



**“Evolución del modelo de
empresa: productividad
sustentable”**

La Era de la colaboración

El mundo está cambiando, de eso no cabe ya ninguna duda. Y parte de ese cambio incluye, por cierto, el ámbito corporativo. Estamos frente a nuevos paradigmas empresariales que adaptan, amplían y complementan los tradicionales. Asimismo, los ciudadanos están más informados, conscientes, interconectados, participativos y empoderados, y abogan por mayor transparencia y creación de valor social por parte de las compañías.

Se ha hecho evidente hoy que la empresa es, en esencia, una entidad social. A nivel mundial, ya está instalado que la visión de sus objetivos, reducida sólo a la maximización de los beneficios y la generación de empleo y riqueza, es insuficiente. Así, se ha extendido la convicción de que una economía globalizada obliga a un actuar plenamente consciente, donde prime la generación de valor para todos los stakeholders, muy especialmente para la comunidad o sociedad donde la organización está inserta.

Modelos empresariales propositivos han surgido por decenas en los últimos años, pero si hay algo en que todos coinciden es en que esta nueva etapa está marcada por la palabra "colaboración". Es decir, la empresa, además de ser el núcleo de la economía, aporta al bienestar de sus trabajadores y de la sociedad a través de un actuar ético, se hace responsable por la preservación del medio ambiente y, a nivel macro, colabora en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y cohesionada. Lo anterior como resultado de una mirada

corporativa que ha ido madurando en el tiempo, y que hoy considera el bien común como parte de su propio interés.

Sostenido en el tiempo, este cambio del foco empresarial apunta a la persona como centro y razón de ser de la organización. Con un sentido trascendente o sentido de misión, la empresa responde de mejor manera a las necesidades humanas, sociales, económicas y ambientales del entorno en el que está inserta, y es capaz de generar dinámicas virtuosas que se irradian desde su centro hacia el resto de la sociedad.

En la misma línea, el para qué y el cómo han pasado a ser temas fundamentales para las organizaciones modernas. Hoy importa lo que la empresa hace, cómo lo hace y también lo que deja de hacer. Su manera de operar constituye parte fundamental de sus ventajas competitivas.

Cada día cuesta más diferenciarse a través de lo que se produce, por lo cual dicha diferenciación se da a partir de cómo la empresa toma decisiones, opera y construye su impronta, su sello corporativo. En este marco, el comportamiento de las personas que la componen –desde los líderes hasta las bases de la organización- y las relaciones de confianza con todos sus stakeholders, son puntos clave.

Por otra parte, como ya sucede en países desarrollados, el ciudadano está asumiendo un rol activo al momento de consumir o adquirir ciertos bienes y servicios. Ha comenzado a distinguir y privilegiar la responsabilidad y el compromiso social que la empresa tenga con el medioambiente; la forma en que ejerza su liderazgo; el trato a los colaboradores, las condiciones laborales y de vida que estos tengan; la forma en que la organización impacte a las comunidades involucradas en su quehacer; sus políticas de mitigación, entre muchos otros aspectos.

Esta nueva perspectiva requiere de cambios y adaptaciones al interior de las organizaciones en términos valóricos y de gestión, que apunten cada vez con más fuerza al bienestar de las personas con las cuales la empresa se relaciona, sin sacrificar la rentabilidad ni la competitividad. No en vano se habla de un “capital social” que las compañías adquieren al liderar el cambio, elevar los estándares y generar una corriente a la que se suman otras organizaciones, cuya base es la implementación de mejores prácticas corporativas.

Hoy se espera que, con su dinamismo, capacidad de ejecución y adaptación a los cambios y vaivenes de la economía, la empresa sea un actor cada vez más importante en la solución de problemas que urgen al país, aportando con su actividad, conocimientos y habilidades en gestión, al objetivo de alcanzar los niveles de desarrollo económico y social que el país aspira a tener a fines de esta década.

La relevancia del tema que nos convoca, la velocidad de los cambios y el rumbo que la empresa del siglo XXI está tomando, nos motivó a aceptar el desafío de proponer un marco ético que sirva de guía al actuar de la empresa y le permita reforzar su compromiso social, reduciendo las brechas de desigualdad y aportando al bien común. Esto desde las siguientes aristas:

- *Gobiernos corporativos(*)*
- *Colaboradores*
- *Proveedores*
- *Clientes y consumidores*

A continuación, una serie de principios rectores y recomendaciones en estos cuatro ámbitos, que se proponen entrar de lleno y proactivamente en el campo de las mejores prácticas corporativas, conforme a la realidad de cada empresa.

