



**MEJORES  
EMPRESAS**

**07**

# Mejores Empresas

Queremos ser un país de empresas ciudadanas, que crean oportunidades y aportan al desarrollo del país con competitividad, pero también con humanidad, empatía y sin asimetrías.

## UN SUEÑO PAÍS

**Queremos ser un país de empresas ciudadanas, que crean oportunidades y aportan al desarrollo del país con competitividad, pero también con humanidad, empatía y sin asimetrías. Queremos empresas que construyan relaciones virtuosas y vínculos de confianza con todas las personas con quienes se relacionan para generar beneficios que ponen al centro el bien común de nuestra sociedad.**

Con este sueño, aspiramos a entregar los mejores productos y servicios que la sociedad requiere, **creando valor privado, pero también colaborando activamente en la creación de valor público.** Empresas que **aspiran a jugar un rol relevante en la sociedad.** Que innovan y generan valor económico, pero al mismo tiempo, **colocan al centro el valor para sus colaboradores, proveedores, comunidades con las que interactúan, el bien común y el cuidado del planeta.**

Queremos empresas que promuevan una cultura centrada en las personas y que se relacionen con cada una de ellas con respeto, equidad, justicia y dignidad. Empresas inclusivas, con capacidad de escucha, flexibilidad y adaptación para enfrentar los cambios acelerados, profundos y disruptivos que caracterizan los tiempos que vivimos.

Empresas que se reconocen como un espacio de encuentro social único, dadas las distintas realidades, historias, recorridos y necesidades que tienen las personas que son parte de la empresa y que se relacionan con ella. Que **valoran e integran la diversidad, que se hacen cargo de las asimetrías,** ya que solo desde esta base podemos construir relaciones de confianza que fortalezcan el valor de las empresas y aporten al tejido social de nuestro país.

Este sueño se materializa en **“empresas ciudadanas”** que utilizan su energía creativa y transformadora para desafiar el statu quo y generar mayores beneficios para la sociedad. Para esto solo podemos vernos y desarrollarnos como un ecosistema de vínculos de valor con las personas y comunidades con las que interactúan; sean colaboradores, consumidores, clientes, ciudadanos o proveedores.

## PUNTO DE PARTIDA

La empresa privada es clave en el desarrollo del país y juega un rol cada vez más importante para la mayoría de las personas, tanto por los productos y servicios que entrega, como por el impacto en empleo, calidad de vida, cohesión social e inversión. Sin embargo, también enfrenta un desafío muy importante, mejorar la relación con todas las personas y grupos con los que interactúa. Desde la perspectiva de los ciudadanos un 67% de las personas está de acuerdo y muy de acuerdo en que las empresas son indispensables para el desarrollo de la sociedad, pero sólo un 43% identifica que están haciendo una contribución al bien común<sup>34</sup>.

La crisis de confianza que se vive en el mundo y en nuestro país, involucra a las empresas, y evidencia la necesidad de una mirada más consciente, más sensible y humana respecto de los dolores que las personas experimentan cuando se relacionan con la empresa o son afectados por ella. Clientes, ciudadanos, trabajadores, proveedores y comunidades han manifestado su malestar y su insatisfacción en ámbitos en los cuales no se han sentido vistos, escuchados y considerados como se espera por parte de las empresas.

Las redes sociales poco ayudan, toda vez que se transforman en aceleradores y multiplicadores de posturas extremas y confrontacionales, exacerbando una polarización que no es real en el grueso de la población. Muchos de los problemas que enfrentamos deben ser abordados por los involucrados, reconociendo las fuentes de fricción o conflicto, para lo cual el diálogo es clave.

Este es nuestro punto de partida, el compromiso de abrir la mirada para identificar cuáles son los dolores que debemos abordar para ser mejores empresas para Chile y cada una de las personas que lo conforman.

Al mirar cada uno de los grupos de interés (clientes, ciudadanos, trabajadores, proveedores y comunidades) surgen puntos en común. El primero de ellos es el desafío de relacionarnos de una manera diferente, de construir vínculos, de contar con instancias de escucha, diálogo y colaboración. Todas las

personas esperan ser parte, ser consideradas en sus intereses e inquietudes y esto implica generar espacios de participación y cercanía para conocernos, entendernos y buscar colaborativamente soluciones a los dolores o necesidades no resueltas de cada uno de los actores.

