

Bien común, dilemas éticos **y compromisos** **empresariales**

[Una iniciativa impulsada por]



Bien común, dilemas éticos y compromisos empresariales

Fundación Generación Empresarial
Av. Apoquindo 6410 of.213, Las Condes
Teléfono 22297451
www.generacionempresarial.org

Ana Victoria Ochagavía

Edición y coordinación general

Marcela Veas y Paula Alvarez

Diseño y diagramación
www.gallos.cl



Registro de Propiedad intelectual N° 243580

ISBN 978-956-8522-02-5

Prohibida su reproducción total o parcial

1ª edición, agosto 2014

Se imprimieron 3000 ejemplares

Impreso en Ograma
Santiago, Chile

Las opiniones vertidas en este documento no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Fundación.

ISBN: 978-956-8522-02-5



9 789568 522025

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Prólogo | 5 |
| Tiempo de sentirnos protagonistas..... | 7 |
| Agradecimientos | 9 |
| Capítulo I | |
| Libre competencia: entre el ser y el parecer..... | 11 |
| Piedra angular de un sistema económico saludable..... | 13 |
| Ventajas de implementar un programa de mejores prácticas corporativas en torno a la libre competencia | 14 |
| Compromisos empresariales | 15 |
| Siempre..... | 15 |
| Nunca | 17 |
| Cuidado con:..... | 18 |
| Recomendaciones para implementar un Programa de mejores prácticas corporativas en torno a la libre competencia | 20 |
| Capítulo II | |
| Desarrollo sustentable: crecimiento económico, medio ambiente y comunidades..... | 23 |
| Empresa, sociedad y medio ambiente: el respeto como base de la sustentabilidad..... | 25 |
| Construyendo círculos virtuosos | 27 |
| Comunidad:..... | 27 |
| Medio ambiente: | 32 |
| Capítulo III | |
| Evolución del modelo de empresa: Productividad sustentable..... | 35 |

| | |
|--|----|
| La Era de la colaboración | 37 |
| Principios del modelo de empresa del Siglo XXI | 40 |
| Gobiernos Corporativos y su relación con stakeholders | 40 |
| Relación con colaboradores..... | 42 |
| Relación con clientes..... | 45 |
| Relación con proveedores..... | 48 |
| Capítulo IV | |
| Regulación y autorregulación: Un esquema colaborativo | 51 |
| La búsqueda del equilibrio | 53 |
| ¿Por qué autorregularse? Una mirada estratégica | 54 |
| Buenas prácticas para dotar de rigor, eficacia y legitimidad a las iniciativas autorregulatorias ¿Cómo autorregularse? | 56 |
| Recomendaciones | 57 |
| Testimonios de buenas prácticas en empresas locales..... | 63 |
| Mutual y la sustentabilidad..... | 63 |
| Cámara Chilena de la Construcción (CChC) y las políticas de libre competencia | 64 |
| Transoceánica y la calidad de vida | 64 |
| Bci y el respeto a sus proveedores | 65 |
| CERCO y la reinserción social..... | 67 |
| Transelec y el apoyo al emprendimiento local | 68 |
| Ultramar y la movilidad social | 69 |
| Forus y la formación de los colaboradores..... | 70 |
| CMPC y el interés por sus “vecinos” | 71 |
| Cámara Nacional de Comercio (CNC) y el “Negocio responsable” | 72 |
| Sonami y las mejores prácticas en gestión corporativa | 73 |
| Walmart Chile y la promoción de una competencia leal..... | 74 |
| Antofagasta Minerals (AMSA) y el desarrollo futuro de las comunidades | 75 |
| Sofofa y la integración socio-laboral de personas con discapacidad..... | 75 |

PRÓLOGO

La iniciativa “Bien común, dilemas éticos y compromisos empresariales” fue lanzada en 2013, gracias al trabajo de 90 empresarios, directivos y ejecutivos chilenos, agrupados en cuatro comisiones coordinadas y apoyadas por Fundación Generación Empresarial, la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), y El Mercurio como media partner.

El proyecto apunta a fortalecer las confianzas entre la empresa y la sociedad chilena, generando dinámicas colaborativas orientadas al bien común y con base en la sustentabilidad —humana, ambiental y económica— de las organizaciones.

Ya en una segunda fase, el trabajo pretende impulsar, desde el mundo de la empresa, una corriente de buenas prácticas basadas en la ética, que tengan como eje las

decisiones en base a valores humanos, y a la persona como centro y razón de ser de la labor empresarial.

En estas páginas encontrarán los cuatro documentos que dieron vida a la iniciativa: “*Libre competencia: entre el ser y el parecer*”; “*Desarrollo sustentable: crecimiento económico, medio ambiente y comunidades*”; “*Evolución del modelo de empresa: productividad sostenible*”; y “*Regulación y autorregulación: un esquema colaborativo*”. Esto, además de prácticas corporativas ejemplares, interesantes de replicar en organizaciones de diferentes tamaños y sectores productivos.

Están todos invitados a adherir a esta tarea de largo aliento, que esperamos rinda frutos positivos para Chile y todos los chilenos.



Lanzamiento de la segunda fase de la iniciativa "Bien común, dilemas éticos y compromisos empresariales".

Primera fila, de izquierda a derecha: Luis Enrique Yarur, Carmen Román, Carlos Cáceres, Andrés Santa Cruz, Richard von Appen, Paula Valenzuela, Lorenzo Constans y Arturo Mackenna.

Segunda fila, de izquierda a derecha: Fernando Alvear, Felipe Celedón, Nicolás Majluf, Sandro Solari, Diego Hernández, Alberto Salas, Daniel Hurtado, Fernando del Solar, Ricardo Mewes, Alfonso Swett, Claudio Muñoz, Juan Jaime Díaz y Carlos Eugenio Jorquera.

TIEMPO DE SENTIRNOS PROTAGONISTAS

En marzo de 2014, Generación Empresarial, la CPC y El Mercurio dimos inicio a la segunda fase del proyecto “Bien común, dilemas éticos y compromisos empresariales”. En su lanzamiento, el año pasado, fueron presentados cuatro documentos con principios, mejores prácticas y recomendaciones específicas en ámbitos tan contingentes como libre competencia; regulación y autorregulación; desarrollo sustentable, medio ambiente y comunidades; y evolución del modelo de empresa.

El inicio de este trabajo se remonta a 2012, cuando las tres entidades impulsoras definimos a la empresa como una entidad central en la construcción de un Chile mejor y en la solución de diferentes problemáticas sociales. De ahí la importancia de fortalecer los lazos de confianza y estimular aún más las dinámicas positivas entre las organizaciones y la comunidad que las rodea.

Sabemos que ni el ser humano ni la empresa están exentos de error, pero la confianza se hace fuerte cuando se ve un comportamiento que tiene como piedra angular la ética, entendida ésta no como un conjunto de normas y restricciones, sino principalmente como una disciplina o sello en el actuar que se hace cargo de las repercusiones de los propios actos en sí y en los demás, y que vela no sólo por el beneficio propio sino por el de todos.

Si hay algo de lo que la mayoría de los empresarios están ciertos, es de que en este momento histórico la creación de empleo y la producción de riqueza son condiciones necesarias pero no suficientes para una organización moderna. Esta segunda fase de la iniciativa presenta, así, el desafío de crear una corriente empresarial sustentada en las mejores prácticas corporativas, que comparta además los esfuerzos que cada organización hace por el país.

En esa línea, contempla un plan de trabajo que incluye difusión de la iniciativa en regiones; cursos de formación e-learning gratuitos y abiertos a la comunidad; reuniones con actores de la sociedad civil organizada; eventos periódicos con medios de comunicación; mesas de trabajo para acordar indicadores de autorregulación; y el libro que tienen en sus manos, que compendia los cuatro documentos presentados el año pasado, con sus principios éticos, mejores prácticas y recomendaciones.

La invitación que hacemos a todas las empresas y quienes se relacionan con ellas es a ser protagonistas de este movimiento, conociendo la iniciativa, leyendo este libro,

y encontrando la forma más apropiada de adherir a las prácticas aquí sugeridas. En pocas palabras, a abordar oportunamente y en forma mancomunada los escenarios, necesidades y desafíos que los nuevos tiempos traen consigo.

Sólo de modo proactivo y no reactivo, yendo incluso más allá de lo que la ley exige y manteniendo en el norte la ética, la empresa se plantea frente a la ciudadanía como parte esencial de la sociedad, consciente de su rol al interior de ella y capaz de irradiar, desde su núcleo más profundo, relaciones de colaboración con las personas y la comunidad. Siempre con la convicción de que el bien social es también el bien corporativo.

Fundación Generación Empresarial

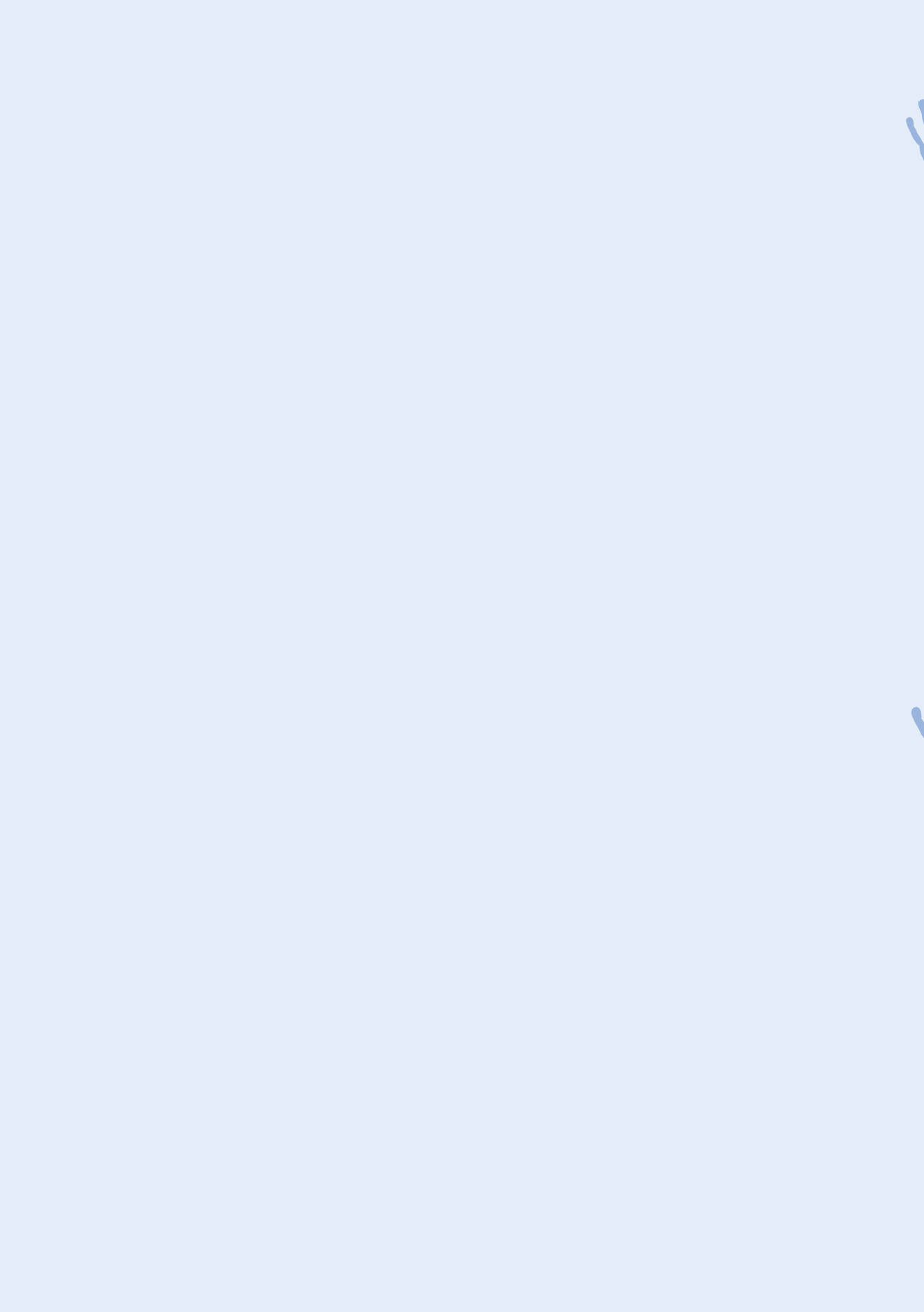
CPC

El Mercurio

AGRADECIMIENTOS

Nuestros más sinceros agradecimientos a todos quienes creyeron en esta iniciativa y, de una u otra forma, ayudaron a que este libro saliera a la luz.