(*) *Accionistas, directorio, administración superior y ejecutivos.*

Principios del modelo de empresa del Siglo XXI

Gobiernos Corporativos y su relación con stakeholders

Los Gobiernos Corporativos de empresas líderes –compuestos por los accionistas, el directorio y la administración superior– definen y promueven una cultura corporativa basada en un espíritu de colaboración, confianza y responsabilidad, que involucra a todos quienes componen la empresa. Esto refleja un compromiso con los distintos públicos de interés –proveedores, clientes, comunidades y sociedad en general–, sin descuidar, por supuesto, la rentabilidad, competitividad y valor social de la organización, lo que constituye la base de su sustentabilidad en el tiempo.

Lo anterior requiere gestionar con convicción una forma de hacer empresa basada en el actuar ético y en una misión y objetivos trascendentes, cuya razón de ser es la persona humana.

Para fortalecer el círculo virtuoso entre empresa y sociedad, del que hemos hablado en reiteradas ocasiones a lo largo de estas páginas y que es considerado un punto neurálgico en la estrategia de negocios de las empresas modernas, se recomienda:

Desde los directorios, liderar con el ejemplo, permeando a toda la organización la relevancia de considerar a la persona y su dignidad como eje de las decisiones que se tomen, sin perder de vista las repercusiones sociales que dichas decisiones tienen.

- Evitar cualquier situación, decisión, acto o conducta reñida con la ética, como por ejemplo conflictos de interés, abuso de información privilegiada, entre otros.
1. Transmitir a todos los públicos de interés la misión de la empresa y su aporte a la calidad de vida de las personas, comunidades y sociedad en general, a través de la implementación de un programa de mejores prácticas corporativas.
 2. Fomentar la rentabilidad ética y sustentable. En otras palabras, equilibrar presiones de rentabilidad de corto plazo, compatibilizándolas con una mirada orientada a la sustentabilidad humana, social, económica y ambiental.
 3. Tener siempre presente en la toma de decisiones la distinción entre legalidad y legitimidad. Es indispensable mantener una conducta ética intachable, yendo más allá de lo que la ley exige. Asimismo, es fundamental promover estrategias legítimas que empaticen con los públicos de interés, tanto de hoy como de las generaciones futuras.
 4. Definir y promover valores empresariales que guíen el proceso de decisión. En esa línea, contar con un código de conducta de negocios que facilite el actuar de todos los colaboradores

en situaciones delicadas o dilemas éticos, cuidando así la estrategia definida para alcanzar la misión de la compañía.

5. Crear y liderar un comité de ética que monitoree la gestión y promoción de las mejores prácticas.
6. Desarrollar estrategias que permitan prevenir, detectar y monitorear la cultura ética y de cumplimiento de la empresa.
7. Comunicar de manera efectiva la importancia de actuar conforme a los valores corporativos y proteger el desarrollo sustentable de la empresa y la relación con los públicos de interés. Es esencial que el Gobierno Corporativo transmita su conocimiento a través de canales apropiados, capaces de alcanzar todos los niveles de la organización.
 - Mantener una alta visibilidad interna del código de conductas éticas: sitio web de la compañía, repartirlo físicamente, intranet, videos de reforzamiento, entre otras plataformas.
 - Acoger, escuchar y generar un diálogo constructivo con los diferentes públicos de interés.
8. Formar y entrenar a los colaboradores en relación al alcance y significado de la misión, valores y código de ética de la organización. El formato de dichas instancias puede ser cursos, talleres, capacitaciones, seminarios o jornadas de sensibilización.
9. Implementar un sistema de reporte, anónimo y confidencial (línea de denuncias), donde colaboradores, clientes o cualquier stakeholder de la empresa pueda realizar denuncias de manera segura, facilitando reacciones oportunas y resultados concretos.