Otro aspecto transversal es la necesidad de tomar conciencia de las asimetrías que se generan en muchas de las relaciones que se establecen con las empresas y trabajar para mitigarlas. Existe una tendencia natural hacia la generación de asimetrías (de información, de poder, de tamaño, etc), que de no ser asumidas y gestionadas generan insatisfacción y desconfianza en colaboradores, consumidores, proveedores y comunidades. Reconocer esta realidad es el primer paso para gestionarla, promoviendo la transparencia, trazabilidad y responsabilidad, ya que, de lo contrario, son una fuente silenciosa y permanente de percepción de “micro abusos” que erosionan la confianza.

Un último punto común y de creciente importancia es la necesidad de que las empresas apoyen y colaboren en la construcción de valor público junto con la creación de valor económico. En definitiva, empresas comprometidas con su entorno, que se esfuerzan por mitigar las externalidades negativas que generan, al mismo tiempo que generan riqueza y satisfacción a sus clientes, pero teniendo en cuenta las necesidades sociales no resueltas y los límites de la naturaleza y el planeta.

En miras al compromiso de abrir la mirada es que a continuación abordamos los principales dolores, brechas y necesidades específicas que observamos en la relación con clientes/ciudadanos, colaboradores, comunidades y proveedores.

#### **Relación Empresas-Clientes/Consumidores/Ciudadanos**

Las empresas se relacionan con sus clientes, quienes tienen un vínculo y experiencia directa con sus productos/servicios, y con los consumidores/ciudadanos quienes observan el quehacer de la empresa desde una perspectiva más amplia. Ambos plantean desafíos muy importantes.

Un primer desafío básico pero esencial para construir una base de legitimidad sólida y de confianza es ver y escuchar a las personas para actuar con transparencia y honestidad, cumplir las promesas, reparar los errores y demostrar una genuina preocupación por las personas.

El malestar que las personas han expresado hacia las empresas se observa en el trabajo de diálogos ciudadanos desarrollado por *Tenemos que Hablar de Chile* en el que participaron 8.815 personas. “El rol de las empresas de servicios básicos y de las de pago por suscripción, es fundamental. Las personas sienten que están desprotegidas, ignoradas o desatendidas en

su relación con estas empresas. Si uno no paga la cuenta, la empresa te corta el agua. Si ellos se equivocan no pasa nada”<sup>35</sup>.

Entonces, un primer desafío básico pero esencial para construir una base de legitimidad sólida y de confianza, es observar y escuchar a las personas para actuar con transparencia y honestidad. Conocerlas y reconocerlas permite cumplir las promesas, reparar los errores y demostrar una genuina preocupación por las personas.

En este marco de escucha, los indicadores de satisfacción de clientes son fundamentales para identificar los dolores y brechas en los cuales las empresas tienen que mantenerse continuamente mejorando. A los dolores más tradicionales, se suman la irrupción de la tecnología y los efectos de la pandemia que han generado nuevas expectativas y necesidades para lograr las exigencias de satisfacción de clientes y consumidores. Si bien este desafío es transversal, la brecha entre empresas contractuales/de servicios vs empresas transaccionales se ha acrecentado en el tiempo, siendo las primeras las más críticas y también las más esenciales en la vida cotidiana de las personas<sup>36</sup>.

Las señales de cuestionamiento son evidentes sin embargo las mediciones han puesto mayor foco en el lado positivo de los diferentes indicadores de relacionamiento (nivel de satisfacción, NPS), invisibilizando que detrás de un buen número existe otro lado de la moneda donde quedan miles de clientes insatisfechos. De hecho, durante el año 2021 un 12% de la población refleja una insatisfacción con las empresas<sup>37</sup>. Son aproximadamente 1.600.000 chilenos molestos y con problemas por resolver. Tenemos que “poner rostro a los clientes insatisfechos” para darle urgencia a problemáticas, que con el tiempo erosionan la confianza. Tenemos que poner toda la energía creativa y transformadora de la empresa en prestar atención, visibilizar y gestionar activamente las brechas más urgentes.

Por su parte, el SERNAC es una evidencia de las asimetrías que se generan en la relación con clientes a través de los reclamos que van quedando registrados. Al mismo tiempo éstos son una referencia para escuchar y visualizar los dolores recurrentes de clientes y que requieren de compromisos de solución por parte de las empresas: (i) respeto a las garantías prometidas, (ii) llamados molestos (invasión de la privacidad), (iii) dificultades de contactabilidad para resolver problemas, (iv) dificultades para terminar contratos, (v) cobranzas indebidas, (vi) largos cortes de servicio sin compensación, (vii) diferencias de precio según género en productos de las mismas características, entre otros.