| | | |
|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| Alberto Etchegaray | Francisco Rosende | Mariana Aylwin |
| Alberto Salas | Gastón Escala | Martín Costabal |
| Alejandro Ferreiro | Gerardo Jofré | Mónica Jiménez |
| Alfonso Swett | Hermann von Mühlenbrock | Nicolás Majluf |
| Andrés Santa Cruz | Iván Simunovic | Nicole Nehme |
| Ana Victoria Ochagavía | Javier Gatica | Patricio Crespo |
| Antonio Tuset | Javier Hurtado | Paula Valenzuela |
| Arturo Mackenna | Jeannette von Wolfersdorff | Piero Solari |
| Beatriz Corbo | Joaquín Villarino | Rafael Guilisasti |
| Bruno Philippi | Jorge Awad | Renato Agurto |
| Carlos Eugenio Jorquiera | José Antonio Guzmán | René Muga |
| Carlos F. Cáceres | José Miguel García | Ricardo Paredes |
| Carolina Agüero | Juan Andrés Errázuriz | Ricardo Mewes |
| Carolina Dell'Oro | Juan Antonio Guzmán | Richard von Appen |
| César Riffo | Juan Jaime Díaz | Rodolfo Camacho |
| Cirilo Córdova | Juan Pablo Armas | Rodrigo Infante |
| Cristián Zegers | Juan Pablo Schaeffer | Rodrigo Vallejo |
| Daniel Hurtado | Julio Compagnon | Sebastián Bernstein |
| David Gallagher | Lorenzo Constans | Sergio Icaza |
| Enrique Cibié | Luis Hernán Cubillos | Siria Jeldes |
| Estanislao Peña | Luis Hernán Paul | Susana Carey |
| Felipe Purcell | Marcos Lima | Susana Jiménez |
| Fernando Alvear | María Olivia Recart | Tomás Recart |
| Fernando Del Solar | María Paz Cerda | |





[Capítulo I]

Libre competencia: entre el ser y el parecer



PIEDRA ANGULAR DE UN SISTEMA ECONÓMICO SALUDABLE

La libre competencia es considerada el motor de la economía, en tanto asegura el derecho de todas las empresas y personas a participar con eficiencia y en igualdad de condiciones en las actividades económicas, pudiendo así ofrecer productos y servicios con la mejor combinación precio, calidad, seguridad, variedad e innovación, maximizando el bienestar de los consumidores y de la sociedad en general.

La permanente preocupación por fortalecer una cultura pro competencia constituye uno de los pilares esenciales de un quehacer empresarial ético. Sólo desde esta base es posible que las decisiones y acciones que se tomen apunten a hacer lo correcto, incluso más allá de lo exigido por la ley. Esto implica ser conscientes del real valor de la libre competencia para el bienestar de las personas y la estabilidad económica del país.

En respuesta a un mundo global, donde las relaciones corporativas han adquirido crecientes grados de complejidad, albergando una serie de zonas grises donde el límite entre lo legal y lo legítimo constituye una línea muy fina, es esencial fomentar una cultura ética sólida que actúe como marco de defensa de la libre y leal competencia.

Las tendencias mundiales apuntan hacia ese norte, y se ha demostrado que aquellas compañías que han resuelto invertir recursos en iniciativas pro libre competencia han cosechado una gran rentabilidad desde distintas perspectivas: son más competitivas, tienen colaboradores más comprometidos y, al mismo tiempo, cuentan con un capital político, social y reputacional sólido que les permite erguirse como modelos a seguir para otras empresas, liderando transformaciones sociales y elevando los estándares antes conocidos.

No en vano, a nivel global vemos fortalecerse y consolidarse tanto leyes de libre competencia o *antitrust*, como agencias o tribunales especializados, según el caso, y orga-

nismos autónomos que velan por la libre competencia. En Chile, por ejemplo, contamos con la Fiscalía Nacional Económica y el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Al mismo tiempo, se desarrollan con fuerza al interior de las organizaciones estrategias que dicen relación con la formación, capacitación, medición y difusión de estos temas.

El objetivo de este tipo de acciones es fortalecer la convicción de los colaboradores de las empresas, de todos los niveles jerárquicos, acerca de la importancia de respetar irrestrictamente la libre competencia, no sólo por la integridad de la organización y sus accionistas —las sanciones por estas transgresiones son enormes, lo mismo que el daño reputacional que ellas conllevan— sino sobre todo por el de las personas (consumidores y sociedad), los propios empleados y la salud del sistema económico en el marco del cual la empresa opera.

En el caso específico de Chile, estamos en una etapa clave en lo que respecta a potenciar la integridad empresarial y “hacer lo correcto” más allá de lo legal. De ahí que el sector privado nacional se encuentre promoviendo iniciativas corporativas orientadas a robustecer culturas pro-competencia, a anteponerse a los escenarios de riesgo, a ser proactivos, a medir las consecuencias de los actos y a generar los propios límites y regulaciones, así como los propios regímenes de sanciones. Lo que se busca, como empresa y como sociedad, es seguir el derrotero por el cual avanzan las compañías exitosas y sustentables, y hacia donde las mejores prácticas mundiales apuntan enérgicamente hoy.

Ventajas de implementar un programa de mejores prácticas corporativas en torno a la libre competencia

Cualquier programa de cumplimiento pro libre competencia o antimonopolio debe estar diseñado para fomentar una cultura ética consistente, que actúe como marco de defensa de la libre y leal competencia entre empresas en el mercado. Esto con respeto irrestricto a la ley y capacidad incluso de ir más allá de ella, implementando la autorregulación en áreas complejas. Es decir, debe ser capaz de identificar riesgos internos, corregirlos de manera proactiva y consolidar una cultura empresarial basada en principios, valores y en el consenso acerca de la necesidad de actuar no sólo con apego a la ley sino también a la legitimidad.

Evidentemente, estos programas no son estándares sino trajes a la medida de cada organización, que consideran los riesgos específicos en el ámbito de la competencia que la industria y las compañías, en particular, enfrentan, y que su tamaño y necesidades involucran.

En este sentido, es de gran coherencia comprometer a las empresas a crear y/o reforzar programas de cumplimiento de libre competencia, considerando tanto los riesgos posibles como los recursos disponibles y las consecuencias de eventuales transgresiones.

Una de las grandes ventajas de un programa bien diseñado es, precisamente, permitir a los colaboradores moverse con conocimiento, fluidez y confianza en el ámbito de lo legal y lo legítimo, lo cual facilita la toma de decisiones.

Tal como lo establece la Fiscalía Nacional Económica (FNE) en su *Programa de cumplimiento de la normativa de libre competencia*, “los programas son un mecanismo eficiente y efectivo de prevención, detección y control de daños, ya que brindan pautas internas acerca de las correctas formas de reacción, permitiendo así la no ocurrencia o la reducción de los efectos negativos del actuar anticompetitivo, tanto para la empresa como para la sociedad. Brindar información y educación a los trabajadores acrecienta las posibilidades de identificar tempranamente las situaciones de riesgo, incrementándose asimismo la posibilidad de adoptar oportunamente las medidas necesarias para evitarlas o mitigarlas”.

Un programa de cumplimiento antimonopolio bien concebido debiera reducir los riesgos de transgresiones a la libre competencia, creando mayor consciencia de la conducta inaceptable y favoreciendo que los colaboradores reconozcan con claridad los límites de lo permisible y puedan resistir las presiones —ya sean internas o externas— de manera más eficaz.

Compromisos empresariales

El diseño de los compromisos empresariales aquí expuestos está basado en las mejores prácticas internacionales y en la convicción de que la libre competencia es el motor de la economía y, por tanto, la responsabilidad de protegerla activa y proactivamente es parte esencial del rol de las organizaciones modernas.

Innovar en buenas prácticas en este ámbito constituye hoy un reflejo del conocimiento que se ha aquilatado acerca del impacto de la libre competencia en el bien de la empresa, el de los consumidores y la sociedad en su conjunto.

A continuación, analizaremos en detalle aquellas conductas o acciones a las que siempre debemos atender, aquellas que debemos por fuerza evitar y también esas zonas grises en las que es fundamental ser cauteloso. Así, es recomendable:

[Siempre]

1. Fomentar y proteger una cultura de libre competencia.
 - Siempre respetar las leyes y disposiciones antimonopolio vigentes. Éstas se aplican a todos los niveles del negocio y combaten prácticas ilegales como el abuso de

- posición dominante, la competencia desleal y la colusión en la fijación de precios, así como la repartición de mercado, arreglo de licitaciones u otros.
- Siempre promover, desde la alta dirección de las empresas (incluido su directorio, si éste existe), una competencia libre y leal en el mercado.
 - Siempre hacerse cargo de los cambios culturales corporativos necesarios, sancionando malos hábitos y evitando justificaciones como: “siempre se ha hecho así” o “los otros lo hacen así”.
 - Siempre adoptar mejores prácticas en libre competencia, yendo más allá de lo que la ley exige.
 - Siempre aportar todos los antecedentes solicitados por la autoridad competente, en el caso de una investigación de libre competencia.
2. Desde la alta dirección de las empresas (incluido su directorio, si éste existe) crear consciencia y generar los mecanismos para que todos los colaboradores comprendan la importancia de respetar la libre y leal competencia.
3. Mantener criterios objetivos, independientes y transparentes en la determinación e implementación de los precios, costos, condiciones de comercialización y venta de cualquier producto o servicio, evitando acciones que pudieran implicar coordinación con la competencia o intercambio de información sensible con ésta, por cualquier vía, ya sea directa o indirecta.
- Siempre explicitar y transparentar relaciones que representen un potencial conflicto de interés (amistad, parentesco, entre otros).
 - Siempre considerar y evaluar las consecuencias de interactuar con un competidor en un entorno personal (podría acarrear riesgos).
 - Siempre excusarse y retirarse si durante alguna conversación con un competidor surgen temas que atenten contra la libre competencia. Cerciorarse de que la partida sea advertida por otras personas y aclarar las inquietudes con alguien del propio departamento legal o con asesores externos.
4. Gestionar proactivamente, a partir de los riesgos específicos de cada industria y del tamaño de la organización, un programa de mejores prácticas corporativas en torno a la libre competencia.
- Siempre incorporar estructuras, mecanismos y procedimientos internos acordes al compromiso adquirido con la libre competencia (ver *Recomendaciones para implementar un programa de mejores prácticas corporativas en torno a la libre competencia*).

5. Generar un sistema de incentivos, compensaciones y otros beneficios para los trabajadores —así como metas comerciales— compatibles con la normativa de libre competencia en general, y con la prevención de los riesgos detectados en particular.
6. Contemplar la posibilidad de establecer contratos regulatorios para imponer, de modo vinculante, a proveedores y otros públicos de interés, estándares de libre competencia.

[Nunca]

1. Mantener conversaciones con competidores —directamente o con intermediación de terceros— sobre temas competitivamente sensibles, tales como precios, costos, capacidades, ventas, compras, ofertas, licitaciones, márgenes de beneficios, métodos de distribución o algún otro parámetro que determine o influya en el comportamiento competitivo de la compañía.
2. Tratar con los competidores temas relativos a proveedores, clientes o contratistas de la empresa; a qué mercados vende o pretende vender y en qué condiciones, en la medida en que con ello se atente contra la libre competencia.
3. Ponerse de acuerdo —directamente o por vía de la intervención de terceros— con los competidores, para fijar, aumentar, disminuir o estabilizar precios de los bienes vendidos o comprados; ni fijar otras condiciones competitivas como fórmulas de precios, descuentos, rebajas, recargos, márgenes, comisiones o condiciones de crédito. Cualquiera de estas acciones puede ser entendida como colusión, un acto sancionado por la ley chilena.
4. Mantener acuerdos limitativos con empresas de la competencia para competir en determinados mercados o para repartirse clientes o cuentas, proveedores, territorios geográficos o programas de producción.
5. Manipular o coordinar licitaciones u ofertas para licitaciones o concursos, ya sean estas formales o informales.
6. Acordar con otros boicotear a un tercero, actual o potencial.
7. Generar acuerdos con los competidores para reducir, limitar o estabilizar la producción o capacidad productiva.
8. Obtener información de la competencia a través de medios ilícitos o ilegítimos.
9. Obstruir la acción de las autoridades de libre competencia, una vez iniciada una investigación en este ámbito.

