiental: principios y valores para una Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.cl
8. Derecho, economía y ética de los negocios. Una relación Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.cl
9. *¿Qué es el marketing engañoso? | 5 Casos típicos*. Recuperado May 21, 2023, de communitycastellon.es/blog/marketing-enganoso/
10. Cuatro consejos para evitar realizar publicidad engañosa. Recuperado May 21, 2023, de revistaganamas.com.pe
11. *Publicidad engañosa ejemplos: los más destacados*. Recuperado May 21, 2023, de www.comunicare.es/10-ejemplos-de-publicidad-enganosa/
12. Ética Profesional y Empresarial. Teoría y casos de estudio. Recuperado May 21, 2023, de www.gestiopolis.com
13. ¿Cuál es la importancia de la ética en la cadena de suministro?. Recuperado May 21, 2023, de www.achilles.com
14. *Responsabilidad empresarial con el ambiente*. Recuperado May 21, 2023, de elpoderdelconsumidor.org
15. Educar con ética y valores ambientales para conservar la Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.mx
16. *Ética ambiental y desarrollo: participación democrática para* Recuperado May 21, 2023, de journals.openedition.org/polis/8951
17. Participación ciudadana: Análisis de casos ambientales. Recuperado May 21, 2023, de comunidades.cepal.org
18. *Casos para el estudio de la ética by alvaro.19 - Issuu*. Recuperado May 21, 2023, de issuu.com/alvaro.19/docs/casos_para_el_estudio_de_la__tica
19. Maximización del beneficio - Qué es, definición y concepto. Recuperado May 21, 2023, de economipedia.com
20. El objetivo de la empresa: ¿maximizar el beneficio?. Recuperado May 21, 2023, de blog.iese.edu
21. *1.3: Ética y Rentabilidad - LibreTexts Español*. Recuperado May 21, 2023, de espanol.libretexts.org
22. *Capítulo 12 Mercados, eficiencia y políticas públicas*. Recuperado May 21, 2023, de www.core-econ.org/the-economy/book/es/text/12.html
23. *Los conflictos de intereses - SciELO Chile*. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.cl
24. *¿Qué es un conflicto de intereses y cómo solucionarlo?*. Recuperado May 21, 2023, de protecciondatos-lopd.com/empresas/conflicto-intereses/
25. *Conflicto de Interés - Ethics Unwrapped*. Recuperado May 21, 2023, de

- ethicsunwrapped.utexas.edu
26. *¿Qué es un conflicto de interés?*. Recuperado May 21, 2023, de www.incmnsz.mx
 27. Conflicto de intereses en investigación - SciELO Colombia. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.co
 28. Vulnerabilidad y ética de la investigación social. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.co
 29. *Estudios de caso - Ethics Unwrapped*. Recuperado May 21, 2023, de ethicsunwrapped.utexas.edu/casos?lang=es
 30. *Dilemas éticos en las relaciones entre la ...*. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.co
 31. Recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial. Recuperado May 21, 2023, de www.unesco.org
 32. Ética Informática en la Sociedad de la Información. Recuperado May 21, 2023, de ve.scielo.org
 33. *Aspectos éticos del sobrediagnóstico: entre el utilitarismo y la ...*. Recuperado May 21, 2023, de www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6837109/
 34. Perspectivas éticas en el manejo de la pandemia COVID-19 y Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.pe
 35. *Trabajo forzoso, formas modernas de esclavitud y trata ... - ILO*. Recuperado May 21, 2023, de www.ilo.org/global/topics/forced-labour/lang-es/index.htm
 36. Ética y Derechos Humanos: principios educacionales para Recuperado May 21, 2023, de journals.openedition.org/polis/4663
Marco jurídico interamericano sobre el derecho a la libertad Recuperado May 21, 2023, de www.oas.org
 37. Discriminación contra las personas autistas, la regla antes Recuperado May 21, 2023, de www.ohchr.org
 38. 10 palabras clave sobre derechos humanos - SEDH. Recuperado May 21, 2023, de www.sedh.gob.hn
 39. *Ética y gobierno de la empresa: Base para la confianza de los ...*. Recuperado May 21, 2023, de www.cairn.info/revue-management-2008-2-page-211.htm
 40. 4 beneficios y ejemplos de la responsabilidad social Recuperado May 21, 2023, de bmagrouppglobal.com
 41. *¿Qué es la responsabilidad social empresarial? 5 ... - Zendesk*. Recuperado May 21, 2023, de www.zendesk.com.mx
 42. La responsabilidad social empresarial - SciELO México. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.mx
 43. *¿Cómo Podemos Modelar Mejor la Ética en el Trabajo de ...*. Recuperado May 21, 2023, de extension.psu.edu
 44. Criterios éticos para la formulación de políticas y programas Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.mx
 45. La importancia de la ética en la formación de valor público. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.mx
 46. *La importancia de la etica en la formación de valor público*. Recuperado May 21, 2023, de www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185161614705815
 47. *Responsabilidad social empresarial para la competitividad de ...*. Recuperado May 21, 2023, de www.redalyc.org/journal/5718/571867103005/html/
 48. *Ética y responsabilidad social de la empresa*. Recuperado May 21, 2023, de journals.openedition.org/polis/1752

49. *Marketing ético: ejemplos de empresas con conciencia*. Recuperado May 21, 2023, de www.marketinginsiderreview.com
50. *Consejos para promover la ética en la empresa*. Recuperado May 21, 2023, de www.iese.edu
51. *Ética empresarial: los valores de su empresa a favor del cliente*. Recuperado May 21, 2023, de www.zendesk.com.mx/blog/etica-servicio-al-cliente/
52. *Ética en las ventas: qué es, principios y ejemplos*. Recuperado May 21, 2023, de blog.hubspot.es/sales/etica-ventas
53. *¿Cuáles son los principios de la ética en la mercadotecnia?*. Recuperado May 21, 2023, de rockcontent.com/es/blog/etica-en-la-mercadotecnia/

Incentivos por resultados pueden ser perversos

1. *Los incentivos y la motivación laboral - Gestipolis*. Recuperado May 23, 2023, de www.gestipolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/
2. *Sobre los incentivos - Economía y Ética - IESE Blog Network*. Recuperado May 23, 2023, de blog.iese.edu
3. *El concepto de incentivo en administración. Una* Recuperado May 23, 2023, de www.scielo.org.co
4. *Ventajas de un Plan de Incentivos - CMI Gestión*. Recuperado May 23, 2023, de cmigestion.es/2017/02/14/ventajas-de-un-plan-de-incentivos/
5. *Incentivos económicos a los médicos..* Recuperado May 23, 2023, de saludbydiaz.com
6. *Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones* Recuperado May 23, 2023, de ve.scielo.org
7. *Incentivos Perversos - Sintec Consulting*. Recuperado May 23, 2023, de sintec.com/p_innovador/incentivos-perversos/
8. *Gestión por resultados - Drew*. Recuperado May 23, 2023, de www.wear-drew.co/gestion-por-resultados
9. *¿Por qué fracasan los proyectos, las empresas y los negocios?.* Recuperado May 23, 2023, de www.sosteniblepedia.org
10. *La marea métrica y su resaca: la experiencia británica en* Recuperado May 23, 2023, de www.palabraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/view/pce180/17275
11. *Blog - Jerónimo Palacios*. Recuperado May 23, 2023, de jeronimopalacios.com/blog/
12. *La gestión por resultados, ¿es sinónimo de presupuesto por* Recuperado May 23, 2023, de asip.org.ar
13. *Ética Profesional y Empresarial. Teoría y casos de estudio*. Recuperado May 23, 2023, de www.gestipolis.com
14. *Seminario de Investigación en Ciencias del ... - Facebook*. Recuperado May 23, 2023, de [m.facebook.com](https://www.facebook.com)
15. *Sesgos de género en los algoritmos: un círculo perverso de* Recuperado May 23, 2023, de www.eldiario.es
16. *Motivación intrínseca: Definición, tipos, ejemplos y más*. Recuperado May 23, 2023, de blog.gitnux.com/es/motivacion-intrinseca/
17. *6 factores clave para motivar a los empleados del sector público*. Recuperado May 23, 2023, de dobetter.esade.edu/es/sector-publico
18. *¿Por qué es importante el trabajo solidario?.* Recuperado May 23, 2023, de recursos-humanos.infojobs.net
19. *M1valores sociales by Leonardo Hernandez - Issuu*. Recuperado May 23, 2023, de issuu.com/leonganem/docs/cap_tulo_15
20. *Tesis de maestría ética en los negocios y ... - RI ITBA*. Recuperado May 23, 2023, de ri.itba.edu.ar