Como resultado, los niveles de confianza en las empresas también muestran brechas importantes en la relación con

clientes y consumidores/ciudadanos<sup>38</sup>. Si bien las empresas muestran un avance relativo en comparación con otras instituciones por una mejora en sus niveles de responsabilidad (“cumplir las promesas y hacerse cargo de sus errores”) y su rol público en tiempos de pandemia, la transparencia-honestidad y la empatía con los clientes siguen siendo factores críticos para gran parte de los sectores empresariales.

Otro desafío emergente y creciente es la expectativa ciudadana de que las empresas necesitan expandir y darle vida a una nueva conciencia y propósito empresarial. Durante muchos años el foco de las empresas estuvo puesto principalmente en la rentabilidad y la competencia, mientras que ahora es clave darle un sentido de trascendencia al quehacer empresarial.

Las empresas dejaron de ser, para clientes y ciudadanos, organizaciones privadas de las cuales solo se esperan buenos productos y servicios. Se espera de ellas un activo rol social y público, que aporten a la sociedad y el mundo generando beneficios para todos los actores y entornos con los que se relacionan. Se espera que las empresas sean conscientes y responsables de que impactan a los ciudadanos con su forma de relacionarse con los colaboradores, con su forma de producir, con su manera de relacionarse con las comunidades, con sus políticas de sustentabilidad. Qué es lo que hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen son preguntas que tienen impacto en clientes y consumidores a la hora de valorar, preferir y comentar a otros acerca de las marcas con las que se relacionan. La demanda en esta línea por coherencia y consistencia hace urgente que el sentido del propósito y de los desafíos sociales sea auténtico, central a su estrategia y gestionado con la misma radicalidad que los objetivos financieros. Ello es un desafío para las organizaciones; debe estar en el centro de la estrategia y no en áreas de “compliance” que buscan alcanzar ciertos benchmarks de buenas prácticas.

En este ámbito podemos decir que hoy existen diversos estudios de imagen, valor de marca o reputación, pero faltan indicadores que permitan medir realmente el impacto de la dimensión ciudadana, del propósito y del impacto social y en el entorno de las empresas en las personas.

### **Relación Empresa-Colaboradores**

Respecto de los colaboradores, las empresas enfrentan un contexto de cambio profundo, que plantea nuevos desafíos: (i) nuevas generaciones con nuevas motivaciones y expectativas; (ii) cambios tecnológicos que transforman los modelos de negocio y requieren reconversión de puestos de trabajo; (iii) nuevas formas de trabajar potenciadas por la pandemia que exigen a las personas profundizar el nivel de desarrollo de sus habilidades y adquirir otras diferentes; (iv) la compa-

tibilización entre la vida personal y la vida laboral como eje central para una vida en equilibrio físico y mental; y (v) la demanda ciudadana por un entorno laboral más equitativo, justo y sin discriminación.

Estos desafíos exigen un cambio en la visión de la relación empresa-colaborador, pasando de una relación de jerarquía a una colaborativa, impactando en los estilos de liderazgo, formas de trabajar que requieren mayor flexibilidad, conciliación, corresponsabilidad y adaptabilidad que disminuyan las brechas en el empleo, culturas organizacionales que fomenten inclusión y diversidad, capacitación y formación para el desarrollo de nuevas habilidades y que abran oportunidades efectivas de reconversión.

Se requiere avanzar rápido en la adopción de esta nueva realidad por los distintos actores: colaboradores, empresas, organizaciones sindicales, el Estado y la sociedad en general. Un aspecto fundamental es que la legislación laboral reconozca estos cambios y facilite la transición hacia una visión de la relación laboral que respete y potencie a las personas en todas sus dimensiones y ponga en valor el sentido del trabajo y a la empresa como agente de cambio individual y social. El marco jurídico debe ser adaptado para responder a los nuevos desafíos del futuro del trabajo, la incorporación de la tecnología, la flexibilidad, la digitalización y las nuevas formas de relacionamiento y trabajo.