- Suministrar información falsa o engañosa; ocultar o destruir documentos, o bien alertar a terceros sobre la investigación antimonopolio en curso.

[Cuidado con:]

1. Generar efectos de exclusión en los competidores por abuso de posición dominante en el mercado, a través de beneficios o incentivos económicos a los distribuidores.

Evaluar detenidamente, con el departamento legal de la empresa o con asesoría externa, cualquier estrategia que, bajo algunas circunstancias, pudiera dar lugar a ilícitos. Algunas de ellas son:

- Venta atada y empaquetamiento.
- Negativa de venta y estrangulamiento de márgenes.
- Exclusividades y descuentos condicionales.
- Fijación de precios de reventa.
- Precios predatorios.
- Competencia desleal (abuso de litigios, publicidad comparativa sin fundamentos acreditables, desacreditación de competidores, entre otros).
- Imposición de otras barreras artificiales a la entrada (cláusulas de no competencia por plazos excesivos, registros de marcas de la competencia, entre otros).

2. Los intercambios de información.

Estos pueden reducir la incertidumbre acerca de las respuestas competitivas de los rivales, en especial en mercados concentrados, con pocos agentes, y en los que no es expedito el ingreso de nuevos actores. Por ello, se sugiere, especialmente en asociaciones gremiales u otros contextos:

- Levantar sólo información histórica y reducir la frecuencia de intercambios.
- Difundir sólo información agregada y sobre materias no sensibles.
- Aclarar que la solicitud de información es voluntaria.
- Externalizar la recolección y procesamiento de información bajo estándares de confidencialidad.

3. Agenda y registro de reuniones.

Las empresas (en asociaciones gremiales y otros contextos) pueden necesitar reunirse para conversar y tomar decisiones sobre temas que preocupan legítimamente a la industria. Sin embargo, dichas reuniones no pueden ser —formal ni informalmente— una instancia para intercambiar información comercial sensible. Por ello, se sugiere:

“ Un programa de cumplimiento antimonopolio bien concebido debiera reducir o mitigar los riesgos de transgresiones a la libre competencia, creando mayor consciencia de la conducta inaceptable y favoreciendo que los colaboradores reconozcan con claridad los límites de lo permisible y puedan resistir las presiones de manera más eficaz. ”

- Adoptar una política de registro y conservación de documentos.
- Grabar o levantar actas completas de los temas tratados.
- Realizar una revisión con asesoría legal especializada.
- No asistir con funcionarios de áreas comerciales.

4. Condiciones de afiliación a una asociación gremial.

Las asociaciones pueden tener razones legítimas para establecer requisitos de ingreso para sus asociados. Sin embargo, dichos requisitos pueden constituir barreras que impiden la afiliación. Por ello, se sugiere:

- Considerar criterios de afiliación y expulsión razonables, transparentes, no arbitrarios, ni discriminatorios.
- Negativa de admisión fundada y con posibilidad de apelación.

5. Fijación de estándares técnicos en el contexto de una asociación gremial.

Las asociaciones empresariales pueden fijar estándares que sus productos o servicios deben cumplir, en materias tales como seguridad y calidad. Sin embargo, dichos estándares no deben afectar la competencia, restringir indebidamente la entrada de nuevos actores u obstaculizar la innovación. Por ello, se sugiere contar con:

- Estándares transparentes y objetivos.
- Fundamentación técnica y abierta a nuevas tecnologías.

Recomendaciones para implementar un Programa de mejores prácticas corporativas en torno a la libre competencia

- ☞ Desarrollar una metodología para el mapeo de riesgos de prácticas monopólicas o atentatorias contra la libre competencia.
- ☞ Elaborar un mapa de riesgos operacionales relevantes, claros y precisos, en el ámbito de la libre competencia.
- ☞ Involucrar a expertos en libre competencia en el diseño de políticas antimonopolio al interior de la empresa.
- ☞ Designar a un alto directivo para supervisar la implementación y puesta en marcha del *Programa de mejores prácticas en torno a la libre competencia*.
- ☞ Contar con un Oficial de Cumplimiento, entre cuyas competencias esté velar por el respeto de la normativa interna en el ámbito de la libre competencia.

- El Oficial de Cumplimiento debe reportar a la Gerencia General o al Comité de Ética del Directorio.
- ☞ En el programa antimonopolio, contar con sistemas de control eficientes vinculados a los riesgos operacionales clave (controles, monitoreo y auditorías periódicos, que persigan la mejora continua del programa en cuestión).
- ☞ Contar con un plan de prevención y detección temprana de potenciales irregularidades, que considere:
- Disponer de herramientas de detección oportuna de transgresiones a la libre competencia.
 - Detallar con precisión, de preferencia en un código de conductas éticas, los comportamientos deseables por parte de los colaboradores en relación a la libre competencia, y aquellos que simplemente no se permitirán.
- ☞ Recalcar en el código de ética que:
- El comportamiento anti-competitivo perjudicará a la empresa y su reputación. Las prácticas anti-competitivas son inaceptables y pueden acarrear multas y acciones legales.
 - En contacto con cualquier competidor, los colaboradores de todos los niveles jerárquicos deben cumplir con las disposiciones y leyes de libre competencia, así como con las obligaciones que contempla la ley, observando cuidadosamente que la manera en que se realice la actividad comercial no atente contra ellas.
 - Ante cualquier sospecha de potencial práctica contraria a la libre competencia, o ante la duda de si alguna práctica observada es legal o no, es mejor recurrir a la línea de denuncias, al Oficial de Cumplimiento o a alguien del departamento legal de la compañía.
- ☞ Comunicar y difundir adecuadamente entre el personal de la compañía los temas referentes al respeto a la libre competencia. Esto a través de material escrito, videos, intranet, cursos e-learning, campañas comunicacionales, entre otros recursos.
- Mantener una alta visibilidad interna del código de conductas éticas (repartirlo físicamente, sitio web de la compañía, intranet, videos de reforzamiento, entre otras plataformas).
- ☞ Entrenar a los colaboradores en relación al alcance y significado de las normativas de libre competencia estipuladas en la ley y en el código de ética, para lo cual se sugiere contratar personal externo a la empresa con especialización en estos temas.

El formato de dichas instancias formativas puede ser cursos, talleres, capacitaciones, seminarios o jornadas de sensibilización.

- El personal debiera ser especialmente entrenado en materias generalmente riesgosas, como el envío de correos electrónicos. También se pueden implementar *softwares* que adviertan acerca del uso de contenidos inadecuados en correos.
- ☞ Contar con 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 también resultados justos.
- Es deseable que la línea de denuncias sea provista por un tercero ajeno a la empresa para garantizar confidencialidad y seguridad.
 - Es deseable contar también con un canal de consultas que permita resolver dudas, inquietudes y dilemas.
- ☞ Contar con procedimientos y protocolos preestablecidos de investigación, en caso de detección de transgresiones a la libre competencia.
- ☞ Contar con un régimen de sanciones disciplinarias suficientemente difundido y conocido por los colaboradores, orientado a transgresiones, irregularidades o ilícitos en el ámbito de la libre competencia. Aplicar dichas sanciones si tienen lugar infracciones.
- ☞ Contar con un sistema de mejora continua del Programa de *Mejores prácticas corporativas en torno a la libre competencia*.



[Capítulo II]

Desarrollo sustentable: crecimiento económico, medio ambiente y comunidades



EMPRESA, SOCIEDAD Y MEDIO AMBIENTE: EL RESPETO COMO BASE DE LA SUSTENTABILIDAD

Más que nunca, las empresas cumplen hoy un rol social fundamental en el desarrollo de sus funciones, que repercute directamente en el bien común de todos los chilenos. Dicho rol contempla la contribución al crecimiento económico, el desarrollo social y comunitario, el cuidado medioambiental y el aporte a la calidad de vida de las personas que se relacionan con la organización de una u otra forma.

Estos pilares, fundamentales para la sustentabilidad, reconocen como centro de sus decisiones a la persona humana, tal como lo establece la Declaración de Río de 1992: “Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sustentable. Tienen derecho a una vida saludable y productiva”.

Precisamente, en este momento de la historia, Chile se ve enfrentado al desafío de seguir creciendo, generando progreso social y empleo de calidad, mitigando y compensando al mismo tiempo los impactos que el crecimiento puede tener en las comunidades y el medio ambiente. En esta situación, las empresas juegan un papel crucial: asegurar que el “efecto neto” de sus proyectos sea positivo.

Todo indica que la mejor forma de enfrentar este desafío, partiendo de la base del estricto cumplimiento de la normativa, es la colaboración. Es decir, la capacidad de generar instancias de diálogo, acuerdos y proyectos conjuntos entre empresa y sociedad, siendo capaces de respetarse y comprenderse en sus respectivos roles y ámbitos de acción.

Por otra parte, es esencial considerar las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el desarrollo de las generaciones futuras. En este contexto, el crecimiento económico y el bienestar social van de la mano de

la protección del patrimonio natural y el establecimiento de estándares que preserven un medio ambiente de calidad.

En otras palabras, la empresa se hace consciente de que para que su negocio prospere en el largo plazo, la calidad de vida, oportunidades y perspectivas a futuro de las comunidades, deben también experimentar un progreso. De este modo, colabora en la formación de un círculo virtuoso donde la creación de valor económico incorpora el desarrollo social y comunitario y la protección del medio ambiente, tal como lo establece la teoría de “Creación de valor compartido” de Michael Porter y Mark Kramer (2011).

El punto de partida de dicha creación de valor radica en una relación con las personas sustentada en la confianza, transparencia, respeto, responsabilidad y búsqueda conjunta del bien común. De esa forma, la empresa puede identificar más clara y eficientemente las necesidades y oportunidades que hay en las comunidades, así como los beneficios y también efectos negativos que pudieran generar sus productos y/o servicios. La idea es que con los proyectos la gente obtenga un grado de bienestar, prosperidad y calidad de vida al que no podría acceder de otro modo.

No obstante lo anterior, es también fundamental que las empresas cuenten con certeza jurídica, una institucionalidad moderna y un ambiente político y social estable que otorguen garantía a los inversionistas de que, cumpliendo rigurosamente con la normativa vigente y siendo proactivos al ir más allá de ella, podrán concretar sus proyectos de acuerdo a las condiciones estipuladas.

Con profunda convicción en los puntos antes mencionados, las empresas chilenas y/o con sede en Chile se han propuesto trabajar una relación colaborativa basada en principios éticos de consenso. Con foco en ellos y guiados por las mejores prácticas internacionales, se han elaborado una serie de recomendaciones orientadas a consolidar dinámicas ejemplares que, con certeza, nos conducirán a una sociedad más cohesionada, y a un país que crece y se desarrolla de manera sustentable.

Cabe destacar que los principios y buenas prácticas aquí enunciados se proponen ser una guía concreta para las empresas, adaptables conforme al tamaño, mercado y realidad de cada una. Son recomendaciones para una conducta empresarial ética y responsable, que tienen por objetivo promover una contribución positiva de las organizaciones al progreso económico, medioambiental y social de nuestro país.

CONSTRUYENDO CÍRCULOS VIRTUOSOS

El diseño de las mejores prácticas detalladas a continuación está basado en la convicción de que el objetivo de las empresas es lograr su misión aportando al bien común de la sociedad, cuidando siempre la sustentabilidad —humana, económica y ambiental—, así como su propia capacidad competitiva en el tiempo.

Comunidad:

Un verdadero trabajo de colaboración con miras al bien común, la cohesión social y el desarrollo sustentable del país se cimienta en un espíritu de respeto y reconocimiento hacia quien constituye el núcleo de la comunidad: la persona, sus derechos humanos, cultura y costumbres.

Por ello, se recomienda:

1. Fomentar un diálogo estable y continuo, que integre adecuadamente a todos los actores involucrados.

Las empresas líderes tienen entre sus lineamientos estratégicos un compromiso con las comunidades y el medio ambiente, desde el más alto nivel de la organización. Para ello cuentan con un equipo dedicado específicamente a la relación con la comunidad y la sustentabilidad del negocio y de los proyectos, que planifica y reporta anualmente su gestión.

