

Estudio

Fortaleciendo el rol de la empresa en una nueva sociedad post pandemia

En alianza





En los últimos años la sociedad chilena se ha visto enfrentada a hechos que han provocado fuertes cuestionamientos al rol de las empresas y de los empresarios. Casos de colusión o de financiamiento ilegal de la política son algunos de los acontecimientos que contribuyeron a poner en duda el actual sistema. En este contexto, el estallido social evidenció este malestar e indignación de una parte de los chilenos y provocó una importante reflexión de los líderes sobre hacia dónde se debía conducir Chile y sus instituciones. Actualmente, la emergencia sanitaria, su consecuente crisis económica y dramáticas repercusiones de todo orden, han profundizado la necesidad de una reflexión mayor, pausada y argumentada.

Bajo este escenario, surge la alianza entre PwC Chile, el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School y Fundación Generación Empresarial. Por medio de distintas instancias, esta unión busca aportar ideas al debate, favorecer el diálogo, enriquecer la visión de largo plazo y entregar reflexiones de la comunidad de negocios que sean una contribución al fortalecimiento de las empresas, su conducción y construcción del Chile post pandemia.

Para lo anterior, se sostuvieron conversaciones con 21 reconocidos líderes de la comunidad de negocios. De distintas edades, género, posiciones respecto de la propiedad de la empresa, directores, ejecutivos, etc. El resultado está en este documento. Son muchas horas de reflexiones sobre qué rol le compete a la empresa hoy, cuáles son las variables que se juegan, los desafíos en un entorno mucho más desafiante, su relación con sus colaboradores y demás stakeholders.

Agradecemos a todos quienes se dieron el tiempo en reflexionar con nosotros y extendemos esta invitación a todos aquellos que formamos parte de la comunidad de negocio a leer este documento y debatir en torno a estas temáticas, en este, uno de los periodos más desafiante que le haya tocado vivir a la empresa chilena y a la sociedad.

Participaron

- Alfonso Swett
- Bernardo Larraín
- Claudia Bobadilla
- Claudio Muñoz
- Eduardo Navarro
- Gonzalo Muñoz
- Gonzalo Said
- Janet Awad
- Jean Paul Luksic
- Juan Benavides
- Lorenzo Gazmuri
- Luis Enrique Yarur
- Luis Felipe Gazitúa
- Luz Granier
- Patricio Jottar
- Pedro Pablo Errázuriz
- Pilar Doñabeitia
- Richard von Appen
- Rosario Navarro
- Sandra Guazzotti
- Vivianne Blanlot

Ideas relevantes



1 El rol de la Empresa

Cruzando las barreras de lo público

Uno de los temas que cruzaron las 21 conversaciones fue el cambio en el espacio que la empresa ocupa en la sociedad. Hubo en todas las instancias interés por discutir cuánto se expande su rol hacia lo público, producto además de los ejemplos de la exitosa ayuda en la crisis sanitaria derivada de la pandemia.

Buena parte de las entrevistas nos indican que se han ampliado las fronteras de la empresa, que las barreras entre lo público y privado se han movido. Surge con fuerza la concepción de valor compartido, lo que no significa abandonar los conceptos de eficiencia y de rentabilidad para los accionistas, entendiendo que las empresas son instituciones con fines claros y no son fundaciones. Algunos entrevistados señalan que estamos frente a una oportunidad histórica para el sector privado. Para que sea aprovechada, el cambio que tiene que darse en las empresas debe ser profundo. Surge también el concepto de “volver a los orígenes” de la empresa, la razón de ser, que algunos sintetizaron en no solo resolver de manera eficiente necesidades de las personas, sino entender quiénes son los colaboradores: dónde viven, composición de sus familias, motivaciones intrínsecas, aspiraciones de futuro.