Las investigaciones internacionales muestran la importancia tanto de un propósito claro en las empresas, cómo el desarrollo de una cultura pro autonomía como los factores más relevantes de satisfacción y motivación para las personas. Las nuevas generaciones son aún más exigentes con el rol que debieran tener las empresas en la sociedad y esperan ser parte de organizaciones que los movilizan por el impacto que tienen y por las posibilidades que ofrecen para desarrollarse y avanzar a un ritmo claramente más rápido. Los estudios de satisfacción aún muestran una distancia importante entre la satisfacción personal y el desarrollo laboral. Estos propósitos y una cultura de empoderamiento personal parecen ser un camino importante en la reducción de esta brecha.

Los datos evidencian la necesidad de reforzar la confianza con colaboradores y organizaciones sindicales. Aún hay brechas importantes en aspectos que son muy relevantes, como por ejemplo el contar con más instancias de participación y colaboración, fortaleciendo el manejo y gestión de conflictos (Icreo organizaciones). Los estudios de cultura de trabajo en Chile en las últimas décadas muestran a la desconfianza como una constante en la relación laboral, lo cual dificulta llegar a soluciones compartidas. Se evidencian rasgos de paternalismo potenciados por vínculos empresa-colabora-

dor verticales, transaccionales, que disminuyen la posibilidad de colaboración y construcción de valor compartido.

La relación al interior de algunas organizaciones muestra asimetrías y condiciones de desigualdad en el trato, en las oportunidades que requieren ser mejoradas<sup>39</sup>. Necesitamos avanzar fortaleciendo relaciones más transversales, eliminando diferencias que no se sustentan en mérito, desarrollo profesional y/o responsabilidad. Observamos que en algunas empresas aún existen políticas organizacionales basadas exclusivamente en la jerarquía, como son baños o comedores diferenciados. Estas prácticas que hasta hace poco parecían inofensivas y eran ampliamente aceptadas, hoy son consideradas como una diferencia sin sentido.

También encontramos asimetría en la participación de jóvenes, mujeres y adultos mayores en el mercado laboral. El desempleo juvenil en Chile es el cuarto más alto entre los países de la OCDE; la brecha de género se mantiene sobre el 22% y que la población sobre 60 años representa el 18% del total y sólo un 26% de ellos tiene una ocupación laboral.

Si bien necesitamos adaptar y modernizar nuestra legislación y reglamentación en un esfuerzo intencionado de disminuir estas brechas, también podemos avanzar generando políticas organizacionales al interior de las empresas que faciliten la corresponsabilidad parental, promuevan pactos de adaptabilidad e incorporen prácticas de jornadas flexibles para garantizar la atracción y retención de jóvenes, mujeres y adultos mayores. Diversos estudios dan cuenta de los beneficios que genera la inclusión y diversidad para las organizaciones y sus colaboradores: (i) aumento del bienestar de las personas, (ii) disminución del ausentismo laboral, (iii) disminución de la rotación, (iv) aumento de la satisfacción con el trabajo, (v) mayor compromiso laboral y por ende, mayor felicidad y productividad de las personas.

Necesitamos avanzar en una visión compartida sobre la relación empresa-colaborador y a partir de esta, determinar las políticas y prácticas internas que nos permitan asegurar el buen trato y la equidad. Según estudios de Cadem, existe una evidente diferencia en el sentido del trabajo al interior de las organizaciones entre ejecutivos y colaboradores. El 70% de los colaboradores asocia el trabajo con la satisfacción de necesidades, considerándolo como “un medio para financiar la vida, las necesidades y las cosas que te gustan”; contrariamente, la mayoría de los ejecutivos lo asocian con la realización personal como “una actividad en la cual te realizas como persona”.

Se hace indispensable fomentar el diálogo abierto, honesto y genuino al interior de las empresas, a fin de conocer las

diferentes realidades, acercar visiones y tener un propósito común. En el agitado ritmo de la vida que vivimos, la empresa tiene un valor en sí misma como lugar de encuentro, punto de unión de pares improbables, en el que convergen personas de diferentes orígenes, con diferentes conocimientos, habilidades, intereses y aspiraciones. Son las personas el centro, el motor y el futuro de la empresa y por ello, es indispensable fundar la relación laboral en la aceptación del otro, en su dignidad, desde el genuino interés por conocernos y saber quiénes somos, qué pensamos, qué creemos y qué soñamos para el éxito compartido de una organización.