La tendencia apunta, asimismo, a implementar y mantener actualizado un plan de trabajo que persiga que los resultados de un determinado proyecto sean buenos no

sólo para la organización y sus colaboradores, sino también para el medio ambiente y las personas que conforman la comunidad.

Las mejores prácticas de un plan de esta índole contemplan:

- Identificar y analizar quiénes conforman y representan la comunidad en cada caso, y desarrollar una evaluación del impacto socioambiental del proyecto específico de inversión.
- Identificar, entender y considerar los intereses, relaciones, preocupaciones y creencias ancestrales de las comunidades, para perpetuar una relación colaborativa.
- Tomar contacto de manera temprana y respetuosa con las comunidades. Aproximarse a ellas antes de iniciar el proyecto, integrándolas desde la fase inicial; invitarlas a conocer los alcances reales de la iniciativa y motivarlas a hacerse parte de su desarrollo.
- Implementar actividades de consulta que definan necesidades y oportunidades específicas de la comunidad (mantener un registro de estas consultas).
- Mantener siempre abierto un canal de comunicación efectivo entre la comunidad y la empresa que contemple, entre otras plataformas, las redes sociales.
- Mantener un diálogo transparente y sostenido en el tiempo con los medios de comunicación, sobre los alcances del proyecto, sus contribuciones e impactos en la comunidad, para así construir una visión real del quehacer de la empresa. Involucrarlos e integrarlos desde el inicio del proyecto, considerando que constituyen un miembro más de la comunidad.

2. Construir relaciones de confianza y vínculos de largo plazo, a través de un plan de desarrollo —diseñado en conjunto con las comunidades— que demuestre el compromiso de la empresa con estas últimas.

Si bien las relaciones con la comunidad suelen construirse en el contexto de los procesos de permisos ambientales, es fundamental que estos vínculos se perpetúen a lo largo de todas las actividades que involucran los proyectos y no sólo durante periodos específicos.

Por ello, se recomienda que los gobiernos corporativos estén directa y permanentemente involucrados en el proceso de diseño, implementación, evaluación y mantención en el tiempo de un plan de desarrollo en conjunto con las comunidades, que contribuya a mejorar su calidad de vida y cuyo sustento sea la confianza y el respeto mutuo, el compromiso y la responsabilidad.

Las mejores prácticas advierten la importancia de:

a. Evaluar:

- El ambiente social y económico, idealmente a través de un estudio que contemple indicadores de “calidad de vida” y permita definir los alcances de este concepto en cada caso particular.
- Los potenciales impactos sociales y oportunidades del proyecto.

b. Acordar en conjunto con la comunidad:

- Proyectos que puedan impactar positivamente en su calidad de vida.
- Áreas en las que hay que poner especial énfasis.
- Indicadores clave de calidad de vida.
- Sinergias con grupos de interés presentes en la comunidad (ya sean gobiernos regionales, municipalidades, parlamentarios, ONG, agrupaciones comunitarias, entre otros), con el fin de coordinarse con ellos y generar vínculos e instancias que los beneficien.
- Mecanismos para potenciar la asociatividad en la comunidad, con el fin de promover de forma estratégica relaciones proactivas y sinérgicas.
- Cómo abordar a grupos, subgrupos o personas que pudieran oponerse o dificultar el normal desarrollo del proyecto.

c. Co-diseñar e implementar:

- Plan de trabajo (con presupuestos y carta Gantt), que contribuya a crear vínculos de confianza con la comunidad y los públicos de interés.
- Plantilla de indicadores de resultados (KPI), calidad de vida, transparencia, entre otros, con estados de avance y lecciones aprendidas.
- Mecanismos de recepción de sugerencias y reclamos:
 - Conocer, acoger, documentar e investigar todos los reclamos y sugerencias.
 - Responder los reclamos y sugerencias.
 - Informar al afectado de las acciones tomadas y documentar resultados.

d. Revisar y actualizar:

- El plan anual introduciendo mejoras.
- Los indicadores de resultados en todos los ámbitos de acción: “lo que no se mide, no se gestiona”.

e. Registrar:

- Todas las actividades desarrolladas.
- Los acuerdos y compromisos.
- Las respuestas entregadas a preocupaciones y/o reclamos.

Finalmente, siempre honrar los compromisos adquiridos, tratando de manera igualitaria a todos los grupos que representan a la comunidad.

3. Contribuir positiva y concretamente a mejorar la calidad de vida de las comunidades, elaborando políticas de inversión social que conlleven beneficios significativos para ellas.

En línea con la finalidad de aportar al bien común, las compañías debieran promover círculos virtuosos empresa-sociedad que conecten el éxito del negocio con el progreso social, tanto en el ámbito humano y familiar como también económico y ambiental. Esto debiera sustentarse en un compromiso prioritario de la empresa con la región (comuna) donde tiene sus operaciones y con los grupos de personas directamente involucrados en su gestión, a través de políticas de inversión social.

En consecuencia, es recomendable implementar mecanismos de aportes a las comunidades locales, entre los que destacan:

a. Modificación de la regla de distribución de la patente municipal entre las comunas donde se sitúan las matrices de las empresas y aquellas donde están las inversiones.

b. Acciones y aportes voluntarios por parte de las empresas:

- Se sugiere implementar acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de las comunidades. Por ejemplo, contratar y comprar productos y servicios locales a personas o empresas de la comunidad; contratar preferentemente mano de obra local y otorgarle capacitación; insertar laboralmente a personas de la zona pertenecientes a grupos vulnerables como aquellas con discapacidad, ex reos, mujeres jefas de hogar, o adultos mayores, entre otras.
- Se recomienda destinar un aporte económico voluntario y permanente, a lo largo de la vida útil del proyecto, que permita que parte de los beneficios que éste genera queden en la comunidad. Lo anterior en el caso de que la ley no contemple entrega de fondos directos a las regiones o localidades donde dicho proyecto está inserto.

En el caso de los mecanismos de aportes voluntarios, las mejores prácticas consideran:

- Crear un fondo a través del cual estos aportes puedan ser canalizados.
- Que el fondo responda a un plan de desarrollo que tenga como eje a la comunidad y la mejora de su calidad de vida (una vez definido este concepto en cada caso particular). Es recomendable que este plan sea elaborado en conjunto con representantes de la comunidad.

“ Un verdadero trabajo de colaboración con miras al bien común, la cohesión social y el desarrollo sustentable del país se cimenta en un espíritu de respeto y reconocimiento hacia quien constituye el núcleo de la comunidad: la persona, sus derechos humanos, cultura y costumbres. ”

- Que el fondo pueda ser administrado por una comisión integrada por representantes de la empresa, diversos personeros de las comunidades, entre otros actores relevantes, a través de instituciones debidamente facultadas para canalizar este tipo de recursos de inversión social (fundaciones, entre otras).
- Que el fondo cuente con un gobierno corporativo, autónomo e independiente de la empresa, con políticas claras y transparentes, y con mecanismos para que en caso de remanentes de fondos de un año para otro, éstos sean destinados a proyectos de largo plazo acordados con la propia comunidad, como por ejemplo, la entrega de becas para estudiantes.
- Generar, a través del fondo, beneficios, oportunidades, capacitación, educación, entre otros, para los trabajadores y sus familias. Dicha creación de valor compartido debiera estar exenta de cualquier conflicto de interés.

Medio ambiente:

El quehacer empresarial que impacta el entorno y los recursos naturales se fundamenta en la responsabilidad y el respeto al medio ambiente —el agua, el aire, la tierra y su biodiversidad—, así como en la protección de la salud y seguridad públicas y en el cumplimiento de normativas y leyes medioambientales. Así se estará asegurando la satisfacción de las necesidades del presente, sin comprometer las de las futuras generaciones.

Por ello:

1. **El uso del suelo debe ser gestionado para lograr un nivel aceptable de impacto en las comunidades, la biodiversidad, los recursos hídricos y el aire. Lo anterior tomando como base la normativa vigente. Con este fin, se recomienda:**

- Evaluar los impactos reales y potenciales, tanto positivos como negativos, en la biodiversidad y el uso del suelo.
- Implementar controles preventivos diseñados para mitigar el impacto en la biodiversidad y el uso del suelo, más allá del cumplimiento estrictamente normativo.
 - Proporcionar a los colaboradores formación y capacitación adecuada en materia de medio ambiente, salud y seguridad.
- Implementar un programa de monitoreo y revisión que compruebe la eficacia de los controles.
- Mantener planes de emergencia destinados a prevenir, atenuar y controlar los daños al medio ambiente y a la salud de las personas.
- Ser proactivo en informar a las autoridades competentes cualquier episodio, evento, situación de riesgo o transgresión al marco legal y normativo vigente, que

podiera poner en juego el bienestar de las comunidades, el medio ambiente y la sustentabilidad del proyecto. Asimismo, identificar un plan de mejora en cuanto al uso de los recursos y la preservación medioambiental.

- Reparar en un tiempo oportuno los daños que hayan sido identificados (de común acuerdo), al no alcanzarse los estándares comprometidos.

2. El agua debe ser manejada para lograr un nivel aceptable de impacto en las comunidades, los recursos hídricos y la biodiversidad, tomando como base la normativa vigente. Algunas acciones para lograrlo son:

- Evaluar los impactos potenciales en la calidad, cantidad y uso actual y futuro del agua.
- Implementar controles preventivos diseñados para mitigar el impacto en los recursos hídricos, más allá del cumplimiento estrictamente legal y normativo (incluyendo los criterios de cantidad y calidad para el uso del agua y las descargas).
- Implementar un programa de monitoreo y revisión que compruebe la eficacia de los controles.
- Ser proactivo en informar a las autoridades competentes cualquier episodio, evento, situación de riesgo o transgresión al marco legal y normativo vigente, que pudiera poner en juego el bienestar de las comunidades, el medio ambiente y la sustentabilidad del proyecto.
- Reparar en un tiempo oportuno los daños que hayan sido identificados (de común acuerdo), al no alcanzarse los estándares comprometidos.

3. Las emisiones a la atmósfera deben ser manejadas para lograr un nivel aceptable de impacto al medio ambiente, minimizando los efectos posteriores sobre las comunidades, el agua, la tierra y la biodiversidad, tomando como base la normativa vigente. Esto incluye, también, controlar los olores y ruidos con los que la empresa opera. Medidas recomendables son:

- Mantener un inventario de emisiones a la atmósfera que pudieran afectar a los receptores sensibles.
- Cuantificar el nivel aceptable de impacto en la calidad del aire de los receptores sensibles, teniendo en cuenta los requisitos reglamentarios y las expectativas de los interesados.
- Implementar controles preventivos diseñados para mitigar el impacto en la calidad del aire de los receptores sensibles, más allá del cumplimiento estrictamente legal y normativo.
- Implementar un programa de monitoreo y revisión que compruebe la eficacia de los controles.

- Ser proactivo en informar a las autoridades competentes cualquier episodio, evento, situación de riesgo o transgresión al marco legal y normativo vigente, que pudiera poner en juego el bienestar de las comunidades, el medio ambiente y la sustentabilidad del proyecto.
- Reparar en un tiempo oportuno los daños que hayan sido identificados (de común acuerdo), al no alcanzarse los estándares comprometidos.

4. El uso de energía y las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) deben ser gestionados de modo de minimizar la contaminación medioambiental. Esto tomando como base la normativa vigente. Por ello, es importante:

- Identificar, evaluar e implementar un plan de eficiencia energética.
- Identificar, evaluar e implementar un plan de monitoreo y revisión, que compruebe la eficiencia energética y proyectos de reducción de GEI.