“Este capitalismo es más inclusivo, es más medioambiental, más tecnológico, el propósito de la empresa se agranda y esa es la justificación de que seamos un actor que debe conectarse con una sociedad más amplia”

“Esto nos abre un abanico de posibilidades mucho más amplio, como motor de desarrollo”

“Con estas nuevas exigencias, hoy el mundo empresarial se está moviendo hacia un propósito más amplio para guiar su accionar en el nuevo contexto. Ello ha estado motivado por la necesidad de abordar los desafíos de esta nueva realidad, donde se privilegia una mirada de largo plazo, que permita no sólo asegurar la sustentabilidad para su negocio, sino también contribuir a la sustentabilidad de todos los actores con los que interactúa. Para ello resulta indispensable la creación de valor compartido para los accionistas de las empresas, para sus trabajadores, para las empresas que forman parte de sus cadenas de valor, para las comunidades que las acogen y todo ello mediante prácticas éticas y justas, con un respeto integral al medio ambiente y a los derechos humanos”

“Los desafíos que vienen son enormes, el Estado no puede solo, nosotros como empresas, sobre todo las empresas grandes tenemos que apoyar al Estado, tenemos que ayudar”

“Generar recursos, generar valor y desarrollo. Las empresas son el motor de la economía. Sin embargo, a ese propósito se ha agregado con fuerza un enfoque de sostenibilidad. No da lo mismo cómo cumples tu propósito. Tienes que estar cerca de las comunidades. Tienes que estar preocupado del medio ambiente”

“Más que nuevos propósitos, pienso que las empresas deben tener claro que deben ser sostenibles, deben estar en sintonía con la sociedad. Ya no es tiempo en que se puedan esconder las faltas”

“Las empresas debemos empujar la regulación, Uber sacó la tecnología a la calle y empujó la regulación en beneficio de las personas. Es complejo porque para las empresas chicas podría verse como que las grandes están abusando de su posición, hay que hacerlo, pero con responsabilidad”

“Al inicio de los tiempos el objetivo de la empresa tenía que ver con resolver problemas más que con maximizar los retornos, después fuimos perdiendo esa lógica”

6 *“Las empresas no deben reemplazar la acción del Estado. Las empresas deben colaborar con el Estado, aunar capacidades y habilidades, en momentos en que el país -y el mundo- han enfrentado problemas complejos para los cuales el Estado por sí solo no siempre cuenta con todas las herramientas. No debemos olvidar el gran aporte que han entregado en el pasado las alianzas público-privadas bien planificadas y ejecutadas”*

“Un temazo es que resulta indispensable modernizar el Estado, cualquier reforma tributaria es quemar plata, el Estado malgasta recursos. Es mover un elefante”

“El problema que tenemos hoy es que el Estado es un monstruo que destruye el desarrollo y la violencia tiene de rehén al sistema político y económico. Un mea culpa es que los empresarios nos hemos desatendido de la defensa de las ideas. No deberíamos haber hecho eso”

“Las empresas sí hemos cometido errores. Muchas empresas siguen pensando que el resultado lo es todo”



2 Gobierno corporativo

Necesidad de fortalecer composición, estructura y debate

Fortalecer la composición, estructura y debate interno de los gobiernos corporativos es una deuda pendiente para los entrevistados. La tímida y lenta incorporación de mujeres es evidenciada por varios, por lo que señalan que urge aumentar la velocidad y profundidad de su participación, sin haber consenso en si la solución idónea pasa necesariamente por una ley de cuotas.

Donde sí hay consenso es que la diversidad no solo debe ser de género. Los entrevistados son conscientes que se necesita ampliar la mirada en las mesas directivas e integrar profesionales con otra formación, edades, procedencia, nacionalidad y realidad.

Adicionalmente, los constantes cambios que ha experimentado Chile, ya sea el estallido social y los efectos de la pandemia, han impulsado la evaluación de si en los directorios se están dando las conversaciones, instancias e información suficiente para tener claro el mapa de riesgos que se instala frente a las empresas y la sociedad.

La mayoría reconoce que la tradicional agenda de temas en el directorio ha cambiado considerablemente. Si antes se dedicaba gran parte de la sesión a revisar números, hoy la discusión es más estratégica, aunque aún insuficiente. Varios de los entrevistados piensan que es clave tener más y mejor información desde la administración.