Son los líderes de la empresa quienes tienen la responsabilidad de facilitar esos espacios de diálogo y quienes generan el mayor impacto en la conformación de relaciones laborales transparentes y sostenibles. Necesitamos adecuar y transformar el estilo de liderazgo desde el control hacia el involucramiento. Nuestro país necesita líderes que conozcan a sus colaboradores en sus intereses, sus dolores y su potencial; líderes que sean íntegros, inclusivos, adaptativos, apasionados y resilientes.

Las nuevas tecnologías, además de revolucionar los modelos de negocio, desafían con nuevos liderazgos. Situados en la cuarta revolución industrial y frente a la velocidad del avance de la digitalización, el líder ya no tiene todas las respuestas y para encontrarlas debe priorizar su rol de facilitador del aprendizaje individual y colectivo. Menos comando y control y más administración de la energía de los equipos. Menos individualismo y más equipo. Más colaboración y más empatía.

### **Relación Empresa-Comunidades Cercanas**

La relación con las comunidades es otra dimensión fundamental en la forma de vincularse y relacionarse de las empresas. El límite entre lo que es interno y externo (comunidad) es difuso y muchos de los colaboradores son también parte de las comunidades en las que incide el quehacer de la empresa en la cual trabajan.

Los dolores básicos tienen que ver con las externalidades negativas que las empresas generan en la vida cotidiana de las comunidades: algunas temporales otras de alta permanencia. Y si bien observamos en la empresa un compromiso en el cumplimiento de las normas en este ámbito sin duda existen una serie de impactos negativos que afectan a las personas y que requieren ser mitigados y trabajados con el mayor cuidado y consideración por las comunidades en las cuales las empresas son parte.

Otros dolores se manifiestan también en la falta de Estado en muchos aspectos relevantes de su vida cotidiana lo que lleva a generar expectativas desmedidas sobre las empre-

sas. Y en este contexto el desafío e involucramiento y participación de la empresa para promover la colaboración público-privada y atender estos requerimientos es clave. Tal vez el rol más nítido para las empresas está en la detección de los problemas y la facilitación del esfuerzo público y privado para resolverlo.

Por otro lado, algunas empresas han desarrollado riqueza y parte importante de su actividad productiva o extractiva en contextos y comunidades donde hay una serie de necesidades sociales no resueltas generando percepciones de abuso, de invisibilidad y falta de consideración. Hoy las empresas no pueden crecer sin considerar las necesidades de su entorno y colaborar para atenderlas. El trabajo que generan para sus comunidades cercanas es un valor, pero es un aspecto básico e insuficiente para responder a las necesidades y expectativas de la comunidad más aún en un mundo cada vez más mediado por tecnología para operar. Es fundamental movilizarse para fortalecer la colaboración y el trabajo público-privado que permita hacerse cargo de estos desafíos.

Otro dolor que surge en el análisis de la relación empresa-comunidad y que impacta a las comunidades es cuando falta la escucha profunda de las necesidades del entorno particular. No se trata de llegar con soluciones a los problemas promedio del país, sino de entender qué es lo que requiere esa comunidad específica y cómo se puede construir valor con ellos. Las instancias de diálogo y de vinculación deben ser tempranas y permanentes como toda relación que espera sostenerse en el tiempo con honestidad, compromiso y verdadero interés por el otro. Hay que entender el entorno cercano desde las personas y desde ahí incorporar estas inquietudes en el quehacer diario de la empresa.

Al igual que en otros temas analizados, las métricas de las organizaciones no han puesto acento en estos puntos.

### **Relación Empresa-Proveedores**

La relación de la empresa con proveedores también es clave, aunque muchas veces con menos visibilidad que las otras tres revisadas. Esta relación está sujeta a los mismos aspectos de transparencia, confianza, justicia y dignidad, tal como en el caso de clientes, colaboradores y comunidades. Las relaciones asimétricas también se observan aquí, en especial en mercados oligopólicos, cuando hay mucha diferencia de tamaño entre el cliente y el proveedor, o cuando hay mucha dependencia por alguna de las partes.

En un ambiente competitivo, crecientemente globalizado, el encadenamiento productivo o cadenas de suministro globales es cada vez más relevante, por lo que la relación con provee-

dores es clave para lograr resultados en un ambiente cada vez más complejo, donde los grandes jugadores tienen amplias ventajas, respecto de empresas más pequeñas.

Debemos tener en consideración que los proveedores pueden ser grandes y chicos, además pueden ser a la vez comunidad, consumidores y a la vez ellos tienen sus propios proveedores, por lo mismo es un grupo con un gran potencial de general impacto, un círculo virtuoso.