5. La empresa debiera contar con un plan de manejo de residuos que involucre todo el ciclo de vida de los productos que produce y/o comercializa. Dichos residuos deben ser minimizados, almacenados, transportados y dispuestos de manera de controlar el riesgo de efectos adversos para el medio ambiente y las comunidades. Para ello se recomienda:

- Evaluar el potencial impacto ambiental de los desechos (incluso durante los procesos de reutilización, reciclaje, transporte, tratamiento y disposición final).
- Implementar controles preventivos diseñados para mitigar el impacto ambiental de los residuos, más allá del cumplimiento estrictamente legal y normativo (incluido el seguimiento desde su origen hasta ser eliminados).
- Implementar un programa de monitoreo y revisión que compruebe la eficacia de los controles.
- Reciclar y/o reutilizar los productos (o parte de ellos) que se han producido y/o comercializado.
- Ser proactivo en informar a las autoridades competentes cualquier episodio, evento, situación de riesgo o transgresión al marco legal y normativo vigente, que pudiera poner en juego el bienestar de las comunidades, el medio ambiente y la sustentabilidad del proyecto.
- Reparar en un tiempo oportuno los daños que hayan sido identificados (de común acuerdo), al no alcanzarse los estándares comprometidos.

6. La empresa debiera aspirar a ser un aporte al medio ambiente y la comunidad, también en su aspecto, diseño y arquitectura, integrándose armónicamente al entorno.



[Capítulo III]

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 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 motor 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, 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 sumen 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 diseñar 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, presentamos 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 forman parte de 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 y orientadas a 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 y detectar oportunamente transgresiones, así como 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, está comprometida 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 e inspiren la 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:
 - A sindicalizarse.
 - 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.



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.



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, 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 y/o venta, 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 español, 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 y desarrollar estándares de calidad altos en productos y servicios, que garanticen seguridad en su uso y consumo, protejan la salud y el medio ambiente, y eviten riesgos a la 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 de uno de sus colaboradores se comprometen a promover relaciones de largo plazo con los proveedores, basadas en la confianza, respeto, justicia, transparencia y colaboración, atendiendo a 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 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 minoritarios o en desventaja social.
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 en general.
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).





[Capítulo IV]

Regulación y autorregulación: Un esquema colaborativo



LA BÚSQUEDA DEL EQUILIBRIO

La economía social de mercado imperante en nuestro país contempla un ámbito regulatorio del cual, por sus propias características, no puede eximirse. Esto significa que para que el modelo opere efectivamente y esté orientado al bien común de la sociedad, como es su propósito fundamental, se requieren mecanismos de regulación, ya sea impuestos por un tercero o autoimpuestos por los privados.

Adicionalmente, el clima de incertidumbre que están experimentando las empresas en Chile respecto de sus decisiones de inversión y estrategias de negocios (políticas comerciales, medioambientales, laborales, entre otras) ha despertado un creciente interés por explorar iniciativas que involucren un equilibrio entre la autorregulación y la regulación, es decir, un espacio en el que se planteen adecuadamente los propios límites y aquellos fijados por los reguladores estatales. Todo esto con el fin de velar por el funcionamiento adecuado del mercado y corregir aquellas fallas que el sistema no ha sido capaz de subsanar por sí mismo, protegiendo de esta forma el bienestar de la sociedad.

En este contexto, la comisión de Regulación y Autorregulación del proyecto “Bien común, dilemas éticos y compromisos empresariales” se ha propuesto crear una plataforma conjunta de reflexión destinada a generar consciencia, al interior de las compañías y en la sociedad civil, acerca de la responsabilidad que cabe a la empresa en el desarrollo económico y social de Chile. Esto, partiendo de un diagnóstico que identifica, en primer lugar, que estamos ante una “nueva realidad” donde diversas transformaciones tecnológicas y sociales exigen una “nueva forma de relacionarse”. En segundo lugar, que las empresas tienen un rol fundamental en su capacidad de ejercer un liderazgo proactivo con miras al bien común. Y, por último, que es necesario construir argumentos novedosos que permitan

sacar al país de la inercia en que pueda estar en esta materia, para avanzar hacia un desarrollo socioeconómico sustentable.

Para la legitimidad y efectividad de la iniciativa es importante generar un equilibrio entre mercado, Estado y sociedad civil. Estos tres actores articulados serán capaces de impulsar un crecimiento sustentable en el que prime la libertad para emprender y aportar al desarrollo humano.

Frente al escenario de desconfianza, movimientos sociales, judicialización de proyectos y extendida sensación de abuso provocada por el actuar de algunos individuos o corporaciones, la respuesta del mundo empresarial debiera considerar, al menos, dos campos de acción. Por una parte, respetar el ámbito de gestión del Estado y la lógica de la protección del orden social o bien común, y por otra, promover una actitud proactiva del empresariado en ámbitos autorregulatorios, incorporando las mejores prácticas internacionales y demostrando así un genuino compromiso con un desarrollo socioeconómico sustentable. Dicho equilibrio, que hoy representa un enorme desafío, requiere de una profunda colaboración público-privada y de un diálogo permanente entre la autoridad, los representantes de la sociedad civil, la comunidad en general y el empresariado.

Esta dinámica virtuosa, acompañada de la confianza de la opinión pública y de una percepción concreta de compromiso económico y social por parte de todos los públicos de interés de la empresa, generará en las compañías el impulso necesario para trascender el *statu quo* y avanzar con determinación por la senda del emprendimiento autorregulatorio, siempre con miras a un bien superior y a una competitividad sustentable.

¿Por qué autorregularse? Una mirada estratégica

Frente a la pregunta de por qué autorregularse, una primera motivación apunta a que con ello las empresas han logrado anticiparse a complejos escenarios económicos, políticos y sociales, en una tendencia que para algunos puede calificarse como un nuevo paradigma regulatorio del comercio mundial.

Segundo, representa un estándar de licencia social que viene siendo adoptado progresivamente en los más diversos mercados para sumarse a la lógica de los tiempos. En efecto, el desarrollo de programas de autorregulación corporativa representa una marcada tendencia comparada y global. Actualmente, según cifras documentadas, aproximadamente 300 códigos de conducta corporativos gobiernan los principales sectores de la economía mundial.

Tercero, lejos de constituir una mera iniciativa privada, en muchas ocasiones los programas de autorregulación corporativa han sido promovidos desde el gobierno para corregir, tanto las fallas regulatorias del propio Estado como las brechas de la autorregulación. Ello como expresión de estrategias de asociación público-privada para el desarrollo regulatorio.

Lo anterior ha permitido a los Estados aprovechar la flexibilidad, especialización y experiencia de los privados en el desarrollo de regímenes regulatorios que permitan la satisfacción óptima de los intereses públicos comprometidos.

Y es que las compañías tienen, naturalmente, mejor información que cualquier regulador pudiese llegar a adquirir respecto de la trayectoria de la industria y su proceso productivo, por lo cual se encuentran en mejor posición para identificar tanto los riesgos involucrados como los mecanismos idóneos para corregirlos. Asimismo, sus costos de fiscalización e imposición de dichos estándares son considerablemente menores, todo lo cual en principio contribuiría a un diseño óptimo de dichas regulaciones en términos de costo-beneficio.

Cuarto, los programas autorregulatorios han sido, también, promovidos desde el propio empresariado como una estrategia eficaz y eficiente para mitigar riesgos regulatorios frente a un complejo escenario político, económico y social. Dichos riesgos son derivados de la imposición judicial —impulsada por la sociedad civil organizada— de mayores estándares a los formalmente vigentes, que obstaculizan proyectos de inversión. En este sentido, el desarrollo preventivo de programas autorregulatorios ha contribuido, de algún modo, a demostrar judicialmente un comportamiento diligente de las empresas en la protección de los derechos fundamentales potencialmente afectados.

Quinto, las iniciativas autorregulatorias han demostrado ser mecanismos eficaces para adquirir capital social y estratégico. En el contexto cultural que vivimos, las compañías que primero actúen desarrollando programas de este orden adquirirán un importante capital social, no sólo de cara a la opinión pública y a sus consumidores sino también frente a sus propios trabajadores, quienes cada vez con más fuerza buscan vincularse a un ambiente laboral fundado en un espíritu colaborativo. Junto con ello adquirirán un activo estratégico: el privilegio de ser los que determinen el estándar que servirá de inevitable referencia regulatoria para su industria y los demás mercados regulados.

Por lo tanto, lejos de significar una agenda desregulatoria, los programas de autorregulación representan una estrategia de colaboración público-privada para una mejor política regulatoria.

Sin embargo, y pese a estos argumentos, la utilización de estrategias autorregulatorias genera también razonables aprensiones, entre ellas, el riesgo de quedarse en la letra y en la forma sin jamás pasar a la acción. A modo ilustrativo, Milton Moskowitz escribió en el 15º aniversario de la prestigiosa revista *Business Ethics*: “Observando la historia de la responsabilidad social corporativa, puedo ver que ha consistido en 95% de retórica y sólo 5% de acción”. Por otra parte, existe el temor de que las iniciativas autorregulatorias terminen favoreciendo los intereses de sus miembros a expensas del interés público, o generando excesiva aversión al riesgo dentro de las planas gerenciales de las compañías.

Todos los aspectos antes mencionados han determinado la progresiva identificación de una serie de estándares de buenas prácticas, construidas a partir de exitosas experiencias comparadas a nivel global, a las que nos referiremos a continuación.

Buenas prácticas para dotar de rigor, eficacia y legitimidad a las iniciativas autorregulatorias ¿Cómo autorregularse?

Es importante comprender que la autorregulación no puede reducirse a 10 mandamientos “revelados” que solucionarán todas las incertidumbres de la industria y las aspiraciones de la sociedad civil. Su éxito depende de un esfuerzo genuino y permanente en el tiempo por transformar la cultura corporativa, incluyendo la de los proveedores y consumidores. Estudios especializados revelan que sus resultados no son inmediatos, sino que requieren de una dinámica de tres fases¹:

1. Compromiso de desarrollar iniciativas autorregulatorias a través de códigos de conducta, formación de alianzas, entre otros.
2. Internalización de habilidades y conocimientos, por parte de los colaboradores, orientados a crear una cultura autorregulatoria basada en las mejores prácticas corporativas.
3. Institucionalización del compromiso autorregulatorio dentro de la operación de las compañías en los procesos de prevención, detección oportuna, control y mejora continua.

Asimismo, es clave promover el esfuerzo mancomunado de los sectores público, privado y la sociedad civil, para que estas iniciativas autorregulatorias cumplan su objetivo. En efecto, la experiencia empírica demuestra que sólo a partir de la integración y el diálogo

¹ Véase Parker, C. *The open corporation – effective self-regulation and democracy* (Cambridge University Press, 2002).

entre estos actores, dichas iniciativas adquieren real eficacia para la protección de los intereses públicos comprometidos².

Recomendaciones

1. Generar instancias que incluyan a entidades de la sociedad civil, asociaciones gremiales, municipios, miembros de la comunidad, entre otros, que permitan recoger el sentir de los públicos de interés involucrados en la autorregulación e identificar los ámbitos de mejora y aplicación de estándares internacionales en relación a los siguientes ámbitos:
 - Gobierno corporativo
 - Relación con colaboradores (garantía de derechos de las personas, seguridad, higiene, beneficios laborales, entre otros).
 - Relación entre clientes y proveedores.
 - Relación con organizaciones civiles y sociales (organizaciones sin fines de lucro, ONG's, asociaciones de consumidores, entre otros).
 - Relación con comunidades y medio ambiente.
 - Relación con los gremios empresariales y sectoriales.
 - Relación con los medios de comunicación.
 - Relación con instituciones del Estado.
2. Promover una agenda de reuniones entre el sector público, el privado y la sociedad civil, con el objeto de intercambiar miradas, perspectivas y conocimientos sobre los programas autorregulatorios y co-regulatorios, contribuyendo al levantamiento de estándares corporativos (un ejemplo de lo anterior son los acuerdos de producción limpia).
3. Promover una mayor transparencia, tanto en la entrega de información sobre el mercado (precio, calidad, servicio, productos, entre otros) como sobre los estándares de la

² Véase Vogel, D. 'The private regulation of global corporate conduct'. In Mattli, W. and Woods, N. (eds) *The politics of global regulation* (Princeton University Press, 2009), p. 188 (entregando algunas recomendaciones ilustrativas, especialmente en cuanto al rol de países desarrollados: "They could also impose global corporate reporting requirements, develop procurement policies that give priority to more globally responsible firms, establish voluntary but legally enforceable labeling requirements and certification standards, and provide financial assistance to strengthen the regulatory capacity of developing-country governments— as some countries have done. They could also support changes in trade rules that would integrate voluntary CSR initiatives into the WTO. Until the world's developed countries are willing to more closely integrate the norms of civil regulations into their domestic laws and international relations, the global regulatory failures private social regulation was intended to redress will persist").

industria (prácticas laborales, medioambientales, entre otras), que protejan la libertad de elección del consumidor y le permitan realizar comparaciones que lo conduzcan a una decisión de compra responsable.