El dilema ético del éxito en los negocios

1. *La importancia de la ética en los negocios.* Recuperado May 20, 2023, de www.escueladenegociosydireccion.com
2. *Ética de los negocios en un mundo global - SciELO México.* Recuperado May 20, 2023, de www.scielo.org.mx
3. *Ética empresarial: ¿qué es y por qué es tan necesaria?* - DKV. Recuperado May 20, 2023, de dkv.es
4. *La ética en la vida y los negocios - Santa Clara University.* Recuperado May 20, 2023, de www.scu.edu
5. *Ética Profesional y Empresarial. Teoría y casos de estudio.* Recuperado May 20, 2023, de www.gestiopolis.com
6. *¿Está reñida la ética con el éxito? - De máquinas e intenciones.* Recuperado May 20, 2023, de demaquinaseintenciones.wordpress.com
7. *Ética empresarial, qué es y por qué es importante - EIPYMES.* Recuperado May 20, 2023, de eipymes.com/etica-empresarial-es-importante/
8. *Cuestiones éticas y jurídicas en el emprendimiento.* Recuperado May 20, 2023, de espanol.libretexts.org
9. *Código de ética y conducta empresarial.* Recuperado May 20, 2023, de ir.griffon.com
10. *Ética y Rentabilidad.* Recuperado May 20, 2023, de espanol.libretexts.org
11. *Ética en la organización: por qué es importante fomentarla* Recuperado May 20, 2023, de es.linkedin.com
12. *La importancia de la ética en la toma de decisiones - ESAN.* Recuperado May 20, 2023, de www.esan.edu.pe
13. *Ética - LibreTexts Español.* Recuperado May 20, 2023, de espanol.libretexts.org
14. *La ética en la toma de decisiones - Global Strategy.* Recuperado May 20, 2023, de global-strategy.org/la-etica-en-la-toma-de-decisiones/
15. *¿Qué es la ética empresarial y por qué es importante?* Recuperado May 20, 2023, de factorialhr.es/blog/etica-empresarial/
16. *La ética en las empresas de hoy - Expansión.* Recuperado May 20, 2023, de expansion.mx
17. *¿Cómo afectan las diferencias culturales a los negocios?* Recuperado May 20, 2023, de innovayaccion.com
18. *La relación entre ética empresarial y cultura.* Recuperado May 20, 2023, de espanol.libretexts.org
19. *Ética en los negocios: casos y toma de decisiones. 11a ... - Issuu.* Recuperado May 20, 2023, de issuu.com/cengagelatam/docs/ferrell_issuu/12
20. *Dilemas éticos en las relaciones entre la* Recuperado May 20, 2023, de www.scielo.org.co
21. *Cómo influyen las organizaciones en la conducta ética.* Recuperado May 20, 2023, de espanol.libretexts.org
22. *Tarea Semana 2 Etica Profesional EN LOS Negocios MAN4065.* Recuperado May 20, 2023, de www.studocu.com
23. *Desafíos éticos - LibreTexts Español.* Recuperado May 20, 2023, de espanol.libretexts.org
24. *¿Qué consecuencias obtiene una empresa que carece de un?* Recuperado May 20, 2023, de www.esan.edu.pe
25. *Ética empresarial: ¿qué es y por qué es tan necesaria?* - DKV. Recuperado May 20, 2023, de dkv.es
26. *La importancia de la ética empresarial - El Economista.* Recuperado May 20, 2023, de www.economista.com.mx
27. *Tomando Buenas Decisiones.* Recuperado May 20, 2023, de <http://home>.

- ubalt.edu/ntsbarsh/opre640s/spanish.htm
28. Sección 8. Mantener la ética en el liderazgo. Recuperado May 20, 2023, de ctb.ku.edu
 29. ¿Qué es el liderazgo ético? - Características de un líder ético. Recuperado May 20, 2023, de es.indeed.com
 30. Ética y liderazgo empresarial: ¿cómo ser un líder ético? - ESAN. Recuperado May 20, 2023, de www.esan.edu.pe
 31. Guía de Desarrollo de la Ética - World Customs Organization. Recuperado May 20, 2023, de www.wcoomd.org
 32. Unidad Comprender el uso ético de la tecnología - Trailhead. Recuperado May 20, 2023, de trailhead.salesforce.com
 33. Aspectos éticos de la revisión. Para ser un revisor de primera.... Recuperado May 20, 2023, de www.escueladerevisores.com
 34. *Ética de la virtud: alcances y límites*. Recuperado May 20, 2023, de www.scielo.org.co
 35. *Examen 2 Business Ethic MAN4065 - Studocu*. Recuperado May 20, 2023, de www.studocu.com
 36. *Ética empresarial - LibreTexts Español*. Recuperado May 20, 2023, de espanol.libretexts.org

Referencias sección “Caso de colusión de los pollos en Chile”

1. Colusión de los pollos en Chile - El mercado de la carne de Recuperado May 21, 2023, de www.studocu.com
2. Profesora María Elina Cruz explica en qué consiste el delito Recuperado May 21, 2023, de derecho.uc.cl
3. Más de 10 años de investigación de la colusión de los pollos Recuperado May 21, 2023, de www.theclinic.cl
4. *El caso de la colusión del pollo en Chile - aviNews*. Recuperado May 21, 2023, de avinews.com/el-caso-de-la-colusion-del-pollo-en-chile/
5. Los casos de colusión que han remecido el mercado chileno Recuperado May 21, 2023, de www.emol.com
6. Nueva colusión por el precio del pollo: acusan a las tres Recuperado May 21, 2023, de www.ciperchile.cl
7. Corte Suprema condena a Cencosud, SMU y Walmart por Recuperado May 21, 2023, de www.fne.gob.cl
8. La colusión de los productores de pollos, el caso más grande Recuperado May 21, 2023, de www.elmostrador.cl
9. *El SERNAC presenta demanda colectiva contra Walmart y* Recuperado May 21, 2023, de www.sernac.cl/portal/604/w3-article-63111.html
10. *Colusión | CeCo - Centro Competencia*. Recuperado May 21, 2023, de centrocompetencia.com/colusion/
11. *El delito de colusión en Chile*. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.cl
12. TDLC condenó a Agrosuper, Ariztía y Don Pollo por colusión y Recuperado May 21, 2023, de www.fne.gob.cl
13. *Boletín N° 9729-03 - Cámara de Diputados*. Recuperado May 21, 2023, de www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=18308&prmTIPO=INFORMEPLEY
14. Tribunal aplica históricas multas por colusión en el caso pollos. Recuperado May 21, 2023, de derecho.uc.cl
15. Colusión de supermercados en Chile - Wikipedia. Recuperado May 21, 2023, de es.wikipedia.org
16. Caso “pollos”: ¿y el interés de los consumidores?. Recuperado May