“Este capitalismo es más inclusivo, es más medioambiental, más tecnológico, el propósito de la empresa se agranda y esa es la justificación de que seamos un actor que debe conectarse con una sociedad más amplia”

“Esto nos abre un abanico de posibilidades mucho más amplio, como motor de desarrollo”

“Con estas nuevas exigencias, hoy el mundo empresarial se está moviendo hacia un propósito más amplio para guiar su accionar en el nuevo contexto. Ello ha estado motivado por la necesidad de abordar los desafíos de esta nueva realidad, donde se privilegia una mirada de largo plazo, que permita no sólo asegurar la sustentabilidad para su negocio, sino también contribuir a la sustentabilidad de todos los actores con los que interactúa. Para ello resulta indispensable la creación de valor compartido para los accionistas de las empresas, para sus trabajadores, para las empresas que forman parte de sus cadenas de valor, para las comunidades que las acogen y todo ello mediante prácticas éticas y justas, con un respeto integral al medio ambiente y a los derechos humanos”

“Los desafíos que vienen son enormes, el Estado no puede solo, nosotros como empresas, sobre todo las empresas grandes tenemos que apoyar al Estado, tenemos que ayudar”

“Generar recursos, generar valor y desarrollo. Las empresas son el motor de la economía. Sin embargo, a ese propósito se ha agregado con fuerza un enfoque de sostenibilidad. No da lo mismo cómo cumples tu propósito. Tienes que estar cerca de las comunidades. Tienes que estar preocupado del medio ambiente”

3 Más que al prójimo

la urgencia de mirar al otro

El grupo de interés más próximo de las empresas son sus colaboradores y existe consenso en que debiera ser la principal preocupación. Este stakeholder aparece con fuerza en las conversaciones sostenidas en este estudio. Incluso dentro de este público se incorpora explícitamente a los empleados subcontratados, como una extensión misma de este segmento.

8 Hay una mayor conciencia de lo necesario y urgente que es tomar a este público de interés y ponerlo dentro de la agenda y estrategia de relacionamiento. Muchos entrevistados manifestaron lo fuerte que resultó en sus empresas la reacción por el 18 de octubre, y que ello generó conversaciones que no se habían tenido con anterioridad. No en todas las empresas existe una caracterización completa de los propios colaboradores. Explican que muchas veces la autocomplacencia dada por los buenos resultados que entregaban las encuestas de clima interno y un alto puntaje en métricas de satisfacción por el trabajo. Sin embargo, ahora emerge el engagement, el compromiso, como un nuevo escalón necesario a alcanzar en la relación empresa-colaborador y como un indicador de sostenibilidad en este trato.

Muchos comentaron lo relevante que se ha convertido el área de Gestión de Personas y el hecho de que, como nunca, ha aumentado la interacción del directorio con esta área.

“Cuantos de nosotros hacíamos road shows por el mundo explicando los planes de inversión de nuestra compañía, pero nunca los explicamos a nuestros propios colaboradores”

“El verdadero engagement no viene por salir bien evaluado en una encuesta de clima, viene por el gallo que es capaz de defender a la empresa donde trabaja en un asado frente a todos sus amigos”

“Las empresas han empezado a ver todas las cosas que nunca vieron, la pobreza multidimensional en sus colaboradores, sus índices de endeudamiento, cuanto se demoran en llegar a la pega, ¿estamos mirando a nuestros colaboradores? Están habiendo conversaciones que nunca habíamos tenido”

“Los colaboradores van a ser los principales defensores de las empresas, ¿sabemos cuál es el coeficiente GINI de nuestras empresas?”

“Entonces debemos conectar más con nuestra propia gente. Algo que a mí me llamó la atención es que uno conoce a la gente más directa, pero me di cuenta de que no tenía un entendimiento más global de los colaboradores”

“Haz encuesta, haz conversatorios, que los colaboradores se sientan parte de la empresa”

“El rol de la empresa es con la sociedad. Tenemos que trabajar con los cercanos con las pymes, con los proveedores, con la CUT, no se trata de trabajar con el prójimo, se trata de trabajar con el próximo”

4 Un rol clave

La creación de cultura organizacional

Fortalecer cultura, valores y propiciar instancias para que se lleven a cabo. Institucionalizar y gestionar sistemáticamente el propósito de la empresa. Esos son los roles fundamentales que los encuestados ven en los directorios. Por eso es por lo que el debate en torno a la mesa directiva debe perseguir estrategias en torno a la búsqueda y cumplimiento del propósito impuesto.

El propósito surge, así como nuevo concepto que, a nivel local, emerge con más fuerza producto del remezón que ha significado tanto el estallido como la pandemia.