4. Desarrollar metodologías para el mapeo de riesgos corporativos en todos los ámbitos anteriormente mencionados.
5. Involucrar a expertos en el ámbito específico de la autorregulación.
6. Involucrar al directorio, dueños de las empresas, gerentes generales y altos ejecutivos en general, en la supervisión, implementación y puesta en marcha del programa autorregulatorio.
7. Desarrollar códigos de conducta y buenas prácticas. Este es el instrumento autorregulatorio vinculante de mayor grado de difusión y puede operar en tres niveles: a nivel de asociaciones gremiales, de empresas (individual), o mediante iniciativas e instrumentos basados en las mejores prácticas internacionales.
8. Incorporar en los códigos de conducta los estándares regulatorios a los que se ha comprometido la empresa en relación a todos sus grupos de interés, y los mecanismos específicos que se han establecido para hacerlos efectivos.
9. Contemplar en la elaboración del código un proceso formal de consulta y respuesta, que considere a los diferentes públicos de interés.
10. Los estándares regulatorios de los códigos deben acordarse en forma objetiva y cuantificable, mediante indicadores de desempeño que hagan posible su comparación y la evaluación de su efectividad.
11. Integrar el cumplimiento de los códigos a la evaluación de desempeño dentro de la compañía, en todos los niveles jerárquicos (directivos, mandos medios y bases de la organización).
12. Contemplar la posibilidad de establecer contratos regulatorios para imponer de modo vinculante a proveedores y otros públicos de interés, estándares laborales, ambientales y sociales en sus relaciones con la compañía. Con ello se busca promover que, por ejemplo, empresas con proveedores en países en desarrollo exijan una edad mínima para sus trabajadores, una cantidad razonable de horas de trabajo, e incluso el debido respeto de sus derechos fundamentales, como el de sindicalización, sin perjuicio de lo que establezca el ordenamiento local al respecto. Una interesante experiencia en este sentido es el marco regulatorio establecido por los “Principios del



Frente al escenario de desconfianza, movimientos sociales, judicialización de proyectos y extendida sensación de abuso provocada por el actuar de algunos individuos o corporaciones, la respuesta del mundo empresarial debiera considerar, al menos, dos campos de acción. Por una parte, respetar el ámbito de gestión del Estado y la lógica de la protección del orden social o bien común, y por otra, promover una actitud proactiva del empresariado en ámbitos autorregulatorios, incorporando las mejores prácticas internacionales y demostrando así un genuino compromiso con un desarrollo socioeconómico sustentable.



Ecuador”³, una serie de directrices elaboradas y asumidas de manera voluntaria por los bancos —a nivel global— para la gestión de temas sociales y ambientales en relación con el financiamiento de proyectos de desarrollo.

13. Comunicar y difundir adecuadamente entre el personal de la compañía —con el fin de sensibilizarlo, comprometerlo y entusiasmarlo— los temas referentes al programa de autorregulación. Esto a través de material escrito, videos, intranet, campañas comunicacionales, entre otros.
14. Formar al personal en el sentido y misión de la empresa y su aporte a la sociedad, y entrenarlo en relación al alcance y significado de las normativas y mejores prácticas en el ámbito específico de la autorregulación.
15. Establecer mecanismos formales de control y monitoreo dentro de la compañía, que persigan la mejora continua del programa autorregulatorio. Por ejemplo, mediante reportes periódicos de cumplimiento a los directores o comités especiales en los diferentes ámbitos de la empresa.
16. Contar con un sistema de reporte anónimo y confidencial (línea de denuncias), donde colaboradores, clientes o cualquier público de interés de la empresa pueda realizar denuncias de manera segura y confidencial, facilitando reacciones oportunas y resultados justos.
17. Contar con procedimientos y protocolos preestablecidos de investigación en caso de detección de transgresiones al programa autorregulatorio, respetando los estándares del debido proceso.
18. Contar con un régimen de sanciones disciplinarias suficientemente difundido y conocido por los colaboradores, orientado a transgresiones, irregularidades o ilícitos en el ámbito de la autorregulación.
19. Mantener una alta visibilidad interna y externa del código de conductas (sitio web de la compañía, repartirlo físicamente, intranet, videos de reforzamiento, entre otras plataformas).

³ Véase Wright, C. “The Equator Principles” in Hale, T. and Held, D. *Handbook of Transnational Governance* (Polity Press, 2011) pp. 229-230 (explicando: “By adopting the Equator Principles, commercial banks voluntarily committed to make the disbursement of projects loans conditional on compliance with a set of environmental and social standards and procedures. Specifically, borrowers of project loans (known as project sponsors) would be required to identify, assess, and disclose the potential environmental and social impacts of projects, consult local communities, demonstrate compliance with a set of performance standards developed by the World Bank Group’s International Finance Corporation (IFC), and provide grievance mechanism for project affected communities. Since its inception, seventy-one commercial banks, export credit agencies and national development banks have become Equator Principles Financial Institutions (EPFIs) by virtue of publicly declaring a commitment to apply the Equator Principles to their project finance activities worldwide”).

20. Transparentar periódicamente los procesos de fiscalización asociados a los estándares del código, con el fin de legitimar el programa autorregulatorio. Debe primar el respeto, de acuerdo al marco legal, en materia de privacidad y protección de datos personales.
21. Informar periódicamente, desde la gerencia general, el grado de cumplimiento de los estándares autorregulatorios establecidos.
22. Desarrollar un programa permanente de retroalimentación con todos los públicos de interés, generando un proceso de mejora continua de la contingencia autorregulatoria y co-regulatoria.

En síntesis, y conforme a lo enfatizado a lo largo de este documento, la autorregulación representa un movimiento hacia una relación más enriquecedora entre actores públicos, privados y la sociedad civil. De acuerdo con reconocidos especialistas: “el efecto de este nuevo escenario no es reemplazar a los Estados, sino arraigar los sistemas de gobernanza en marcos más amplios de capacidades y agencia social que previamente no existían”⁴. Todo esto con el objeto de que los mercados funcionen mejor, las empresas contribuyan a la calidad de vida de las personas y sus familias, y los estándares de transparencia sean cada vez más altos.

Lo que se ha propuesto la comisión a cargo de este tema, así como también las otras tres comisiones responsables de los documentos incluidos en este libro, es inspirar a quienes dirigen y trabajan en las empresas, desde accionistas, gobiernos corporativos, gerencias, mandos medios, hasta bases de la organización, a ir más allá de las leyes y normativas, gestionando estos temas con una convicción profunda de que al autoimponerse ciertos límites y actuar éticamente, estarán aportando a un crecimiento sustentable e inclusivo y a un desarrollo integral de las personas con quienes se relacionan, irradiando dinámicas positivas desde el núcleo de la empresa hacia el resto de la sociedad. Ese es el enorme desafío que hoy nos convoca.

⁴ Ruggie, J. 'Reconstructing the global public domain - issues, actors and practices'. 19(4) *European Journal of International Relations* (2004), 519.

TESTIMONIOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN EMPRESAS LOCALES

Mutual y la sustentabilidad

Con el desafío de lograr las metas establecidas en el Plan Estratégico 2012-2016, a fines de 2013 Mutual de Seguridad CChC inició una nueva estrategia de sustentabilidad fundamentada en cómo esta última se integra a la estrategia corporativa, de modo que las actividades que desarrolle la organización generen valor tanto para ella como para sus *stakeholders*.

Lo anterior, por cierto, manteniendo el foco en las tres dimensiones básicas de la sustentabilidad, es decir, económica, social y medioambiental.

Es así como Mutual, considerando el enfoque de Dividendo Social, ha ido desarrollado su Plan Estratégico, cuyo propósito es alcanzar en dicho plazo las metas emblemáticas en materia de cobertura social, resultados operacionales y gestión interna.

Este enfoque define a Mutual como una institución de servicios, sin fines de lucro, que entrega protección frente a riesgos laborales, sustentada en los principios de responsabilidad social empresarial y orientada en su actuar a sus trabajadores, empresas adherentes y la sociedad en general, para contribuir a la creación de una cultura de seguridad, sobre la base de la protección y bienestar de las personas.

La iniciativa, que apunta a la creación de esa cultura de seguridad, al alero de Plan Estratégico 2012-2016, es conocida como “Doble 3,5”, es decir, alcanzar un indicador de 3,5 accidentes por cada 100 trabajadores al año, y no más de 3,5 muertes a causa del trabajo por cada 100 mil trabajadores al año.

Entre los hitos registrados durante 2013, con miras al cumplimiento de estos puntos, destaca la cifra de 1.939.000 trabajadores cubiertos, lograda al cierre del período, un

resultado superior al presupuestado y que puso al alcance la meta de dos millones fijada para 2016. También resalta el avance sobre lo programado para el año en cuanto a tasa de accidentabilidad. Los accidentes laborales disminuyeron 13,7% entre 2012 y 2013 —de una tasa de 4,96 en 2012 a 4,28 el año pasado—, lo que significó 12.629 accidentes menos.

Cámara Chilena de la Construcción (CChC) y las políticas de libre competencia

La Cámara Chilena de la Construcción A.G. —CChC— reconoce la importancia de las políticas de libre competencia para el correcto funcionamiento del mercado.

Es así como a principios del año 2011, cuando la Fiscalía Nacional Económica (FNE) daba a conocer el borrador de la *Guía de buenas prácticas en materia de libre competencia*, nuestro gremio manifestó por escrito a dicho organismo su interés en promover esta información a través de charlas, tanto a socios como al personal de la institución, en Santiago y en las oficinas regionales. Desde entonces, ese compromiso no ha dejado de cumplirse.

Poco antes, la CChC había elaborado su propio *Manual sobre libre competencia*, documento destinado a reforzar los conocimientos de nuestros socios en esta importante materia, el que fuera lanzado en el mes de agosto de 2011, antes de que la FNE publicara de manera oficial su *Guía de buenas prácticas*. Este aspecto fue destacado por los medios de comunicación.

Paralelamente, hemos analizado todos los productos que elabora nuestra asociación gremial, de manera de evitar que se genere un intercambio de información relevante que pudiera afectar la libre competencia, y los hemos ajustado plenamente a lo dispuesto en la guía de la FNE.

Finalmente, en concordancia con lo anterior, actualmente se está terminando la elaboración de un procedimiento que regulará la recolección de información de interés del sector construcción y su posterior procesamiento y difusión, resguardando siempre la debida confidencialidad.

Este trabajo constante ha permitido instalar la importancia de las políticas de libre competencia como un tema central, tanto para los socios como para quienes trabajamos en la CChC.

Transoceánica y la calidad de vida

Con el diseño y construcción de nuestra casa matriz —el Edificio Transoceánica—, como empresa nos hemos propuesto desarrollar y mostrar un espacio moderno, sustentable

y abierto a la comunidad, que aporta —además— estéticamente al lugar donde está emplazado. También hemos querido comunicar que con el desarrollo económico debe venir aparejada una visión de largo plazo, que promueva real calidad de vida y mayor cuidado del medio ambiente.

Así, la arquitectura del edificio es orgánica, transparente e integrada al entorno —se funde armónicamente con éste—, y cuenta con diseño y tecnología orientados a la eficiencia energética.

Pensando en los colaboradores, los espacios de trabajo son modernos, cómodos y tienen mucha luz natural, primando la transparencia y una disposición que favorece el trabajo en equipo.

Tanto en los jardines como en la planta baja se consideraron espacios abiertos a la comunidad, como el Café Kant y un auditorio para 130 personas. Este último fue concebido para albergar seminarios sobre temas que marquen tendencia y generen reflexión y debate.

En síntesis, la idea ha sido dar forma a un lugar que aporte a la calidad de vida y que genere interacción entre el plano laboral, el del conocimiento, la discusión y el esparcimiento.

Bci y el respeto a sus proveedores

Para Bci, el compromiso con sus proveedores, pilar fundamental de la misión corporativa, responde al imperativo estratégico de mantener relaciones de mutuo beneficio y lealtad en el tiempo, así como al cumplimiento de altos estándares de calidad y transparencia, de manera que la cadena de valor promueva una excelente experiencia para los clientes.