10. Contar con procedimientos y protocolos preestablecidos de investigación, en caso de detección de transgresiones.
11. Contar con un régimen de sanciones disciplinarias suficientemente difundido y conocido por los colaboradores, orientado a transgresiones, irregularidades o ilícitos. Aplicar dichas sanciones si tiene lugar una infracción.
12. Contar con un sistema de mejora continua del *Programa de mejores prácticas corporativas*.
13. Incorporar en los directorios un reporte del estado de avance de la cultura ética y de cumplimiento de la empresa.

Relación con colaboradores

La empresa, y en especial su Gobierno Corporativo, están comprometidos con el respeto a la dignidad de los colaboradores y el cuidado de su bienestar, promoviendo derechos y deberes y compatibilizando dicho bienestar con la sustentabilidad -humana, socioeconómica y ambiental- del negocio.

Lo anterior a través de estilos de liderazgo responsables, que generen confianza y al mismo tiempo inspiren excelencia en el trabajo; potencien la rentabilidad, la competitividad y el valor social de la empresa, y aporten a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

Para ello, se recomienda:

1. Promover desde el directorio una cultura que fomente la dignidad y el respeto por los colaboradores. Ellos forman

parte fundamental del éxito de la empresa, por lo cual se debe velar por su bienestar físico, psicológico y material. Deben ser respetados y escuchados.

2. Siempre respetar, nunca menoscabar ni afectar, el derecho de los colaboradores:

- o A sindicalizarse.
- o A negociar colectivamente dentro de la empresa.

En este aspecto, es importante forjar y mantener en el día a día relaciones de confianza y una comunicación fluida y transparente entre la alta dirección, los mandos medios y las bases de la organización. La idea es mantener vivos los vínculos, de manera de comprender la realidad cotidiana de las personas y que éstas, a su vez, conozcan la realidad y el funcionamiento de la empresa. Con esto se evita que las negociaciones sean hitos aislados de contacto entre ambas partes.

De lo anterior se desprende la importancia de nunca implementar políticas que tengan por objeto manipular la relación con los colaboradores, sus beneficios y poder de negociación.

3. Desarrollar un sistema de capacitación/formación continua, que equilibre las necesidades técnicas del cargo con las capacidades y el desarrollo integral de los colaboradores y su empleabilidad.
4. Fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores en la empresa, en función de sus capacidades y liderazgo ético.
5. Desarrollar un sistema de compensaciones que premie el logro de metas alineadas con las mejores prácticas

corporativas, para proteger así el valor social y la sustentabilidad de la empresa.

- En el caso de remuneraciones variables, es fundamental cuidar –de manera especial- que los incentivos sean adecuados, balanceados y coordinados con el marco ético de la compañía, de modo que no estimulen prácticas ilegales o ilegítimas.
6. Fortalecer una cultura de seguridad y salud laboral, implementando políticas de prevención y tratamiento oportuno de accidentes y enfermedades del trabajo.
 7. Promover el ahorro futuro y capacitar a los colaboradores en el buen uso del sistema de previsión. Evaluar, en la medida de las posibilidades de cada organización, el apoyo de la empresa al ahorro individual voluntario de sus colaboradores.
 8. Desarrollar políticas que ayuden a compatibilizar la vida familiar con la vida laboral de los colaboradores.
 9. Evitar y desincentivar cualquier tipo de discriminación laboral relacionada con edad, género, nacionalidad, origen étnico, entre otros.
 10. Desarrollar procesos claros, transparentes y justos de evaluaciones y/o calificaciones de desempeño laboral.
 11. Contar con una política de sanciones en caso de transgresiones a las conductas laborales o de negocios definidas por la compañía.
 12. Desarrollar políticas, en conjunto con los colaboradores, que promuevan la estabilidad del empleo y permitan enfrentar tiempos de crisis y sus impactos, avanzando en la flexibilidad laboral.

- Promover la inclusión laboral, en la medida de las necesidades de la empresa. Esto, por ejemplo, a través de programas para personas con discapacidad, o rehabilitación e inserción laboral de reos en áreas donde sus habilidades aporten valor al proceso productivo de la organización.

13. En caso de tener que desvincular colaboradores, preocuparse de que el proceso sea respetuoso y digno para la persona, cuidando la forma en que se lleva a cabo: comunicación adecuada de la decisión a la persona y su equipo, carta de recomendación cuando corresponda, entre otros aspectos.