El propósito debe ser la expresión más profunda del potencial que tiene una organización de mejorar la vida de las personas y del planeta. Debe dirigir las decisiones importantes del negocio, manteniendo a todos en la compañía alineados en torno a un objetivo común, de manera que le brinde la identidad y el coraje necesarios para perseguir un cambio positivo en el mundo.

“El gran desafío es que un directorio esté mucho más activo en verificar cumplimiento del propósito, sus KPI e interacciones”

“Crear cultura, cumplimiento del propósito. Institucionalizar y gestionar sistemáticamente el propósito”

“Para mí uno de los principales roles de los directorios es crear cultura. Así hacemos las cosas y así no hacemos las cosas. Quizás si hay problemas es porque son empresas que no han creado valores, cultura. Ha habido muchas carencias en informar los valores de las empresas. y el que crea los valores es el directorio”

“Este es un cambio de época y no una época de cambios. Hemos perdido mucho capital social y comunitario durante los últimos años, de ahí la importancia de fortalecer la cultura en las instituciones”



5 Comunicar

Un nuevo desafío

Históricamente las empresas y los empresarios han cultivado un bajo perfil en nuestro país. La mayoría ha optado por hablar a través de los gremios o simplemente omitir su opinión y guardarla para un grupo reducido y con una cobertura limitada. Esta actitud hoy es cuestionada por ellos mismos y algunos la califican de "error". Para muchos esto ha supuesto un alejamiento de la ciudadanía y una ignorancia y cuestionamiento de la labor, rol y aporte de la empresa y el empresariado en la construcción de la sociedad.

10 Por esta razón, parte de las próximas tareas que los encuestados ven como necesarias y urgentes, es lograr una mayor (y mejor) comunicación, dar a conocer su quehacer diario tanto a la opinión pública en general como a las comunidades donde están insertos y el gran esfuerzo que significa hacer empresa día a día.

"Yo creo que en lo que las empresas hemos estado fallando es en nuestro rol de comunicación. Yo siempre decía hablemos, y me decían no quiero hablar. Antes nunca necesitábamos explicar nada, porque éramos exitistas, pero hoy cuando salgamos nos van a decir todas las cosas malas que hemos hecho"

"Ha faltado el contacto con lo humano, con las personas. Somos muy malos para comunicar. Hablamos en un idioma muy sofisticado"

"Las empresas tenemos que encantar y reencantar a la población. La gente joven no ve un mérito en lo que hacemos día a día, no lo perciben. Hemos perdido esa condición de explicar esa magia de las empresas de entregar los productos cuando se necesitan. La gente no se sorprende de todo el trabajo que hay detrás. Pero sí se sorprenden de la tecnología, del Cornershop y eso es porque no hemos comunicado o lo hemos hecho mal"

"Que mal lo hemos hecho en comunicar qué hacemos, cómo lo hacemos. Y eso despertó con el estallido social. Yo sí considero que las empresas en Chile tuvimos este wake up call. Había una desconexión importante entre lo que hacemos y comunicamos"

"Creo que las empresas tienen un déficit de comunicar lo que hacen. El ejemplo de las AFP es de lo más obvio"

"Nos falta comunicar, pero esa comunicación tiene que ser 100% coherente con lo que eres, con lo que pasa en tu empresa"

"Hay un traslado del poder hacia las personas, si las empresas no se ganan a las personas no, habrá licencia social"

"Es muy importante que las empresas comuniquen adecuadamente su quehacer cotidiano, los desafíos que enfrentan y la forma en que buscan abordarlos"



6 Los nuevos líderes que se requieren

Los desafíos que vienen para las empresas son adaptativos y requieren liderazgos acordes a los nuevos retos. Claramente el perfil técnico de excelencia de jefes, gerentes y directores no basta. La nueva empresa necesita personas que inspiren, que contengan, que vinculen.

En este reconocimiento de las necesidades de nuevas habilidades surge entonces el cuestionamiento entre los mismos entrevistados, quienes se preguntan dónde encontrar estos nuevos líderes, reconociendo que no hay claridad en que las universidades estén conectadas con este nuevo "perfil de egreso".