En concordancia con lo anterior, fuimos la primera empresa a nivel nacional en obtener el Sello ProPyme, otorgado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, por pagar nuestras facturas en un plazo inferior a 30 días. Adicionalmente, llevamos a cabo iniciativas que buscan reconocer la excelencia y calidad en el servicio de nuestros proveedores: el ya tradicional “Premio al Proveedor Destacado” y el “Reconocimiento al Colaborador Externo Destacado”. Así, también, año a año realizamos más de una decena de “reuniones de escucha”, y un muy valorado ciclo de Encuentros de Sustentabilidad, actividades tendientes a incorporar en nuestros proveedores prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) que, sin duda, abrirán en ellos nuevas posibilidades y ventajas competitivas en el futuro.

En enero de 2014 lanzamos el Plan de Experiencia Proveedor y comunicamos al mercado nuestro compromiso con estos stakeholders, enfatizando nuestra convicción e invitando a cada uno de ellos a vivir la “Experiencia Proveedor Bci”, materializada a través

del manual “Nuestra promesa a los proveedores Bci”. Dicha promesa se sustenta en cuatro pilares fundamentales:

1. Relaciones de largo plazo y beneficio mutuo.
2. Transparencia
3. Reconocimiento
4. Accesibilidad

Dentro de las mejores prácticas en este ámbito, enmarcadas en nuestros valores de Integridad, Respeto y Excelencia, destacan:

- Honrar nuestros compromisos, acuerdos comerciales y contratos.
- Ser transparentes en la interacción con los proveedores, así como en la manera de comunicarse con ellos.
- Garantizar igualdad de oportunidades, evitando toda suerte de discriminación, favoritismo o preferencias personales. Todos los proveedores tienen las mismas oportunidades para ofertar sus productos y/o servicios a Bci en un proceso de compra determinado, y para recibir su pago en igualdad de condiciones en cuanto a estándares de tiempo.
- Ser diligentes y cercanos, fomentando siempre una relación basada en el respeto y cercanía.
- Ser formales en los procesos, dejando por escrito los acuerdos adquiridos y cumpliendo siempre con los procedimientos y políticas de compra definidos internamente.
- Responder consultas e inquietudes de la manera más oportuna posible, siempre con buena disposición y a través de canales formales.
- Escuchar a los proveedores de forma sistemática y profesional, atendiendo preocupaciones, sugerencias y reclamos. Para ello, se les invita periódicamente a instancias de escucha que el banco organiza, tales como talleres de RSE y desayunos, entre otros.
- Tener colaboradores informados sobre las políticas de este manual, promoviendo objetividad, transparencia y excelencia en el trato entre el banco y sus proveedores.
- Actuar en forma ética, cuidando la propiedad intelectual de los proveedores; absteniéndose de aceptar regalos o incentivos que influyan las decisiones de negocio; evitando cualquier tipo de conflicto de interés; prohibiendo el uso de proveedores Bci para compras de carácter personal; y vedando el uso de presiones inadecuadas que hagan al proveedor sentirse en una posición desfavorable.
- Pagar oportunamente y de manera expedita, siendo conscientes de la importancia de lo anterior para la buena gestión de los flujos financieros de la empresa provee-

dora. El Sello ProPyme, obtenido y renovado desde 2011, es muestra fehaciente de este compromiso.

- Pagar en menos de siete días, desde su fecha de recepción, el total de facturas.
- Reconocer el trabajo de excelencia a través de instancias como el “Reconocimiento al Proveedor Destacado” y “Premio al Colaborador Externo Destacado”.

A través de todas estas prácticas esperamos que nuestros proveedores sean también un motor de desarrollo social en su quehacer cotidiano. Lo anterior nos ayudará a ser pioneros en el desarrollo de una economía más justa y desarrollada.

CERCO y la reinserción social

Las empresas son el motor económico del desarrollo de la sociedad y deben centrar sus resultados en el impacto que tienen sobre ella. En línea con lo anterior, hoy resulta fundamental redefinir el sentido del éxito empresarial, pues ser rentable bajo el viejo paradigma ya no es lo esencial para mantener un negocio en el tiempo. Mucho se ha hablado y escrito sobre este tema, pero la historia de Cerco avala, por sí misma, estas afirmaciones.

Creamos esta empresa constructora sin ningún otro capital más que un crédito de consumo de 15 millones de pesos, a cuatro años plazo. Desde un inicio, nuestra misión y visión se centraron en contribuir al bien común a través de nuestros proyectos, fomentando también el crecimiento de las personas que participan en el negocio. Así, incorporamos casi inmediatamente las variables sociales, sin esperar a tener una gran rentabilidad para repartir las ganancias o simplemente practicar la filantropía, algo muy común en las grandes compañías.

Teníamos la convicción de que ganar dinero es la consecuencia de hacer bien las cosas y no el fin último de un emprendimiento. Y el tiempo nos dio la razón: poco a poco fueron aumentando las ventas, creció la plana de colaboradores y asumimos más responsabilidades, siempre manteniendo pilares fundamentales tales como la evaluación, productividad, repartición de utilidades, cero accidentabilidad, capacitación y crecimiento.

Pero eso no bastaba. Desde nuestro punto de vista, lo que hacíamos era la manera normal, coherente y sustentable de llevar adelante un negocio. Hacía falta algo más. Fue así como llegamos a la conclusión de que a través de nuestra empresa debíamos dar solución a algún problema social concreto. Después de meditarlo bastante, nos centramos en la delincuencia, entendida ésta como una consecuencia de la desigualdad en nuestro país.

Al revisar los números nos percatamos de una situación bastante absurda. En Chile se gasta alrededor de US\$ 1 millón de dólares diarios en mantener un sistema penal que

sólo perpetúa la delincuencia. Desde un prisma negativo, lo que tenemos es una población penal cercana a las 60 mil personas, cuya existencia es de por sí una amenaza para la vida e integridad de 16 millones de ciudadanos. Una mirada más luminosa, en cambio, devela que a diario hay miles de horas de fuerza laboral en potencia. Nos pareció, entonces, que había abordar el problema desde otro flanco.

De este modo, hace cinco años iniciamos un programa de reinserción de reos en el que nuestra empresa aporta capacitación y la posibilidad real de volver a integrarse laboral y socialmente. El resultado: siete de cada diez personas logran cambiar sus vidas.

Como lo positivo es contagioso, paulatinamente comenzaron a sumarse otros empresarios e instituciones con iniciativas realmente loables. Con orgullo, podemos comentar que hoy en la calle 11 de la ex Penitenciaría de Santiago se está construyendo un galpón que será un mini centro de capacitación de oficios relacionados con la construcción, y que estará a cargo de Infocap. En la calle 7, por su parte, se está instalando un taller de soldadura a cargo de la corporación Boreal de la Fundación Paternitas.

En Cerco soñamos con que las cárceles sean centros de capacitación en artes, oficios y habilidades blandas, donde los valores humanos y el conocimiento puedan modificar los malos hábitos adquiridos en el proceso de formación. Como empresa nos sentimos orgullosos de contribuir con un grano de arena a este cambio de mirada sobre el problema.

En la misma línea, Cerco forma parte de un movimiento mundial de empresas que buscan redefinir el sentido del éxito en los negocios, valiéndose de su presencia en el mercado para dar solución a problemas sociales. Estas son las Empresas B o B Corps (Benefit Corporation).

Creemos profundamente que si recibimos el don de liderar y emprender, debemos ponerlo al servicio de los demás. El éxito no tiene valor alguno si no genera valor y bien social. Creemos que por esta senda cumpliremos mejor y más eficientemente con el anhelo de ser un país desarrollado. No olvidemos que el último traje que nos pondremos no tiene ningún bolsillo.

Transelec y el apoyo al emprendimiento local

TRANSELEC ha definido como uno de sus objetivos estratégicos fortalecer la relación con las comunidades aledañas a sus instalaciones o insertas en sus áreas de influencia. Para ello, hemos elaborado una serie de programas y actividades orientados a aportar al desarrollo social, económico y medio ambiental de estos grupos.

El objetivo que perseguimos, junto con desarrollar las operaciones de la empresa, es generar relaciones de confianza a largo plazo y promover la colaboración con la sociedad, no sólo a través de los servicios que ofrece la compañía sino también de acciones de apoyo.

Concretamente, el programa “Creciendo Juntos” se propone potenciar productivamente a las comunidades, usando herramientas como la capacitación laboral, el fomento al emprendimiento, la asociatividad, entre otras. La idea es generar un modelo de trabajo que potencie a las localidades vecinas, agregando valor sostenible al territorio a través del emprendimiento local. Lo anterior sin asistencialismo, sino generando mejores condiciones y oportunidades para la población.

El programa considera cuatro etapas de desarrollo:

1. Diagnóstico inicial.
2. Implementación de líneas de acción (ejecución de acciones de capacitación, apoyo técnico, entrega de capital semilla).
3. Apoyo en la comercialización (alianzas estratégicas).
4. Seguimiento.

Estas etapas son adaptables a la realidad de cada comunidad.

Con estas acciones, nuestra compañía vuelve tangible su compromiso con el bien común y la reputación corporativa.

Ultramar y la movilidad social

La ética es un fundamento clave, tanto para el desarrollo de las personas como para el prestigio y sustentabilidad de las empresas, ya que contribuye a realizar los negocios de forma correcta, garantizando que el cumplimiento de los objetivos se mantenga alineado con los valores corporativos: Integridad, Excelencia y Pasión.

Ultramar es una empresa que ha buscado desde siempre ser un aporte al desarrollo de sus clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad en general, construyendo un lugar que promueva la confianza, diversidad, tolerancia, justicia y respeto mutuo. Así, por ejemplo, en nuestra organización damos mucha preponderancia a la movilidad interna. Aspiramos a crear valor social entregando oportunidades de acuerdo al talento y esfuerzo de las personas, independiente de su origen, género y forma de pensar, en un ambiente que no sólo privilegie las capacidades técnicas, sino también las virtudes humanas.

Nuestra compañía ha estado comprometida desde sus inicios con el desarrollo de sus profesionales a través de formación dual, capacitación, mentoring y coaching, entre otros.

Así, tenemos en marcha, hace ya 30 años, el programa de formación dual dictado por el Instituto Superior Alemán de Comercio, INSALCO. Durante este periodo hemos formado a jóvenes profesionales en la carrera de Técnico Superior en Comercio Naviero Bilingüe. Una parte importante de aquellas personas que han seguido esta modalidad han logrado ocupar, a través de sus propios méritos, importantes posiciones ejecutivas en Ultramar. El programa consiste en complementar los estudios técnicos con experiencia práctica, de manera de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos, para lo cual se ofrece acompañamiento de gerentes y jefes de línea: tutores que desafían, evalúan, instruyen y acompañan a los alumnos en el día a día.

Por otro lado, más del 60% de nuestros colaboradores están participando de un sistema de gestión del desempeño que permite mejorar su trabajo y desarrollar sus competencias. La idea es avanzar hasta llegar a un 100% de cobertura. Dicho sistema identifica a las personas que tienen mejor desempeño a todo nivel, así como de manera temprana a los profesionales jóvenes con grandes proyecciones de desarrollo de carrera, a quienes se potencia para seguir creciendo en el Grupo, reconociendo sus logros y compromiso. Por último, en Ultramar hacemos siempre el intento de llenar las vacantes con colaboradores internos para potenciar su permanente crecimiento.

En concordancia con nuestra filosofía de trabajo, que busca la igualdad de oportunidades, en los últimos años nuestras empresas operativas han destinado tiempo y recursos a dar facilidades a la capacitación de la mujer, a fin de que pueda insertarse en áreas de trabajo que no han sido las tradicionales para su género. Lo que se persigue es que ellas puedan acceder a trabajos de calidad y con proyección en el tiempo.

Como empresa procuramos ir siempre más allá de lo que la ley exige, intentando actuar de manera correcta y de acuerdo a los requerimientos de cada situación en particular, basándonos en nuestros principios y valores, los que conforman nuestro sello, nuestra cultura y lo que nos guía día a día, sin perder —por supuesto— la sustentabilidad ni la visión de largo plazo.