Un caso particular son los contratistas, como proveedores estratégicos, que forman parte de las operaciones permanentes de sus clientes. Aquí hay relaciones cercanas y de largo tiempo, donde los clientes pueden impulsar la transformación en empresas ciudadanas de esos contratistas.

Algunas de las prácticas que se observan, y que constituyen asimetrías en la relación con proveedores, son las que se indican:

- Trato justo, de manera que todos los proveedores perciban las mismas oportunidades en los procesos de compra.
- Relaciones de largo plazo que cultiven la innovación, el desarrollo de proveedores y sobre todo, el trabajo cooperativo que agregue valor para ambas partes.
- Atención digna que coloque en valor las relaciones entre las personas que están a ambos lados de la mesa de negociación.
- Procesos formales y transparentes, que faciliten la relación entre ambas partes, lo que se expresa en respuestas a tiempo, instrucciones claras y precisas, mecanismos de resolución de conflictos, entre otros.

Cuando estas prácticas ocurren, generan una sensación de justicia y confianza.

Cabe señalar que este ámbito tampoco constituye foco de especial atención para las empresas, por lo que no existen mediciones ni benchmarks que permitan analizar la situación, a partir de lo cual sea posible fijar un diagnóstico preciso y líneas de acción.

### **PROPUESTAS Y LÍNEAS DE TRABAJO HACIA ADELANTE**

Para abordar los desafíos planteados se proponen un conjunto de iniciativas concretas, que no pretenden ser exhaustivas, en materia de cultura, formación, indicadores e incentivos, ejes que deben estar alineados para lograr resultados y avanzar al sueño de futuro. Son ideas preliminares para generar nuevas instancias de diálogo y acuerdos que nos parecen centrales para lograr el sueño que implica ser mejores empresas para nuestro país.

Cabe señalar que estas propuestas consideran al menos tres aspectos estructurales: (i) mayor competencia en los mercados; (ii) mayor consideración por la dimensión humanista; y (iii) mayor productividad a partir del uso intensivo de tecnologías de la cuarta revolución industrial.

#### Propuesta Clientes/Consumidores/Ciudadanos

1. Asegurar que las empresas cuenten con una política de **compromisos (contratos) y promesas de servicio transparentes (explícitos) y que sean garantía de la preocupación por los clientes y de una ética que no admite los micro abusos**. Compromisos y promesas conocidas por los trabajadores y por los clientes. Con garantías de respuesta frente a situaciones relevantes para el mundo contractual y transaccional.
2. **Gestionar activamente de las brechas y dolores en el servicio** de los clientes más allá de la medición de satisfacción o NPS. Es girar la mirada, sacando el foco en lo logrado, y colocándola en la brecha, en la insatisfacción y en los dolores que aún existen. Un verdadero compromiso en la disminución de problemas, y entender que los servicios de post venta sólo deben existir para casos excepcionales, porque si son la norma, hay un problema de diseño de la experiencia.
  - a. Programas de escucha y levantamiento activo de dolores y brechas.
  - b. Metas y objetivos anuales para disminuir brechas.
  - c. Garantías de disponibilidad y respuesta frente a problemas de servicio.
3. Tangibilizar las declaraciones de centricidad en el cliente con **estrategias y un alineamiento cultural que permitan un claro empoderamiento de las primeras líneas**.
  - a. Autonomía del personal de primera línea (contacto con clientes) para resolver problemas o quiebres en el servicio. Indicador posible: índice de resolutivez del personal de contacto con el cliente.
  - b. Incentivos por disminución de la brecha. Indicadores posibles: cantidad de reclamos, resolución efectiva, disminución de las notas 1-4 de satisfacción de clientes.
  - c. Uso del big data para gestionar experiencia de clientes y quiebres de servicio.
  - d. Modelos de servicios digitales diseñados para mejorar la experiencia de clientes (desarrollo y facilitación de acceso/inclusión digital).
4. Fortalecer el **compromiso y la medición respecto del Impacto ciudadano de las empresas**.
  - a. Compromiso de cada empresa con un propósito que integre el impacto social y medioambiental de las empresas junto con su impacto económico.
  - b. Indicadores que permitan medir su impacto ciudadano (Confianza/Propósito).
  - c. Impulsar ley que reconozca a empresas con propó-

sito empresas trabajan para reducir la desigualdad, respetar y regenerar el medio ambiente, fortalecer las comunidades y crear empleos dignos<sup>40</sup>.