- 21, 2023, de www.df.cl
17. Caso de colusión de supermercados en venta de pollos. Recuperado May 21, 2023, de www.expoknews.com
 18. Ética Profesional y Empresarial. Teoría y casos de estudio. Recuperado May 21, 2023, de www.gestiopolis.com
 19. *Colusión de precios de pollos: SERNAC buscará que los* Recuperado May 21, 2023, de www.sernac.cl/portal/604/w3-article-4644.html
 20. Compensaciones por la "colusión de los pollos" - Miradas. Recuperado May 21, 2023, de www.mipp.cl

Referencias sección "Caso de colusión del papel higiénico en Chile"

1. La colusión del papel higiénico: campos léxicos en los Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.cl
2. Colusión del papel higiénico en Chile - Wikipedia. Recuperado May 21, 2023, de es.wikipedia.org
3. Colusión del papel: el secreto que cubre los \$2.795 millones Recuperado May 21, 2023, de www.ciperchile.cl
4. *La colusión del confort en Chile - MisAbogados.com.* Recuperado May 21, 2023, de www.misabogados.com/blog/es/colusion-del-confort
5. Corte Suprema condena a CMPC y SCA por colusión en el Recuperado May 21, 2023, de www.fne.gob.cl
6. Conclusiones comisión investigadora papel Recuperado May 21, 2023, de www.camara.cl
7. El "cartel del confort": el papel higiénico que ensucia la ... - BBC. Recuperado May 21, 2023, de www.bbc.com
8. Así funcionó la colusión en venta de papel higiénico. Recuperado May 21, 2023, de derecho.uc.cl
9. Multa histórica contra SCA por colusión del papel tissue. Recuperado May 21, 2023, de radio.uchile.cl
10. *Colusión de empresas.* Recuperado May 21, 2023, de www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/colusion-de-empresas
Implementar nuevas reglamentaciones en casos de colusión Recuperado May 21, 2023, de www.bcn.cl

Referencias sección "Caso de colusión de las farmacias en Chile"

1. Colusión de precios en farmacias chilenas - Wikipedia. Recuperado May 21, 2023, de es.wikipedia.org
2. El dossier del caso farmacias: Así se subieron los precios Recuperado May 21, 2023, de www.ciperchile.cl
3. María Elina Cruz se refiere a la colusión de las farmacias. Recuperado May 21, 2023, de derecho.uc.cl
4. *Justicia condena a cadenas de farmacias al pago de US\$2,6* Recuperado May 21, 2023, de www.sernac.cl/portal/604/w3-article-57935.html
5. *Farmacias y la colusión - Conadecus.* Recuperado May 21, 2023, de www.conadecus.cl/farmacias-y-la-colusion/
6. Casos de fraudes en Chile - Contador Publico Auditor. Recuperado May 21, 2023, de cpa.face.ubiobio.cl
7. *El delito de colusión en Chile.* Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.cl
8. Los casos de colusión que han remecido el mercado chileno Recuperado May 21, 2023, de www.emol.com
9. Implementar nuevas reglamentaciones en casos de colusión Recuperado May 21, 2023, de www.bcn.cl

10. Corte Suprema confirma sentencia del TDLC y aplica multa Recuperado May 21, 2023, de www.fne.gob.cl
11. *Colusión de medicamentos: Sernac demanda a Salcobrand* Recuperado May 21, 2023, de www.sernac.cl/portal/604/w3-article-5129.html
12. *Colusión de las farmacias: Lucrando con la salud de Chile*. Recuperado May 21, 2023, de incoludido.cl/colusion-de-las-farmacias/
13. *Compensación de farmacias: los dueños y ejecutivos que* Recuperado May 21, 2023, de interferencia.cl
14. *Colusión Farmacias: Corte Suprema Ratifica Multa de 20* Recuperado May 21, 2023, de www.conadecus.cl
15. *Tribunal chileno llama a nueva audiencia por colusión* Recuperado May 21, 2023, de www.reuters.com
16. *[Indemnización por colusión del “Caso Farmacias”]* | CeCo. Recuperado May 21, 2023, de centrocompetencia.com/indemnizacion-caso-farmacias/
17. *Farmacias deberán compensar a cerca de 53 mil ... - SERNAC*. Recuperado May 21, 2023, de www.sernac.cl/portal/604/w3-article-60046.html
18. *La Irrupción de Farmacias Populares en Chile y sus Efectos* Recuperado May 21, 2023, de centrocompetencia.com
19. *Ver todo el debate - Senado - República de Chile*. Recuperado May 21, 2023, de www.senado.cl

Referencias sección “Caso de abuso de posición dominante en el mercado de los detergentes en polvo”

1. *Abuso de posición dominante (Chile) - Wikipedia*. Recuperado May 21, 2023, de es.wikipedia.org
2. *Abuso de posición dominante* | CeCo - Centro Competencia. Recuperado May 21, 2023, de centrocompetencia.com/abuso-de-posicion-dominante/
3. *El abuso de posición dominante*. Recuperado May 21, 2023, de lalibrecompetencia.com
4. *Abuso de posición dominante - Fiscalía Nacional Económica*. Recuperado May 21, 2023, de www.fne.gob.cl/tag/abuso_de_posicion_dominante/
5. *FNE presenta requerimiento contra Unilever Chile por abuso* Recuperado May 21, 2023, de www.fne.gob.cl
6. *FNE archiva investigación en contra de Tetra Pak y difunde* Recuperado May 21, 2023, de www.fne.gob.cl
7. *El desempeño en juicio de la fne - SciELO Chile*. Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.cl
8. *Colusión de empresas*. Recuperado May 21, 2023, de www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/colusion-de-empresas
9. *OCDE: Remedios y compromisos en casos de abuso* | CeCo. Recuperado May 21, 2023, de centrocompetencia.com
10. *Facilidades esenciales y abuso de posición* Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.cl
11. *Comprendiendo el abuso de posición de dominio*. Recuperado May 21, 2023, de revistaderechoeconomico.uchile.cl
12. *¿Qué es el abuso de posición dominante?* - AGM Abogados. Recuperado May 21, 2023, de www.agmabogados.com/abuso-posicion-dominante/
13. *CeCo | ¿Sanción a precios excesivos? Casos en Europa*. Recuperado May 21, 2023, de centrocompetencia.com

14. Proveedores chilenos acusan a unidad local de ... - Reuters. Recuperado May 21, 2023, de www.reuters.com
15. Sindicato en huelga de mina chilena Escondida ... - Reuters. Recuperado May 21, 2023, de www.reuters.com
16. La evaluación de las conductas anticompetitivas bajo la regla Recuperado May 21, 2023, de revistas.indecopi.gob.pe
17. CeCo | *Discriminación de precios* - Centro Competencia. Recuperado May 21, 2023, de centrocompetencia.com/discriminacion-de-precios/
18. *Big Data: Nuevos desafíos en materia de libre competencia*. Recuperado May 21, 2023, de rchdt.uchile.cl/index.php/RCHDT/article/view/56897/61944
19. CeCo | Litigación abusiva competencia: sanción Merck España. Recuperado May 21, 2023, de centrocompetencia.com
20. TDLC emite inédito fallo contra Correos de Chile por abuso Recuperado May 21, 2023, de www.df.cl
21. La Fuerza de la Innovación y el Emprendimiento. Recuperado May 21, 2023, de www.kas.de
22. OCDE: El consenso post-Chicago en casos de abusos | CeCo. Recuperado May 21, 2023, de centrocompetencia.com

Referencias sección “La tragedia de los comunes”