Forus y la formación de los colaboradores

Cuando uno mira hacia el interior de una compañía como Forus, necesariamente debe apuntar hacia el fundador, don Alfonso Swett Saavedra, y su legado. En nuestro caso, cuando hacemos el ejercicio nos encontramos con innumerables muestras de cómo la cultura que se vive y respira es reflejo de dicha herencia, de esa forma de hacer empresa.

Para nosotros es fundamental la relación con los colaboradores, la que creemos debe ser sustentada en una capacitación continua y enfocada no sólo en desarrollar habilidades técnicas, sino también valores concordantes con los de la compañía.

Íntimamente relacionado con lo anterior, contamos con un programa de formación general, llamado Forus University, el cual está integrado por docentes y alumnos internos de la compañía y que contempla un capítulo especial para los colaboradores de fábrica.

Hace muchos años, la compañía visualizó que el rubro de fabricación de calzado en el país iría perdiendo competitividad a medida que Oriente fuera ganando terreno. Por ello, se instauró un programa de capacitación constante llamado “El segundo oficio”, dirigido a los colaboradores de fábrica, el cual tiene como objeto entregarle a cada uno de ellos una especialidad que les permita enfrentar el futuro, en caso de una eventual racionalización de la producción. Así es como hoy en día contamos con electricistas, reposteros y choferes profesionales, entre otros, todos los cuales pueden enfrentar el mundo laboral con mayor confianza y optimismo.

En paralelo, en alianza con fundaciones como Hacer Familia, Chile Unido o la Corporación La Esperanza, la empresa se preocupa de entregarle herramientas a los colaboradores y sus familias para que puedan desarrollarse integralmente. Así, se dictan charlas y cursos sobre la educación de adolescentes, cómo enfrentar las redes sociales, economía familiar, entre otros temas.

Podemos decir, con orgullo, que Forus mantiene una relación responsable y sustentable con sus colaboradores.

CMPC y el interés por sus “vecinos”

En nuestra larga historia fabril, como compañía hemos ido acumulando, de generación en generación de colaboradores, capacidades comerciales, técnicas y financieras para elaborar un trabajo serio y perdurable en el tiempo.

El rigor, el compromiso ético, y el respeto a las normas, principios y valores fundamentales han sido nuestra carta de navegación a la hora de concretar negocios.

Entendemos que el mundo ha cambiado y que los proyectos industriales ya no se llevan a cabo como antes. Hoy debemos ser sustentables, preocuparnos de los impactos que el accionar de la empresa tiene en nuestros vecinos; escucharlos y analizar sus inquietudes. Comunicarnos con ellos ya no es opcional, sino un deber que asumimos con convicción.

Tan importante como generar productos que aporten valor social es tener una relación directa y de confianza con las personas y el entorno. Así, el mandato que tenemos quienes trabajamos en CMPC es el de armonizar todas nuestras actividades productivas con diversos aspectos relevantes para la sociedad, involucrándonos con los desafíos y anhelos de nuestras comunidades aledañas, y realizando constantes y significativos aportes a quienes viven en torno a nuestros predios forestales e instalaciones industriales. Comunidades atendidas y colaboradores involucrados son pilares centrales para el éxito y desarrollo de los negocios en nuestra organización.

En el contexto de la relevancia que tiene para CMPC la relación con las comunidades vecinas, el año 2000 surge Fundación CMPC. Esta entidad focaliza su labor en mejorar la calidad de la educación que reciben los niños de las localidades donde nuestra empresa tiene presencia. La instalación de capacidades en actores locales y la generación de alianzas de largo plazo son dos pilares clave de su labor.

Actualmente, Fundación CMPC cuenta con programas educativos de asesoría a escuelas básicas y de estimulación temprana, que benefician a 6.858 niños pertenecientes a 47 establecimientos educativos de 11 comunas del país. A esto hay que añadir actividades culturales que congregan a más de 11 mil asistentes.

Los resultados de este trabajo han sido alentadores y se ven reflejados en las cifras que entrega la prueba Simce año a año. Hoy, el promedio obtenido por estos establecimientos supera el puntaje promedio nacional, por ocho puntos en Lenguaje y 16 en Matemática.

Cámara Nacional de Comercio (CNC) y el “Negocio responsable”

Una de las iniciativas que mayores satisfacciones ha reportado a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile en el ámbito de su accionar gremial es aquella que desarrolla en conjunto con la empresa socia British American Tobacco Chile, orientada a prevenir el consumo de cigarrillos por parte de menores de edad.

El programa “Negocio responsable” promueve en el comercio el hábito de la verificación de edad del comprador, a través de la solicitud de su cédula de identidad. Un gesto simple pero tremendamente útil, no sólo para impedir la venta directa a menores de edad sino también como señal para los mayores, que muchas veces envían a niños a comprar cigarrillos.

Con esta acción, que ha logrado la adhesión de 28 mil establecimientos de todo el país, el comercio no sólo demuestra su preocupación por cumplir con la norma que prohíbe la venta de tabaco a menores, sino que se hace parte activa de la importante meta

que es reducir el consumo en este segmento de la población, comprometiendo a todos los estamentos de la sociedad.

Estadísticas de los organismos pertinentes han demostrado que ya se aprecia una disminución en la prevalencia del consumo de tabaco en menores de edad, la cual puede ser claramente asociada al aumento significativo que ha logrado el compromiso de verificación de edad por parte del comercio.

Es importante destacar que la CNC está siempre disponible para apoyar iniciativas que, como ésta, vayan en beneficio de las personas y/o contribuyan a llevar adelante políticas de prevención en materia de salud.

Sonami y las mejores prácticas en gestión corporativa

Desde su fundación, en 1883, la Sociedad Nacional de Minería (SONAMI) ha influido positivamente en la aplicación de mejores prácticas de gestión por parte de las compañías del sector minero.

En tal sentido apoyamos a nuestras empresas socias en el desarrollo de conductas que, además de crear valor para sus propietarios, generen espacios de beneficio para las comunidades en que ellas están insertas. Muchas de esas experiencias fueron incorporadas en su oportunidad en textos y manuales puestos a disposición de los operadores de la industria minera.

Considerando las nuevas tendencias globales en gestión corporativa, las empresas tienen, una vez más, la oportunidad de redefinir visiones, valores y objetivos, y de aplicar principios que se materialicen en buenas prácticas, enviando señales explícitas de liderazgo a la comunidad e incentivando el desarrollo de un actuar responsable en los negocios.

Dentro de las conductas que en SONAMI propiciamos está el cumplimiento a la normativa de libre competencia contenida en el Decreto ley N° 211 de 1973. En este sentido, cobra especial relevancia la Guía de Asociaciones Gremiales y Libre Competencia, esta última elaborada por la Fiscalía Nacional Económica el año 2011 y en cuyo proceso de consulta participamos activamente.

Para manifestar nuestro compromiso en esta materia hemos adoptado todas las sugerencias contenidas en ella. Es así como se ha designado a un Encargado de Compliance, el cual asiste a los diferentes comités de la Sociedad buscando que su conducta se enmarque en las mejores prácticas, especialmente en lo relativo a intercambio de información sensible desde el punto de vista de la competencia.

Por otro lado, se ha establecido que en el caso de necesidad de recolectar información, ésta se solicite siempre en forma voluntaria a los asociados y su difusión se haga en forma agregada y sobre materias generales, de tal manera que no sea posible individualizar a los agentes o deducir fácilmente cuál es cuál.

El trabajo en esta materia es continuo y tiene por objeto aplicar principios que se traduzcan en señales explícitas de liderazgo a la comunidad en general, e incentiven el desarrollo de conductas responsables en los negocios.

Walmart Chile y la promoción de una competencia leal

Hace ya algunos años, Walmart Chile definió que, dado su rol en la cadena de comercialización, las características de su industria en el país y su constante interacción con proveedores, tenía como imperativo ético tomar medidas para resguardar la libre competencia.

De esa forma actuaba en consistencia con sus valores corporativos, fundamentados en el Servicio a los clientes, Respeto por la persona, Búsqueda de la excelencia y Actuar íntegro.

Por ello, la compañía definió términos y condiciones claros, objetivos y conocidos con antelación para vincularse con sus proveedores, los que constan en un documento de carácter público y disponible para consulta, y que sirve de base para una relación justa y equilibrada con los distintos actores que compiten en sus salas de venta. Adicionalmente, se preocupó de que las funciones de adquisición de productos y fijación de precios estuvieran a cargo de equipos humanos distintos, de manera de dar garantías de autonomía en su política comercial.

En línea con lo anterior, se diseñó un Programa de Cumplimiento en Libre Competencia que contempla un conjunto de actividades para instruir a los colaboradores y que incluye, entre otros, la disposición y difusión de una política de resguardo de la libre competencia, un decálogo práctico para orientar a los ejecutivos de la compañía, un programa de entrenamiento permanente para sus colaboradores, un procedimiento establecido de denuncia, una matriz de riesgo para identificar oportunidades de mejora, y la realización de auditorías periódicas.

Este programa cuenta con la certificación de Feller Rate, institución que acredita que se encuentra implementado en conformidad con los lineamientos establecidos por la Fiscalía Nacional Económica (FNE) en su documento *Programa de cumplimiento de la normativa de libre competencia*.

Antofagasta Minerals (AMSA) y el desarrollo futuro de las comunidades

Abordar con decisión la relación entre la ética y los negocios, la búsqueda del bien común y el cómo las empresas pueden aportar para que el país avance con firmeza hacia un desarrollo sustentable, no sólo es fundamental sino también uno de los asuntos más desafiantes para las empresas modernas.

No podía ser de otra forma, puesto que las compañías nos relacionamos con personas, y nuestro actuar impacta a las sociedades en las que nos insertamos.

En Antofagasta Minerals (AMSA) hemos asumido con entusiasmo dicho desafío. Por ello, estamos cambiando nuestra forma de relacionarnos con las regiones y comunidades en los que tenemos presencia. Nuestro propósito es contribuir activamente con su futuro, siempre de manera sustentable y participativa, construyendo visiones comunes de desarrollo.

Lo anterior nos ha impulsado a participar, en el caso de Minera Los Pelambres, en la iniciativa Choapa Sustentable. Este esfuerzo articula el actuar de empresas, sector público, autoridades regionales, municipios y organizaciones sociales, con el norte de llevar a cabo programas y acciones que permitan que la Provincia de Choapa tenga un futuro promisorio en lo económico, ambiental y social.

Somos conscientes de que queda mucho por recorrer en este camino. Se nos exige una dosis mayor de innovación y, sobre todo, capacidad de entender que somos vecinos de la comunidad, que estaremos mucho tiempo en los territorios que nos acogen, y que ello implica involucrarnos proactivamente en la construcción de un porvenir mejor para todos.

Sofofa y la integración socio-laboral de personas con discapacidad

En 1992 (dos años antes de promulgarse la ley 19.284 sobre “Integración social de las personas con discapacidad”), la Sociedad de Fomento Fabril —Sofofa— constituye la Comisión Discapacidad, con el objetivo de apoyar el proceso de integración socio-laboral de personas en esta condición.

En Chile hay más de dos millones de personas con discapacidad física, sensorial o intelectual. Un sector mayoritario de esta población ha vivido marginado de oportunidades educativas y laborales. Dicha realidad motivó a Sofofa a crear una mesa de cooperación permanente, que reúne a instituciones privadas, públicas y de la sociedad civil, con dos propósitos principales: abrir oportunidades de inclusión laboral para trabajadores con dis-

capacidad, y apoyar la participación de las personas y sus organizaciones a través de los Consejos Comunales de la Discapacidad.

A 22 años de la puesta en marcha de la Comisión, podemos constatar que la premisa básica es trabajar unidos para contribuir de manera más eficaz a este complejo desafío. La cooperación y la co-responsabilidad social han permitido importantes avances sociales, legislativos, comunicacionales y arquitectónicos, los que gradualmente han ido incorporándose a las políticas públicas a nivel central, regional y local.

A la fecha, existen alrededor de 190 comunas que han constituido sus respectivos Consejos de Discapacidad y, en el ámbito del empleo, Sofofa y OIT han establecido la Estrategia Empresarial para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad, cuya gestión y contenido están en curso desde junio de 2013, y que cuentan con una caja de herramientas orientada a facilitar los procesos de las empresas inclusivas.