Relación con clientes

La organización y cada uno de sus colaboradores están alineados y comprometidos con la misión de la compañía, en lo que respecta a la calidad de vida y bienestar de sus clientes. Por ello, es esencial promover y fortalecer una cultura orientada al servicio al cliente, y a la construcción de relaciones basadas en la confianza, transparencia y justicia. Asimismo, los clientes tienen la responsabilidad de ejercer sus derechos y deberes. Sólo de esta forma se maximizarán los beneficios de la relación.

Resulta oportuno destacar que la sana competencia juega un rol fundamental en este aspecto, ya que permite que las personas – consumidores- elijan libremente los bienes y servicios, contando con información fidedigna sobre disponibilidad, calidad y precios.

Buenas prácticas recomendadas en este ámbito son:

1. Fomentar estándares de transparencia:

- Proveer información que permita al consumidor/cliente una fácil comparación entre productos, a través de una mayor transparencia del mercado. La idea es que la persona pueda informarse y tomar decisiones de compra de manera responsable y consciente.
- Entregar información veraz y oportuna de los productos y servicios ofrecidos: su precio, condiciones de contratación, aspectos nutricionales, duración, garantía, entre otras características relevantes.
- Desarrollar estándares de información y lectura comprensible de acuerdo al consumidor promedio, en especial en industrias en que la información es compleja de comprender y procesar.
- Redactar contratos claros, comprensibles, sin cláusulas abusivas ni resquicios poco transparentes o no informados previamente. Se trata de que los contratos sean estandarizados, con apego a los requisitos formales establecidos en la Ley de Protección al Consumidor (tamaño de la letra, idioma castellano, entre otros aspectos) y que pasen el “test de equidad” que se infiere del artículo 16 de la misma ley (que contiene el catálogo de cláusulas abusivas).
- Adoptar buenas prácticas publicitarias, lo cual implica como mínimo: (i) entrega de información comprensible y verificable por el consumidor; (ii) cumplimiento cabal de las condiciones publicitadas en avisos, promociones, ofertas y concursos.
- Regular cláusulas de aceleración en los contratos.

- Facilitar la terminación de contratos y la movilidad de clientes entre proveedores alternativos.
2. Promover la excelencia en la prestación de los productos y servicios ofrecidos. Para ello, se recomienda implementar códigos de conducta que permitan alinear, promover y asegurar buenas prácticas comerciales en materia de clientes/consumidores.
 3. Fortalecer una cultura y actitud de servicio en la relación con los clientes:
 - Comunicar, formar y entrenar a todos los colaboradores de la compañía en las mejores prácticas comerciales que protegen la relación con los clientes.
 - Establecer estándares de procedimientos, tanto para la contratación de productos y servicios como para su terminación.
 - Informar del cumplimiento de estos estándares al directorio de las empresas.
 - Revisar y mejorar continuamente los procedimientos de post venta (atención al público, entre otros).
 - Detectar mejoras y retroalimentar estos procesos de forma continua (mejoramiento continuo).
 4. Promover, desarrollar y asegurar estándares de calidad en productos y servicios, que garanticen seguridad en su uso y consumo, protejan la salud y el medio ambiente, y eviten riesgos a la seguridad e integridad de la persona.
 - Establecer mecanismos de garantía de resolución rápida y eficaz, respetando plazos legales y acortándolos si es posible.
 - Evitar entregar información que pueda confundir a los consumidores/clientes respecto de la naturaleza de la

garantía legal que cubren los tres meses posteriores a la compra, dentro de los cuales el consumidor puede optar por (i) reparación del producto; (ii) cambio del mismo; (iii) devolución del dinero.

5. Incentivar el cumplimiento de compromisos de la empresa con el cliente/consumidor:

- Promover la resolución temprana de conflictos y sus mecanismos de reparación, generando instancias efectivas para acoger reclamos, dando solución expedita (favoreciendo la negociación directa) e informando sistemáticamente al respecto (reclamos resueltos, tiempos de demora, entre otros).
- Establecer mecanismos internos de solución de reclamos, con plazos establecidos y ejecutivos a cargo, que reporten a un nivel superior de la organización. Los reclamos deben responderse de manera fundada y por escrito al consumidor, dentro del plazo vinculante señalado.
- Establecer mecanismos internos de procesamiento de reclamos, a partir de los cuales se extraiga información relevante que sirva para capacitar a los operadores de las empresas (áreas de ingeniería, producción, ventas, marketing, entre otros) en materia de respeto a los derechos establecidos en la Ley de Protección al Consumidor.