1. *Qué es la “tragedia de los comunes” y cuál es su ...* - BBC. Recuperado May 20, 2023, de www.bbc.com/mundo/noticias-49082868
2. *Tragedia de los bienes comunales* - Wikipedia. Recuperado May 20, 2023, de es.wikipedia.org/wiki/Tragedia_de_los_bienes_comunales
3. Educar con ética y valores ambientales para conservar la Recuperado May 20, 2023, de www.scielo.org.mx
4. Los principios de la bioética y el surgimiento de una bioética Recuperado May 20, 2023, de www.scielo.cl
5. Ética Profesional y Empresarial. Teoría y casos de estudio. Recuperado May 20, 2023, de www.gestiopolis.com
6. *Dilemas económicos: La tragedia de los comunes*. Recuperado May 20, 2023, de letraslibres.com
7. La Tragedia de los bienes comunales y los bienes públicos Recuperado May 20, 2023, de es.linkedin.com
8. El dilema de los recursos naturales comunes - Revistas Unal. Recuperado May 20, 2023, de revistas.unal.edu.co
9. Tragedia de los recursos de uso común y ética ambiental Recuperado May 20, 2023, de www.scielo.cl
10. *Los cinco dilemas de la crisis ecológica* - Centre tricontinental. Recuperado May 20, 2023, de www.cetri.be/Los-cinco-dilemas-de-la-crisis
11. *Dilemas éticos en el problema ambiental* - Gaceta UNAM. Recuperado May 20, 2023, de www.gaceta.unam.mx/dilemas-eticos-en-el-problema-ambiental/
12. Dilemas, tensiones y contradicciones en la conducta ética de Recuperado May 20, 2023, de www.scielo.org.mx
13. *Dilemas Éticos Destacado - Ética Psicológica*. Recuperado May 20, 2023, de eticapsicologica.org
14. *Ejemplos de Dilemas Éticos y Morales* | StoryboardThat. Recuperado May 20, 2023, de www.storyboardthat.com/es/articles/e/dilema
15. Tres principios para resolver dilemas éticos (uno basado en Recuperado May 20, 2023, de bazar.ufm.edu
16. *Bioética: al encuentro de una conciencia*. Recuperado May 20, 2023, de

www.uchile.cl

17. *Tratado del bien y del mal. La ética como* Recuperado May 20, 2023, de repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/145043/

Referencias sección “El dilema del prisionero”

1. Anotaciones by Casa de Jaén - Issuu. Recuperado May 20, 2023, de issuu.com/casadejaencordoba/docs/anotaciones
2. Dilema del prisionero, Equilibrio de Nash. Pareto - joseremus. Recuperado May 20, 2023, de joseremus.files.wordpress.com
3. El Dilema Del Prisionero Julia Barragán - Scribd. Recuperado May 20, 2023, de es.scribd.com
4. Teoría de la justicia de Rawls - OpenEdition Journals. Recuperado May 20, 2023, de journals.openedition.org/polis/10744?lang=en
5. El dilema del prisionero y las "virtudes" de Tit for Tat. Recuperado May 20, 2023, de www.vazin.com
6. Economía, Sociedad y Teoría de Juegos - Academia.edu. Recuperado May 20, 2023, de www.academia.edu
7. Teoría de Juegos | PDF - Scribd. Recuperado May 20, 2023, de es.scribd.com/document/456788925/Teoria-de-Juegos
8. Las reglas de la cooperación. Recuperado May 20, 2023, de www.cervantesvirtual.com
9. Ética empresarial y Responsabilidad Social Recuperado May 20, 2023, de www.academia.edu
10. Teoría de juegos Breve introducción PDF | PDF | Teoría de juego. Recuperado May 20, 2023, de es.scribd.com

Referencias sección “Paradoja del Liberal Paretiano”

1. *Paradoja del liberal paretiano - Wikipedia, la enciclopedia libre.* Recuperado May 21, 2023, de es.wikipedia.org/wiki/Paradoja_del_liberal_paretiano
2. *La paradoja liberal con relaciones de* Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.co
3. *Una investigación ética de la paradoja de Sen - Dialnet.* Recuperado May 21, 2023, de dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=42474
4. *La paradoja liberal.* Recuperado May 21, 2023, de gonzalogamio.blogspot.com
5. *Economía y ética - OpenEdition Journals.* Recuperado May 21, 2023, de journals.openedition.org
6. *20th WCP: Sobre la imposibilidad de un liberal paretiano.* Recuperado May 21, 2023, de www.bu.edu/wcp/Papers/Poli/PoliZule.htm
7. El mito de la imposibilidad del liberal paretiano - El Confidencial. Recuperado May 21, 2023, de blogs.elconfidencial.com

El Teorema de Imposibilidad de Arrow reconsiderado. ¿Es el Recuperado May 21, 2023, de www.pensamientocritico.info

La ética en la toma de decisiones - Biblioteca digital UBA. Recuperado May 21, 2023, de bibliotecadigital.econ.uba.ar

Economía y ética - OpenEdition Journals. Recuperado May 21, 2023, de journals.openedition.org/polis/1808

Conflictos de intenciones y racionalidad de los sistemas de Recuperado May 21, 2023, de www.scielo.org.mx

CAPÍTULO 21

A MODO DE CIERRE

REFLEXIONES SOBRE LOS DESAFÍOS DEL CAMBIO

Nicolás Majluf

Profesor Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas UC

En este capítulo se presenta algunas de las consideraciones que se tuvieron en cuenta para concluir que era imprescindible que la empresa se esmerara en la búsqueda de un nuevo modelo para hacer su valiosa contribución al progreso del país y al bienestar de las personas. Lo ocurrido en octubre de 2019 tiene raíces muy anteriores y fue un remezón para el país en general y las empresas en particular. Se hizo evidente la pérdida de confianza en la empresa, en la política, y en el modelo económico-social de desarrollo, no obstante el evidente progreso del país.

Se plantea que lo que entendemos por desarrollo hace visibles temas éticos que son difíciles de abordar, pues su solución requiere encontrar el “justo término medio” entre posturas ideológicas diferentes y, además, dar la debida consideración a los aspectos técnicos de los problemas. Y, como no resulta fácil ponerse de acuerdo, las soluciones se dilatan, a veces hasta por años. Se levantan voces de alerta, pero nada parece ser suficiente para inducir un acuerdo. Y llega un momento en que la situación se desborda. Es lo que pasó en el así llamado “estallido social”.

Introducción

El 18 de octubre de 2019, Chile enfrentó el momento político-social más complejo de los últimos 30 años. La frustración y la rabia se expresaron de un modo violento y se planteó una demanda potente por la transformación del modelo político-social. Esto vino acompañado de una pérdida de confianza en instituciones de carácter religioso, de gobierno, civiles y militares.

Son muchas las causas de este “estallido social”. Su análisis seguramente va a mantener ocupados a analistas e historiadores por muchos años. Por ello, al mencionar a continuación algunas razones, éstas deben entenderse simplemente como una colección de opiniones generadas en los albores de este movimiento social. Pero deben interpretarse con cautela, porque al momento de formularlas, la perplejidad era mayor que las certezas.

Hay un tema subyacente de innegable contenido político, que es el cuestionamiento creciente a las bondades del modelo económico. Se puso en entredicho la privatización de bienes públicos como el agua, la educación y la salud. El largo período de bajo crecimiento económico y estancamiento de la productividad, que parte una década antes del estallido social, hace a la gente más receptiva a este movimiento de protesta. Las expecta-

tivas crecientes de la clase media emergente no podían satisfacerse con un crecimiento bajo de los salarios reales. El sobreendeudamiento sólo añade más inseguridad y angustia a la situación. El juicio poco favorable por prestaciones sociales en áreas claves, como educación, salud, vivienda, pensiones y transporte es una fuente más de insatisfacción. El flujo masivo de migración que no es adecuadamente absorbido por la economía y que es fuente de grandes problemas sociales y delincuencia, es un factor adicional que contribuye al malestar de la población.

El alto nivel de individualismo promovido por el modelo debilita el tejido social. “Los descartados”¹⁵⁰ conforman una capa social desatendida por la familia, las instituciones y el Estado. Para la gente, las élites aparecen desconectadas de la realidad, insensibles a una percepción mayoritaria de desigualdad, discriminación e injusticia. El materialismo y la crisis de valores desafían el orden establecido.