Por lo tanto, contar con líderes con el perfil adecuado se alza como un factor relevante en los próximos años para el sector empresarial, será clave en el éxito o fracaso de las estrategias corporativas, ya que según ellos mismos señalan "ya no será tan fácil encontrarlos, dados estos nuevos requerimientos".

"A mí de los desafíos, me preocupa más el de los líderes. Deben tener más habilidades adaptativas. Deben tener una mirada más de convencer, de romper silos, de buscar alianzas, de ser humildes. Eso no se enseña en ningún lado en específico"

"Tenemos grandes desafíos que enfrentar por ejemplo el cómo formamos a las personas que trabajan en el mundo de las empresas; que ya no van a poder ser como antes. Deben tener nuevas herramientas para moverse en este nuevo contexto"

"Es clave tener liderazgos con fortaleza emocional, porque lo que viene va a ser duro, vamos a necesitar muchos Magallanes"

"El liderazgo tiene que entusiasmar"

"El problema es que no escuchamos. Nos pasó la cuenta el no ser más sustentables. Los relevos se han dado tarde y a la generación nuestra nos ha costado implementar esto, porque esto es un shock cultural. A la empresa le ha costado adaptarse porque esa nueva visión no ha logrado imponerse voluntariamente dentro de muchos gobiernos corporativos y en los gremios también"

"Estamos viviendo una gran lección de humildad al toparnos con la fragilidad"

"Para entender tengo que comprender que soy parte de problema y de la solución. Ahí radica la posibilidad de salir adelante: comunicación que sea honesta"

"En el directorio es clave el rol del presidente. Es el primus entre pares, pero además es "partner" del gerente general: es indispensable que apoye a la administración; claro, si no confía en la administración que los despida, pero se supone que si están ahí es porque los apoya, que lo demuestre. Si los deja solos, no avanza la empresa"

7 La necesidad de nuevas métricas

La fuerza de los cambios que se han vivido no sólo en Chile sino en el mundo tienen muy convencido a este grupo de líderes que no se trata de un fenómeno transitorio, ni de un tema que se pueda abordar por medio de una consultoría puntual. Se trata de un cambio profundo desde los cimientos de las empresas. No es un cambio cosmético.

Por lo mismo, varios destacaron la necesidad de nuevas métricas relevantes para gestionar los progresos en estas temáticas. Es necesario cambiar y mostrar los cambios para animar a los demás a avanzar en igual sentido.

“Si nosotros logramos alinear los incentivos desde el directorio, que sea capaz de transformarlo en métricas adecuadas. Entonces eso exige a nivel de los accionistas, directorio aprender a medir y eso se traduce en cambios importantes a nivel de ejecutivos que sean capaces de llevar adelante”

“Las empresas tienen que ir más allá del discurso, tienen que vincularse realmente con la comunidad ¿cómo es posible que el gerente de asuntos corporativos no dependa directamente del gerente general? ¿Cómo es posible que no tenga presupuesto asignado?”

Más que cambios en la regulación, pienso que hay que pasar a la acción, que busquemos métricas, que se castigue al que sólo hace seminarios y no hace de verdad acciones para estar más cerca de la sociedad y sus problemas”

“Establecer mecanismos de métricas de parámetros ESG es clave también. No basta con que lo declaremos en una linda frase, hay que llevarlo a la práctica y ahí la herramienta de evaluación de impacto B es una muy buena para poder entender dónde se está parado, cómo me hago las preguntas difíciles, cómo me comparo con otros. Por lo tanto, como paso a ser parte de la construcción de valor, no sólo de manera individual, sino que también colectiva”

“Las iniciativas que van hacia ser una empresa sostenible, querible, deseable, yo las subo al directorio, que se aprueben. Sigamos empujando estas cosas, porque son las que nos permiten mitigar los riesgos”

“Hay que crear mediciones nuevas”

“Hay una sensación de abuso, hay que dar una señal de que queremos al cliente siempre. Cuando le vendemos y cuando le postvendemos. Y eso es un tema de cultura. Los incentivos son a vender no a postvender. Somos buenos para hacer gestión y la postventa es pura gestión”



8 El compromiso del controlador con el gobierno corporativo y el propósito

Una de las características de las empresas chilenas es que una importante proporción de éstas se originan bajo el alero de una familia, la cual sigue manteniendo propiedad o control sobre éstas hasta hoy. De hecho, los principales grupos económicos actualmente son controlados por familias reconocidas en Chile. Esta es una característica del mercado local y marca una diferencia importante según los entrevistados.