6. Respetar estrictamente las reglas sobre protección de datos.

7. En el caso de envío de publicidad a personas determinadas, por cualquier medio (correo postal, correo electrónico, mensajería telefónica, entre otros), adoptar las medidas necesarias para dar: (i) cumplimiento a la Ley 19.628, en relación a la obtención de datos de personas receptoras de

la publicidad; (ii) cumplimiento de los requisitos de suspensión de envíos de mensajes publicitarios, cuando los consumidores han expresado su voluntad de no recibir este tipo de información. Respecto de este último punto, se deben adoptar procedimientos expeditos y claros para dejar sin efecto el envío.

8. Implementar protocolos o códigos de buenas prácticas en materia de comercio electrónico y, en general, en materia de contratación no presencial.
9. A nivel de la OECD, una muy buena práctica comercial consiste en entregar al consumidor un periodo de tiempo denominado "periodo de reflexión", dentro del cual se le permite "arrepentirse" de un contrato. Otra forma de otorgar este periodo de reflexión es por medio de las cotizaciones, es decir, un documento en el que se proponen los términos y condiciones bajo los cuales operará un contrato todavía no suscrito, dando al consumidor un número de días para que piense si las condiciones descritas son o no convenientes, y pueda comparar con otros competidores en el mercado.
10. A nivel de asociaciones gremiales, es fundamental entregar información comparada del comportamiento de las empresas en materia de consumidores (como encuestas de satisfacción que obliguen a mejorar la provisión de bienes y servicios por parte de los proveedores).

Relación con proveedores

La organización y cada uno de sus colaboradores se comprometen a promover relaciones de largo plazo basadas en la confianza, respeto, justicia, transparencia y colaboración con proveedores, atendiendo sus derechos y deberes.

La relación con estos stakeholders es de máxima relevancia, ya que desde las empresas más grandes es posible generar un

traspaso de mejores prácticas hacia las más pequeñas, que a su vez replicarán este actuar en sus propios proveedores.

Prácticas recomendables son:

1. Realizar transacciones con proveedores que estén comprometidos con suscribir a las mejores prácticas empresariales:
 - Prácticas comerciales legales conducidas de acuerdo a altos estándares de conducta de negocios.
 - Prácticas de gestión que respeten los derechos de todos los trabajadores y la comunidad.
 - Prácticas que minimicen el impacto en el medio ambiente.
 - Prácticas que provean un lugar de trabajo seguro para sus colaboradores, entre otros.
2. Pactar plazos de pago y cumplirlos. En caso de proveedores pequeños, intentar acortar al máximo estos periodos (de preferencia 30 días, tal cual establece el Sello ProPyme).
3. Operar un proceso de adquisiciones justo y equitativo, brindando siempre una oportunidad competitiva a todos los proveedores, incluyendo pequeñas empresas y empresas pertenecientes a grupos en desventaja social o minoritarios.
4. Desarrollar políticas de apoyo y promoción a la libre competencia en el mercado de proveedores pequeños.
5. Informar claramente a proveedores potenciales, las expectativas, políticas, estándares y procedimientos de la organización, y lo que se requiere de ellos.
6. Buscar que todas las decisiones de adquisición estén basadas en el mejor valor recibido, tomando en cuenta los méritos de precio, calidad, desempeño, confiabilidad e idoneidad.

7. Transparentar cualquier tipo de relación entre colaboradores de la empresa y proveedores o potenciales proveedores, para evitar conflictos de interés.
8. Jamás aceptar regalos o beneficios de cualquier tipo por parte de un proveedor o potencial proveedor. Conviene fijar un valor máximo para regalos y/o cortesías.
9. Subcontratar bajo estándares altos.
10. Proteger los datos personales obtenidos de los proveedores.
11. Transmitir conocimientos sobre mejores prácticas empresariales a través de programas de desarrollo, capacitación y formación de proveedores (generación de dinámicas virtuosas desde los más grandes a los más pequeños).