Un tema más de fondo, es el debilitamiento de las instituciones del país. El gobierno y los partidos políticos han sido incapaces de interpretar y resolver las demandas sociales de la población. Los abusos y malas prácticas de otras instituciones claves, como la Iglesia, Fuerzas Armadas y grandes empresas, han erosionado las confianzas, el respeto y la autoridad, y están deslegitimadas por la ciudadanía.

La pérdida de confianza en la empresa y en la política

El prestigio de dos de los pilares del desarrollo del país, que son la empresa y la política, están en niveles preocupantemente bajos. Los resultados en la Encuesta Bicentenario de la UC del 2021 indican un 11% de confianza en las empresas y un 4% en los parlamentarios. Para el 2022 los números son 14% y 3% respectivamente. Y el 2009, los valores no eran muy distintos¹⁵¹.

A la pérdida de confianza en las empresas ya se había referido Roberto Méndez en el diario La Segunda del jueves 19 de julio de 2012. Indica que, según los entrevistados, si se compara con el 2006, el conjunto de las compañías chilenas cae con fuerza en sus índices de “Satisfacción al consumidor”, “Honestidad y transparencia” y “Capacidad innovadora”. Concluye: “los últimos años no han sido buenos para la imagen de las empresas”.

Los escándalos empresariales en nada han ayudado a la reputación, prestigio e imagen de la empresa. Hay una larga lista de situaciones que la han afectado negativamente. El mal comportamiento de algunos ejecutivos y empresarios desprestigia a toda la actividad empresarial. Baste mencionar algunos de los casos de colusión que han tenido mayor visibilidad en la prensa: farmacias, empresas avícolas (caso de los pollos), papel tissue y supermercados. También han sido prominentes por diversas razones, los casos de La Polar, SQM, Caval y Penta.

Ciertamente, esto no ha ayudado al prestigio de la actividad empresarial y pone alta la exigencia de impecabilidad en las acciones de la empresa.

¹⁵⁰ Papa Francisco

¹⁵¹ La revista Qué Pasa del 20 de noviembre de 2009 reportaba que la confianza en los empresarios alcanzaba sólo al 10% y en los dirigentes políticos era aún menor, llegando a sólo el 2% (comparado con los bomberos que alcanzaban el 82%)

Complica aún más la situación el hecho que la atención pública y el escrutinio de las prácticas de negocio nunca han sido tan grandes. El activismo de los medios de comunicación y el surgimiento de las redes sociales, con su “comunicación instantánea”, “fake news” y “opinionated influencers”, que son personas mordaces que no aceptan más verdad que la suya.

La pérdida de confianza en el modelo

Las protestas estudiantiles del 2011 fueron mucho más allá del tema de la educación. Las ideologías que animaban estas protestas buscaban un cambio de sistema. El lienzo de la foto reza “contra la educación de mercado, estudiantes organizados”. Es un planteamiento político; un ataque explícito al modelo económico; un cuestionamiento a las bases del sistema.



Esto tuvo implicancias políticas. El mensaje en el triunfo de Bachelet II se basa en dos conceptos centrales: “abuso” y “desigualdad”. Se puede conjeturar, desde un punto de vista ideológico, que es una instancia más de un ánimo contrario a mercado y empresa

Sin duda, la desigualdad contribuye a la crisis del modelo. Así lo sugiere Raghuram Rajan, Premio Nobel de Economía y Ex Gobernador del Banco Central de India: “Si la inequidad es mucha, la gente se comienza a preguntar si el sistema les sirve de algo en la realidad. Yo creo que esa es la crisis del capitalismo hoy”. También Luigi Zingales, Director Stigler Center, Both Business School de la Universidad de Chicago comenta en su visita a Chile en 2019: “Es muy difícil tener un sistema justo cuando existe una gran concentración de la riqueza. Es necesario hacer un esfuerzo adicional para que el sistema sea justo para todos, y ese es el gran desafío que tiene Chile”

Lo que ocurrió posteriormente es consistente con una visión negativa del modelo en la población. El 19 de diciembre de 2021 se elige a Gabriel Boric como Presidente de la República de Chile para el período 2022-2026. Al momento de escribir estas líneas estamos en la mitad de su período presidencial.

Esfuerzos para reorientar el accionar de las empresas en Chile

El 21 de junio de 2019, por iniciativa de la Bolsa de Santiago, se firmó la primera Declaración Inversiones Responsables (“*Ring the bell for responsible investment*”). Concurrieron actores relevantes del mercado financiero, como son las AFP y otros inversionistas institucionales.

En ella se comprometen a la promoción activa de la inversión responsable en el mercado de capitales chileno e invitan a las empresas emisoras

a tomar como objetivo avanzar en materia de sostenibilidad, de forma medible, cuantificable y transparente, reconociendo que se trata de un desafío que todos los actores del mercado están enfrentando de forma gradual, pero con creciente urgencia.

En el Diario Estrategia del 20 de diciembre de 2022 se reporta la cuarta versión del *“Ring the Bell por la Inversión Responsable”*, destacándose la transparencia de la información que las empresas deben ofrecer en materia de ESG. Se cita a Arturo Rodríguez, líder sénior de Mercado para Iberoamérica de la Fundación IFRS: “Tener normas globalmente aplicables para la divulgación de información financiera sobre sostenibilidad nos ayudará a conectar temas ASG con la información de los estados financieros, con el objetivo de tener información completa, cuantificable y de alta calidad para el mercado de capitales”.

También se refiere esta publicación a otra importante iniciativa a nivel internacional: la creación en 2021 del Consejo de Normas Internacionales sobre Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés) por parte de la Fundación de Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés).

Estas iniciativas se suman a la Norma de Carácter General 461 dictada por la CMF en 2022, la que incorpora temáticas de sostenibilidad y gobiernos corporativo en la memoria anual de las empresas, y “la definición de métricas *Sustainability Accounting Standards* establecidas por el *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*”.

A nivel internacional, Black Rock, una de las empresas de administración de activos financieros más grande del mundo, desde hace varios años plantea que entre sus criterios de inversión consideran los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), además de la evaluación de oportunidades de negocio, pues el buen manejo de estos riesgos hace sostenible los resultados económicos de una empresa en el largo plazo.

Tendencias de cambio: Desafíos éticos del desarrollo

Las tendencias que a continuación se presentan son una muestra que ha sido destacada desde hace muchos años como prominentes en los tiempos que vivimos. El punto es que la mayoría de estas tendencias, que en su momento fueron presentadas como avances de la humanidad, traen consigo efectos indeseables que no podemos desatender y, como un péndulo, pasado un tiempo, comienza a desandarse el camino recorrido, en la esperanza de encontrar el siempre elusivo “término medio”.

Globalización y desigualdad

La globalización de los mercados ha permitido generar un enorme valor económico, alcanzar una gran eficiencia en los procesos productivos y abrir oportunidades extraordinarias que han beneficiado a millones de personas. La pobreza se ha reducido en todo el mundo.

Pero, también ha traído dificultades. Aunque la pobreza se ha reducido, al mismo tiempo se ha generado una concentración creciente de la riqueza en unas pocas manos, lo que trae consigo desigualdad, inquietud social y polarización política.

La desigualdad no se refiere sólo a lo económico, sino a muchos otros ámbitos como las diferencias en la calidad de la educación y la salud. La evidencia sugiere que aumentan los homicidios, los nacimientos de madres adolescentes, la mortalidad infantil, la obesidad, las enfermedades mentales y las adicciones al alcohol y las drogas, y disminuyen la movilidad social y la esperanza de vida.

La globalización también ha producido dislocación económica. Regiones completas han visto emigrar sus puestos de trabajo a otros países. Los gobiernos no han tenido la capacidad para regular adecuadamente los masivos flujos de capital que se mueven libremente por todo el mundo.