De esta forma, el controlador surge como una persona clave en el contexto actual y se le demanda por parte de los entrevistados un rol fundamental en mantener viva una "mentalidad de fundador", con un propósito y visión de largo plazo.

Con el crecimiento de las empresas chilenas, primero la expansión a nivel local, luego regional, especialización y el ingreso de diversos inversionistas, se fue diluyendo el propósito original, el "para qué" más profundo de los negocios.

En este sentido, el proceso de profesionalización y alejamiento de los fundadores en el manejo diario contribuyó a que ocurriera un distanciamiento de los valores fundacionales. Así, surge la necesidad que los actuales líderes empresariales, ya sean ejecutivos o miembros del directorio, puedan también apoyar en identificar, preservar y potenciar los valores y cultura original, más allá de sus propias y específicas responsabilidades.

Es por esto, que la visión del controlador o la familia controladora, en la cultura y los valores, es hoy un imperativo- para estos momentos de crisis, señalan varios consultados en sus reflexiones.

Cabe destacar que este punto generó disenso en algunos entrevistados, que no ven la figura del controlador como uno de los focos a reforzar en el contexto de fortalecer el rol de la empresa en una sociedad post pandemia.

"Mi abuelo me decía: después de comer vamos a dar una vuelta a la fábrica, a eso de las 22 horas. Llegaba y saludaba a toda la gente. Empezó esto de los CEO, de los holdings, de vámonos al Golf y se acabó esa cultura. Hoy lo principal es el Ebitda, los números, no la cultura, los números son muy importantes, pero deben ser la consecuencia y no el fin"

"Los que marcan la pauta de la empresa son los dueños. Yo creo que las empresas que tienen un controlador son distintas a las que no. Hay una diferencia cuando hay una familia detrás que le da una mirada de largo plazo"

"Mi generación y la un poco más joven, no somos los empresarios, hemos administrado algo que nos han traspasado. Hoy los empresarios son más directores, y ser ejecutivo es distinto. Los ejecutivos normalmente están de pasada y los accionistas son de más largo plazo. Le ha faltado a Chile volver a tener una clase empresarial"

"Uno no puede presumir que una empresa con o sin un controlador es lo mismo. El controlador tiene un rol distinto en el directorio y ese rol debe ser trasparente"

"Los empresarios somos malos para compartir información, prácticas. Eso nos hace mucha falta, en instancias colectivas terminan siempre participando los ejecutivos, pero no los dueños"

"La empresa en manos de grandes controladores tiene grandes virtudes. Creo que la fórmula que más me gusta es la del controlador bueno. Un buen controlador vale oro"



“Una sesión mensual es insuficiente para apoyar una gestión profunda de un directorio en una empresa en los tiempos que corren hoy”

“Hablando de diversidad e inclusión hay que considerar la inclusión de la diversidad y denunciar la cultura de la cancelación, en que yo no escucho lo que no quiero escuchar, o sea a quienes no piensan como yo”

14

“No hay que equivocarse, el 90% de la pega la tiene el ejecutivo de primera línea. Se habla mucho de los directorios, pero los que hacen que las cosas pasen son esos ejecutivos y de ellos se habla poco”

“El desafío de los gobiernos corporativos modernos es el de impulsar las políticas, las prácticas y los estándares que permitan a sus compañías brindar bienes y servicios de calidad a sus clientes; invertir en sus trabajadores, asegurando su desarrollo profesional, diversidad, inclusión, dignidad y respeto; realizar negocios justos con sus socios en las cadenas de valor; apoyar a las comunidades que las acogen y co-construir con ellos visiones de desarrollo comunes; y generar el valor que esperan sus accionistas”

En alianza





Este documento fue impreso con material 100% reciclado con las siguientes certificaciones:

ISO 14001 -- Certificación de Gestión Medioambiental
EMAS -- Sistema de Gestión Medioambiental
PEFC -- Programa para la Certificación Forestal
EEE -- Etiqueta Ecológica Europea
ECF -- Certificación Libre de Cloro