5. Gestionar la estructura de **directorios y equipos ejecutivos de las empresas para incorporar una mirada humanista de las empresas**. Integrar a los indicadores claves de gestión de los directorios de empresa el monitoreo de la experiencia de clientes/consumidores y la gestión del propósito.
6. Establecer un **uso ético de los datos y de las tecnologías digitales** para que sean realmente una mejora en el servicio para todos los clientes.

#### Propuesta Colaboradores

El punto de partida para abordar los desafíos que plantean los colaboradores es fijar sentido de propósito y construcción de relaciones entre iguales, muy expresado en el trato a las personas, de manera que se sientan parte del espacio común que constituye la empresa.

1. **Establecer empresas con propósito**, con sentido, con un claro compromiso con el bien común. Esto implica tener un propósito compartido, comunicado y comprendido por toda la organización. El propósito debe capturar por qué es importante lo que hacemos en la organización y por qué el rol de los colaboradores es clave para lograr el propósito.
2. **Diseñar de manera consistente con lo anterior una propuesta de valor para los colaboradores** que considere aspectos no solo económicos, apuntando a construir una experiencia laboral, cuyo punto de partida es desde la búsqueda de trabajo, el reclutamiento y el desarrollo profesional y personal con mirada de 360°, para terminar con los procesos de salida, independiente de las razones.
3. Concretar **instancias de diálogo y colaboración, además de comunicación, participación permanente y sistemática entre gerencias y colaboradores**, con el fin de fortalecer a la empresa como espacio de encuentro y vinculación. Para esto, se proponen tres acciones concretas:
  - i. **Vinculación**: Proponemos establecer mecanismos, objetivos, estructura y frecuencia para generar alineamiento, para compartir información y aclarar dudas para estrechar relaciones.
  - ii. **Liderazgo para la acción**: Implementación de modelos de retroalimentación del desempeño sistemáticos, que puede estar o no incluido en un modelo de gestión del desempeño.
  - iii. **Agenda de trabajo con la diversidad de trabajadores**: Implementación de reuniones periódicas, con una agenda mensual de trabajo con los colaboradores y sus organizaciones. Esta agenda se debe consensuar entre la empresa y los involucrados, debiendo conte-

ner las acciones que respondan a objetivos e intereses comunes, indicando plazos y responsables.

4. **Implementar programas de gestión del aprendizaje-conocimiento y de reconversión laboral.** Instalación de espacios de diálogo y reflexión sobre lo que estamos aprendiendo como organización, abriendo la conversación para visualizar y adaptarse a las nuevas habilidades y requerimientos del trabajo del futuro. Hacerse cargo de que en los colaboradores hay una fuente de recursos inagotable que nutre en forma permanente a la organización a través de los propios programas de capacitación, buen uso de la franquicia Sence y relacionamiento con las instituciones de educación superior.
5. **Implementar Políticas de flexibilidad que favorezcan la calidad de vida de las personas.** Proponemos avanzar en modelos de flexibilidad laboral acordados entre el empleador y el colaborador o sindicatos, para la implementación de bolsas de horas de permisos, franjas horarias flexibles de ingreso-salida, jornadas flexibles, suscripción de pactos de adaptabilidad laboral y flexibilidad horaria en todas las funciones que así lo permitan.
6. **Incorporar políticas organizacionales en ámbitos de no discriminación e igualdad de oportunidades** entre la cuales pueden considerarse las siguientes prácticas:
  - a. Procesos de reclutamiento y selección libre de sesgos (currículum ciego).
  - b. Políticas e indicadores de diversidad e inclusión que den cuenta del punto de partida y sobre estos se fijan metas anuales concretas de avance. Las metas e indicadores deben ser monitoreados en forma permanente y comunicados a todos los colaboradores.
  - c. Programas de capacitación y formación que sean conocidos por los trabajadores para potenciar la equidad durante la relación laboral.
  - d. Políticas que favorezcan la movilidad interna publicando abiertamente las posiciones que están en búsqueda activa con detalle del perfil requerido y se permita la postulación de los colaboradores mediante un procedimiento conocido y que asegure transparencia.
  - e. Revisión periódica de la equidad en la distribución y asignación de cargas de trabajo, obligaciones y responsabilidades. Esta simple revisión realizada de manera periódica permite mejorar la productividad personal, aumenta la calidad de vida de los colaboradores y potencia un mejor ambiente laboral.
  - f. Revisión de los criterios asociados a prestaciones y beneficios, para identificar si son objetivos, coherentes y transparentes para los colaboradores, eliminando todas las diferencias que no se sustentan en mérito, desarrollo profesional o nivel de responsabilidad.
6. **Fortalecer y medir la confianza al interior de las organizaciones.** Hoy principalmente se mide clima laboral que