Además, se ha producido homogenización de la cultura, que implica pérdida de diversidad en el aporte de los países y estandarización de las formas de vida.

La pregunta ineludible que hoy se nos presenta es si la globalización ha ido demasiado lejos. Si el foco excesivo en la generación de riqueza ha implicado descuidar el bienestar de las personas. No es sorprendente, entonces, que la desglobalización ya haya comenzado en muchos países que han empezado a levantar trabas al libre comercio, siendo los casos más notorios los de China y USA.

Crecimiento económico y medioambiente: El riesgo a la vida en la tierra

No es bueno suponer que el crecimiento económico no tiene límites. Estamos padeciendo el deterioro del medioambiente y el cambio climático, y un creciente agotamiento de los recursos naturales esenciales para la vida, como el agua. El progreso, así entendido, no tiene futuro: es autodestructivo.

Los problemas medioambientales y el calentamiento global se están manifestando de un modo implacable. Los fenómenos climáticos están produciendo destrucción y muerte en todo el mundo. Se anticipa un aumento en el nivel de los océanos que puede sepultar regiones y pueblos completos, y estamos observando la desaparición acelerada de numerosas especies vegetales y animales que hacen temer por la continuidad de la vida en la tierra. Cada vez es más alarmantes la inseguridad de la vida por falta de alimentación y agua, y la destrucción de los entornos naturales.

Posturas opuestas en estos temas hacen difícil avanzar. Se observan profundos enfrentamientos entre quienes consideran a la naturaleza como más importante que la persona humana y quienes consideran que el ambiente natural es sólo materia disponible a nuestro arbitrio. Ninguna de las dos posturas puede calificarse de "ética". La primera, ignora la centralidad de la persona y la segunda, no considera la responsabilidad que tenemos con las generaciones futuras.

Otras fuerzas disruptivas¹⁵²

El aumento de la corrupción, coimas y extorsiones hacen más difícil el funcionamiento de un sistema capitalista. Éste requiere del respeto a los derechos de propiedad, los derechos humanos y el cumplimiento de los

¹⁵² Joseph L. Bower, Herman B. Leonard and Lynn S. Paine, Harvard Business Review, September, 2011

contratos.

También hay fuerzas externas que complejizan el manejo de las empresas como la emergencia de movimientos extremistas, terrorismo y guerra; y el surgimiento de patógenos que pueden producir pandemias y que hacen a los estados implementar medidas de protección que dificultan el funcionamiento del comercio internacional y de los mercados financieros en el mundo.

Por último, el debilitamiento del sistema legal, la necesidad de fortalecer las instituciones para abordar la escala y complejidad de los desafíos en el mundo, y la declinación de la educación y la salud públicas son otros signos de la complejidad de los tiempos y la enormidad de los desafíos que enfrentamos.

Tecnología y transformación del trabajo y de la vida

Los cambios tecnológicos no dejan de sorprendernos. Los avances en la electrónica, la digitalización, la inteligencia artificial, la automatización y las redes sociales, entre muchos otros, están cambiando profundamente el mundo de los negocios y la sociedad. Han permitido una mayor conectividad, la reducción de los costos, y el surgimiento de nuevos productos y soluciones que enriquecen y facilitan la vida de las personas.

También ha cambiado la forma de trabajar. La pandemia hizo que se acelerara la adopción del teletrabajo. Hoy resulta casi imposible volver al trabajo cien por ciento presencial en muchas ocupaciones. Los viajes en la ciudad se han reducido a raíz de esto, lo que ha traído consigo una reducción en la congestión y en la contaminación o, a lo menos, una reducción en la tasa de crecimiento de estos problemas. Muchas reuniones de negocio hoy pueden hacerse vía teleconferencia, reduciendo con esto los viajes (principalmente internacionales) que se originaban en esta causa. También, la telemedicina es una realidad y la teleducación ha conquistado adeptos en todo el mundo. Y esto es sólo el comienzo, porque tendencias sociales de tan grande magnitud, van a alterar la forma en que vivimos y diseñamos las ciudades, entre otras cosas.

Pero este progreso no está exento de dificultades. En primer lugar, el excesivo uso de redes sociales ha implicado, entre otras cosas, un estilo de vida superficial que no permite ponderar adecuadamente las consecuencias de las decisiones, una sobrecarga informativa que embota la mente y una preocupante tendencia hacia mayores problemas de salud mental.

Flujos migratorios que sorprenden

El Papa Benedicto XVI, en su Encíclica “*Caritas in Veritate*” (2009), describía a los flujos migratorios de la época como “un fenómeno que impresiona por sus grandes dimensiones, por los problemas sociales, económicos, políticos y religiosos que suscita, y por los dramáticos desafíos que plantea a las comunidades nacionales y a la comunidad internacional”. El problema no ha hecho sino aumentar entre ese y este tiempo.

La migración es un problema que ha adquirido proporciones enormes en nuestro tiempo y plantea el desafío de acoger a personas que se han visto desplazadas de sus hogares por razones de la más variada índole. En Latinoamérica estamos viviendo la desesperación del pueblo venezolano que por millones se ha desplazado a otros países para buscar un futuro que su

propio país les niega. En Europa son ciudadanos del Medio Oriente y África, que buscan un bienestar que no pueden conseguir en sus propios países. En Estados Unidos la migración viene de Centro América y México.

La migración es, antes que nada, un problema humanitario, que plantea “un desafío dramático a la comunidad internacional” (Papa Benedicto XVI). Las posturas para enfrentar este tema tienden a extremarse. Los más contrarios plantean que los migrantes son una carga, que se encuentran en tal estado de desprotección, que atender sus necesidades sociales sólo trae problemas y dislocación social al país al que llegan, muchas veces de un modo ilegal. Pero, también, los migrantes pueden hacer un gran aporte en trabajo, conocimiento y cultura al país que los acoge.

Las comunidades de los países reaccionan de formas muy opuestas. Hay algunos que muestran posturas xenofóbicas y violentas, mientras que otros acogen solidariamente a los inmigrantes.

El tema de la migración plantea a los países un dilema ético de proporciones. Los países no pueden abrir sus fronteras sin restricciones, pero, por razones humanitarias, tampoco pueden negar el acceso a quienes golpean a sus puertas. No hay una respuesta fácil.

Cambios culturales y valóricos que ponen en riesgo la convivencia

Hay excesos que hacen daño. La glorificación de valores como el individualismo, la codicia y el egoísmo, que se presentan como el fundamento de un crecimiento más acelerado, resulta preocupante. Llevados al extremo, desvirtúan lo esencial de la convivencia humana, promoviendo una acumulación sin medida de riquezas y alentando la corrupción. Resulta chocante que por acumular bienes materiales llevemos una vida acelerada de trabajo, sin descanso y sin pausa, que poco a poco nos va deshumanizando.

Para ilustrar la profundidad y complejidad del tema valórico, baste con ejemplificar dos conceptos centrales en el funcionamiento de nuestra sociedad: libertad y meritocracia.

La “libertad de elegir” es ciertamente un valor positivo. Pero considerarla como un valor supremo no es apropiado. La popularización de los “valores progresistas”, como el aborto libre, la eutanasia y la definición de la identidad de género se transmiten como si fueran un progreso cultural¹⁵³. Esto no toma en cuenta los límites que nosotros mismos debemos poner a nuestra conducta.

Libertad no es sinónimo de desenfreno. La libertad debe ejercerse en un marco definido por las condiciones de orden económico, social, jurídico, político y cultural. Una mala comprensión de la libertad promueve un comportamiento egoísta, centrado en uno mismo. Es el triunfo de la cultura “de los derechos” y de la gratificación instantánea que olvida “los deberes” y la responsabilidad de servir al bien común. Esto debilita la cohesión social, desvirtúa la legitimidad política y descuida el bienestar de todos.

Por otra parte, a la meritocracia se la considera una regla justa que promueve las buenas decisiones. La dinámica social de “la meritocracia” está

¹⁵³

Papa Benedicto XVI

profundamente arraigada en las organizaciones, pero, tiende a perpetuar la desigualdad. El profesor Michael Sandel, de la Universidad de Harvard, plantea en su libro “La tiranía del mérito” (2020)¹⁵⁴ que “la meritocracia ha implicado la preservación de privilegios de los grupos favorecidos, porque la competencia no se da en igualdad de condiciones”. Plantea, además, que “una meritocracia perfecta, en la cual las oportunidades de progreso para todos son iguales, corroe la solidaridad”. Se genera una dinámica social destructiva, porque si nos limitamos a pensar que nuestro éxito se debe a nuestro mérito, se va a debilitar nuestra contribución al bien común. No vamos a sentir la deuda y la obligación que tenemos con nuestros conciudadanos. Esto va a provocar frustración y resentimiento, lo cual lleva a una reacción violenta contra los grupos más favorecidos. No resulta difícil imaginar que de aquí se siguen la polarización política y el surgimiento de gobiernos populistas de derecha e izquierda.

Mercados financieros, capitalismo y el riesgo de colapso del sistema

Los mercados financieros son la vara de medición de los negocios. Mercados financieros fuertes y desarrollados producen mucho bien: acceso al crédito, manejo del riesgo, y otros. Pero, no siempre los mercados financieros funcionan bien. La gran crisis financiera de 2008 puso en riesgo la estabilidad de las instituciones a nivel global. La relevancia de esa crisis sembró dudas sobre la efectividad del sistema económico vigente, de tipo capitalista y de libre mercado.

El énfasis en la maximización del valor de las empresas y las ganancias en el corto plazo, hacen perder de vista el bien común y la calidad del trabajo que se genera. Buscar exclusivamente nuestro bienestar y progreso, hace perder de vista el impacto que nuestros actos tienen sobre el bienestar y progreso de otras personas. Nuestro bienestar no puede conseguirse a expensas del bienestar de otros. De esto trata la atención que debe darse al bien común

Los cambios en Chile

Chile no ha estado ajeno a las tendencias de cambio observadas en todo el mundo. Desde hace más de 40 años empezó en el país lo que hoy se entiende por “globalización”. El cuidado y preservación del medioambiente están recibiendo una atención creciente en el país y son altas exigencias de la nueva institucionalidad ambiental. La incorporación de tecnología es evidente, por ejemplo, en la masificación del uso de teléfonos móviles y redes sociales. Los intensos flujos migratorios han puesto a prueba la institucionalidad y la posibilidad de acogida. La secularización de la cultura y el menor ascendente de la Iglesia sobre la población también se observan en Chile. La integración del país a mercados financieros mundiales es tan marcada, que crisis en otros países golpean a la población. Es lo que ocurrió, por ejemplo, en la crisis asiática de 1997 y en la crisis financiera de 2008.

En Chile, al igual que en los países más importantes del mundo existe desigualdad y se han desacreditado líderes en los más diversos ámbitos.

¹⁵⁴ Michael Sandel, “The Tyranny of Merit: Can we find the common good?”, Farrar, Straus and Giroux, 2020.

Hay una pérdida creciente del afecto que la gente siente por la actividad política y la empresa, por causas como: la percepción de que políticos y empresarios abusan de su posición de poder, el financiamiento irregular de la política, la polarización y la corrupción, y los escándalos que han afectado a la empresa y a otras instituciones de la República.

Hacia un nuevo modelo de empresa

Milton Friedman, en su influyente comentario publicado por el New York Times el 13 de septiembre de 1970, plantea que “La Responsabilidad Social de los negocios es aumentar su utilidad” y que “quienes proponen que la responsabilidad social es importante, resultan sospechosos de querer socavar las bases del sistema de libre mercado... las actividades que se disfrazan de responsabilidad social no son más que una forma hipócrita de enmascarar los intereses de largo plazo de la empresa para verse bien a los ojos del público... es llamar a la maximización de utilidades con el nombre conciencia social, que trae dividendos de Relaciones Públicas”.

Es un planteamiento provocativo que sólo hoy, muchos años después de su formulación, se está desvirtuando. Hoy sabemos que limitarse a maximizar la utilidad es una respuesta que resulta insuficiente y peligrosa, pues puede poner en riesgo la estabilidad de la empresa y afectar la tranquilidad social. El triste caso de Agrosuper en Chile resulta decidor. Tuvo que cerrar una planta que implicó una inversión de cientos de millones de dólares y la pérdida de cientos de puestos de trabajo, porque “perdió la licencia social para operar”. La comunidad impidió que la planta siguiera funcionando, por dificultades técnicas que inundaron el pueblo de Huasco con olores pestilentes. Todos perdieron, la empresa, la comunidad y el país. Y son muchos los ejemplos como éste.

En la gestión de una empresa, la mirada debe ensancharse más allá de la mera dimensión económica. Si algo hay que maximizar, es el sentido de lo que se hace y el propósito que se persigue.

La utilidad no puede ser el propósito de una empresa. La utilidad es “la última línea”, la medición del resultado, el registro final de una miríada de actividades. Y si las cosas se hacen bien, los resultados van a ser positivos. Porque poner en el centro de atención de una empresa las necesidades de los clientes es una receta para obtener buenos resultados. Crear un ambiente de confianza en las relaciones con proveedores y clientes, contribuye a generar lealtad y fortalece su vínculo con la empresa. Preocuparse del bienestar de los trabajadores es una manera de conseguir su compromiso y alcanzar productividad, calidad y excelencia. El cuidado por atender debidamente las inquietudes de las comunidades, acrecienta la reputación de la empresa y, con ello, se crea una corriente de reconocimiento y buena voluntad hacia ella. Y un trato equitativo en la relación con las autoridades es de la esencia de una buena gestión. Todos estos aspectos se mencionan a modo de ejemplo, para enfatizar que concentrarse en la dimensión económica puede distorsionar el rol social que le corresponde cumplir a una empresa.

Algunas voces de alerta

Davos 2009

En febrero de 2009, en Davos, justo después de la gran crisis del sector financiero mundial provocada por la quiebra de Lehman Brothers, Claire Chiang, Senior Vice President, Banyan Tree Holdings y Stephen B. Young, Global Executive Director, The Caux Round Table se preguntaron ¿Qué viene después del Capitalismo Global?

Plantearon que hay algo que ha andado muy mal, porque en 1989 murió el Comunismo con la caída del muro de Berlín, y en 2008, en las protestas de Wall Street, también murió el Capitalismo. Cada sistema creó las condiciones de su propio colapso. Se mantuvieron fieles a sus principios esenciales, y su visión estaba errada. Al elegir el camino equivocado, cavaron su propia tumba. El Comunismo no dio libertad a las personas y el Capitalismo de Wall Street no las restringió.

Concluyen que se necesita perfeccionar la institucionalidad y que la alternativa que debemos crear es una en que los individuos tengan simultáneamente libertad y restricciones: libertad para crecer y progresar, inventar y construir, amar y llorar; y restricciones para menoscabar a otras personas y dañar el bien común.

La forma de equilibrar libertad y restricciones es a través de una valoración ética. Cuando actuamos éticamente, restringimos el uso de nuestro poder en consideración a las consecuencias que puede tener sobre otras personas. Para evitar los excesos, las personas no pueden limitarse a buscar exclusivamente su progreso y bienestar.

En el Capitalismo, un acto éticamente correcto busca el justo equilibrio entre el interés personal y las consecuencias que este acto tiene sobre el bien común y sobre el bienestar de individuos y grupos que se ven afectados por el accionar de la empresa (*stakeholders*).