es sólo el desde. Una organización viva, debe nutrir y alimentar la confianza y buscar erradicar la verticalidad y la discrecionalidad en las tomas de decisiones que afectan a las personas y su desarrollo.

#### Propuesta Comunidades

Para abordar los desafíos que plantean las comunidades es fundamental definir cómo nos tenemos que relacionar con ellas. Cada una de las comunidades, localidades y actividades empresariales generan desafíos específicos y diferentes, pero la manera de vincularse y relacionarse, para generar espacios de confianza, plantean algunos aspectos comunes:

1. **Promover empresas que se hacen cargo de sus impactos:** los identifican, los miden y mitigan las molestias que generan. Este es el ámbito de acciones higiénicas o básicas, que toda empresa tiene que trabajar. Y frente a conflictos específicos, abordan su fuente u origen y se hacen responsables de las consecuencias ("dar la cara, pedir disculpas e identificar caminos para reparar").
2. Promover empresas que buscan **construir valor para las comunidades, facilitando en forma transparente la acción pública y privada.** El desafío en este punto es conocer y entender las comunidades en su particularidad. Qué dolores y necesidades específicas tiene cada una de ellas, para definir en qué ámbitos es relevante construir valor y sistematizar compromisos (eg. acceso al agua, disponibilidad de equipamiento para atención y tratamiento dental, entre otras).
3. Generar/construir **instancias de diálogo y vínculo sistémico** con las comunidades. Es sólo desde la relación permanente, la escucha atenta, la información transparente y las dinámicas de colaboración/integración que es posible desarrollar relaciones de confianza.
4. Integrar esta visión a la **cultura integral de la empresa.** La responsabilidad por las comunidades es una tarea de toda la organización, la que debiera ser parte del lenguaje e indicadores que mira la organización para evaluar su desempeño, siendo parte de la compensación de las distintas áreas y unidades que conforman la empresa.

#### Propuesta Proveedores

El punto de partida para abordar los desafíos que plantean los proveedores es fijar mecanismos y posiciones que permitan construir relaciones basadas en el respeto y la mutua necesidad, a fin de visibilizar esta relación, apuntando a ser "el cliente preferido del proveedor". Las acciones propuestas son:

1. Visibilizar **la relevancia de la relación con los proveedores al interior de la organización y en los equipos directivos** e incorporarla a la política de incentivos.

2. Desarrollar **procesos de abastecimiento conocidos, transparentes y abiertos para solicitar y evaluar propuestas de proveedores**, comunicando claramente las expectativas y las condiciones, además de buenas prácticas y resultados.
3. Definir **políticas y compromisos de relacionamiento y buen trato con los proveedores** que garanticen calidad y cuidado de la relación, cumplimiento de compromisos (órdenes de compra y plazos de pago) y experiencia del proveedor en todas las etapas del proceso de compra, en un modo análogo a la experiencia de cliente.
4. Establecer **métricas e indicadores que permitan evaluar la relación y la confianza** de los proveedores hacia la empresa. Una evaluación 360° de proveedores, que fija condiciones, servicio, apoyo a clientes finales, es un muy buen punto de partida.
5. Incorporar **sistemas 360 de evaluación de proveedores** para promover en ellos también el desarrollo de empresas ciudadanas con sus propios trabajadores y comunidades.

---

<sup>34</sup> Estudio La Empresa que Queremos, Visión Humana, 2020

<sup>35</sup> Hernán Hoschild, Director Ejecutivo, Tenemos que hablar de Chile

<sup>36</sup> Estudio Procalidad 2021, Praxis-UAI

<sup>37</sup> Estudio ProCalidad, Praxis-UAI

<sup>38</sup> Estudio Icreo 2021, Almagrandes

<sup>39</sup> Desiguales: Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile; PNUD, 2017

<sup>40</sup> [www.empresasconproposito.net](http://www.empresasconproposito.net)