Los mercados que funcionan en forma excesivamente libre, tienen dificultades para mantener en regla los individualismos más sórdidos. La falta de restricciones lleva a una despreocupación por “el otro”. No es esto lo que llamamos “civilización”. Por ello, es preciso contar con restricciones legales, sin llegar a extremos, porque los excesos de regulación destruyen la felicidad y la prosperidad. Encontrar “el justo término medio” es el desafío de una buena regulación.

Responsabilidad que le cabe a la empresa en el cuidado del sistema institucional “*Global Capitalism at Risk: What are you doing about it?*” era el provocativo título de un artículo publicado por Joseph L. Bower, Herman B. Leonard y Lynn S. Paine en *Harvard Business Review* de septiembre de 2011. En él plantean que el sistema capitalista ha sido extraordinariamente exitoso en la generación de bienestar para las sociedades y ha creado enorme valor. Al describir la dinámica del sistema capitalista, destacan consecuencias positivas como la generación de prosperidad, crecimiento, innovación, creación de riqueza, libertad, y nuevas oportunidades. Pero luego agregan que este sistema, en los últimos 25 años no ha funcionado bien. Mencionan temas como la desigualdad, la explotación, el daño ambiental, el agotamiento de los recursos naturales, y la inestabilidad financiera. Esto genera efectos disruptivos, como cambio climático, colapso ambien-

tal, pandemias, terrorismo, guerras, crimen organizado, caos político, desórdenes, expropiaciones, y sobrerregulación. A lo anterior se suman fuerzas exógenas que también tienen un impacto negativo, como los nacionalismos, los movimientos radicales y el sentimiento de superioridad moral de algunas etnias (etnocentrismo). Esta dinámica negativa debilita las instituciones, que son imprescindibles para el buen funcionamiento del sistema, y afecta negativamente la estabilidad social y política.

El riesgo del que alertan es que, si en los próximos 25 años se mantiene esta dinámica destructiva del sistema, “vamos a experimentar un viaje muy accidentado o, peor aún, un colapso del sistema”. Es una predicción extremadamente preocupante. Un colapso del sistema es una receta para el empobrecimiento y la pérdida de bienestar de la humanidad toda.

Los autores sostienen que recae una gran responsabilidad sobre la empresa y la pregunta que plantean a directivos y empresarios es “qué estás haciendo al respecto”.

Creación de Valor Compartido

Michael E. Porter y Mark R. Kramer publicaron en enero de 2011 en el *Harvard Business Review* su inspirador artículo “Creando Valor Compartido: Cómo reinventar el capitalismo y desatar una oleada de innovación y crecimiento”.

Plantean que el capitalismo está siendo severamente atacado, que hay una menor confianza en los negocios, y que el propósito de la empresa debe ser redefinido. Que a las empresas se las ve como una de las principales razones de los problemas sociales, medioambientales y económicos, y se cuestiona la legitimidad de las empresas.

Las empresas, con su comportamiento, han contribuido a generar esta negativa imagen. Se han limitado al uso de modelos de creación de valor pasados de moda, que ponen a la rentabilidad en el corto plazo como la principal medida de desempeño, ignorando las necesidades más importantes de sus clientes y las tendencias que determinan su sobrevivencia en el largo plazo. De otro modo no se entiende el que presten tan poca atención al bienestar de sus clientes, la explotación sin límites de los recursos naturales, la viabilidad de sus proveedores claves, o los problemas económicos de las comunidades en que producen y venden.

Su llamado es a que las empresas asuman el liderazgo que les corresponde y concilien negocios y sociedad. Es preciso reinventar el capitalismo para permitir que la innovación y el crecimiento sean liberados.

La solución que proponen es el Valor Compartido, el cual implica que se crea valor económico conjuntamente con la creación de valor para la sociedad. De esta forma, el éxito económico se reconecta con el progreso social.

El mensaje central de los autores es que no da lo mismo la forma en que se genera la utilidad de una empresa. La utilidad que incluye un beneficio social representa una forma más elevada de capitalismo. El resultado es un círculo virtuoso de prosperidad para la empresa y la comunidad, que lleva a utilidades y beneficios perdurables en el tiempo.

“Acoso Moral”: Qué tan lejos debieran ir las empresas en la búsqueda de utilidad
En el *New York Times* del 7 de julio de 2019 se reporta un tema sorprendente: “ejecutivos franceses son acusados de empujar a sus empleados al

suicidio". La historia se refiere a la decisión de los ejecutivos superiores de France Telecom de despedir a miles de trabajadores de la compañía, hecho ocurrido en la década anterior. El problema se presenta porque la mayoría de estos trabajadores eran empleados del Estado con un contrato de trabajo garantizado de por vida.

Según los abogados que llevan la acusación, los ejecutivos decidieron hacer la vida de estas personas tan insoportable, que tuvieron que irse de la empresa. Sin embargo, 35 de ellos, sintiéndose traicionados y atrapados, se quitaron la vida. Los ejecutivos de la época enfrentan cargos de "acoso moral". El juicio plantea preguntas sobre qué tan lejos debieran ir las empresas en su búsqueda de utilidad y eficiencia, temas que están en el centro de la cultura empresarial.

Mensaje de cierre

Este documento presenta modelos de empresas que han intentado hacer las cosas de un modo diferente, estudios que dan luces sobre lo que contribuye a un buen comportamiento, y varias reflexiones sobre temas culturales y éticos. Corresponde al Gobierno de la empresa (Directorio y alta administración) asumir la responsabilidad de buscar una nueva forma de hacer las cosas.

Como país, estamos en la búsqueda de un nuevo equilibrio económico-social. Si algo positivo puede decirse de todo este esfuerzo, es que se ha sabido encauzar dentro de los límites institucionales. Pero, al momento de escribir estas líneas, han pasado más de cuatro años y no se avizora aún un acuerdo sobre el nuevo modelo de desarrollo para el país.

Todos tenemos que contribuir a encontrar esta solución, cada uno en su ámbito de acción e influencia. Este documento se refiere sólo a lo que la empresa puede contribuir, que es mucho, porque con su accionar le hace un bien a la sociedad y da sustentabilidad a sus negocios.

Corresponde a la empresa prestar atención a las grandes tendencias que afectan la vida en sociedad, porque "no puede haber buenas empresas en países convulsos". De allí la importancia de no encerrarse en el mundo privado de la organización y dar la debida atención a las implicancias económicas, sociales y políticas de su modelo de negocios.

Es preciso abrir los ojos y "aprender a ver", a entender las grandes tendencias del entorno político, social y cultural, del mismo modo en que se entienden los cambios económicos, tecnológicos y del mercado en que la empresa opera. Esto es bueno para la sociedad y también para la empresa.

En el mundo de los negocios se dice que hay que identificar oportunidades y amenazas. A veces se le llama exploración del entorno, análisis de escenarios, inteligencia de negocio, o de alguna otra manera, al esfuerzo por entender lo que está cambiando. Pero no todo es un esfuerzo racional. Tener una sensibilidad especial para leer las tendencias del entorno cuando recién comienzan a manifestarse es una habilidad superior de directivos de organizaciones y empresas. Es lo que les permite anticiparse y definir oportunamente el camino de acción, generando una ventaja competitiva. La clave es saber cómo actuar y hacerlo en forma oportuna.

Del mismo modo, y aunque resulte difícil, es preciso reconocer anticipadamente los cambios en la sociedad. Esto hace posible atender y resolver exi-

tosamente los problemas que se van incubando, antes de que sea demasiado tarde. Y en este empeño, la empresa tiene una responsabilidad grande, porque no es un mero espectador de los cambios, sino que, con su acción, contribuye a provocarlos. De allí la importancia de dar la debida atención a las implicancias económicas, sociales y políticas de su modelo de negocios. Es en lo que este documento ha pretendido hacer una contribución.

