

Libro hacia una cultura de integridad



Cultura de Integridad

El contexto en que vivimos – rápidos y profundos cambios tecnológicos, hiper-conexión, hipertransparencia, entre otros- hacen necesario que los gobiernos corporativos, en particular los directorios, se hagan preguntas neurálgicas en relación con el rol que la empresa tiene en el nuevo marco social: ¿cómo contribuir positivamente a la sociedad en este nuevo escenario?, ¿cómo incorporar en la mirada de largo plazo de la empresa, las dificultades que la sociedad enfrenta? Estas y otras preguntas son clave al momento de trazar la estrategia de generación de valor.

Precisamente, haciéndose cargo de estas y otras interrogantes, “Hacia una Cultura de Integridad” busca constituirse en una plataforma de conocimiento y buenas prácticas corporativas, aportadas por actores vinculados a las empresas. Este libro y las herramientas de autodiagnóstico que surgen de él, son muy útiles para que las empresas accedan a soluciones y eleven sus estándares éticos en los diferentes ámbitos tratados.

A continuación, te presentamos este libro para que puedas profundizar en todos los conceptos esenciales en una cultura de integridad.

●●○ NIVEL INTERMEDIO

Fecha	Agosto 2024
Tpo. de lectura	192 min.

FGE

CPC
CONFEDERACIÓN
DE LA PRODUCCIÓN Y DEL COMERCIO

Fuente: el texto de esta portadilla se elaboró a partir de extractos de la introducción del “Libro hacia una cultura de integridad”.

HACIA UNA CULTURA DE INTEGRIDAD



UNA INICIATIVA IMPULSADA POR



HACIA UNA
Cultura
DE
INTEGRIDAD

UNA INICIATIVA IMPULSADA POR



Hacia Una Cultura de Integridad
www.culturadeintegridad.org

Ana Victoria Ochagavía
Edición y coordinación general

Macarena Pastene
Diseño y diagramación
www.mapstudio.cl

1ª edición, abril 2019.
Se imprimieron 800 ejemplares.

Impreso en Prime Comunicaciones
Santiago, Chile.

Las opiniones vertidas en este documento no reflejan necesariamente los puntos de vista de Fundación Generación Empresarial ni de la Confederación de la Producción y del Comercio.

ÍNDICE

Prólogo	7
Agradecimientos	16
Capítulo I	
Mejores prácticas de gobierno corporativo y gestión de conflictos de interés.....	19
Principios rectores y prácticas recomendadas.....	24
Capítulo II	
Mejores prácticas en libre competencia	31
Recomendaciones para resguardar y promover la libre competencia	36
Características de un programa de mejores prácticas corporativas en torno a la libre competencia	43
Algunas pautas para implementar un programa de mejores prácticas corporativas en torno a la libre competencia	44
Figuras que constituyen infracciones a la libre competencia o que tienen riesgos asociados	48
Capítulo III	
Mejores prácticas en la relación con colaboradores	51
Industria 4.0 y su repercusión en los colaboradores.....	56
Capítulo IV	
Mejores prácticas en equidad de género, diversidad e inclusión.....	63
Algunas definiciones importantes.....	65
La empresa como comunidad de personas	66

Prácticas recomendadas para promover y gestionar la diversidad y la inclusión, en el marco de una cultura de integridad	68
---	----

Prácticas recomendadas para prevenir el acoso sexual.....	70
---	----

Capítulo V

Mejores prácticas en la relación con clientes y consumidores	75
--	----

Capítulo VI

Mejores prácticas en la relación con proveedores.....	83
---	----

Principios para una relación virtuosa con proveedores.....	86
--	----

Prácticas recomendadas para la gestión de socios estratégicos	91
---	----

Capítulo VII

Mejores prácticas en la relación con las comunidades.....	93
---	----

PRÓLOGO

“Hacia una Cultura de Integridad” es una iniciativa impulsada por Fundación Generación Empresarial y la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), que tiene como sustento la firme convicción de que las empresas son actores sociales con un enorme potencial de impactar positivamente en la calidad de vida y el bienestar de las personas, así como de enaltecer su dignidad.

Cuando hablamos de cultura de integridad, hablamos del *ethos* o carácter de las organizaciones, encarnado en cada uno de los actos que estas realizan día a día. Ninguno de ellos es irrelevante, ya que lo que las empresas hagan o dejen de hacer –a través de quienes las conducen, operan o trabajan en ellas- tendrá siempre una consecuencia en la sociedad.

El contexto en que vivimos –rápidos y profundos cambios tecnológicos, hiperconexión, hipertransparencia, entre otros- hacen necesario que los gobiernos corporativos, en particular los directorios, se hagan preguntas neurálgicas en relación al rol que la empresa tiene en el nuevo marco social: ¿cómo contribuir positivamente a la sociedad en este nuevo escenario?, ¿cómo incorporar en la mirada de largo plazo de la empresa, las dificultades que la sociedad enfrenta? Estas y otras preguntas son clave al momento de trazar la estrategia de generación de valor.

Precisamente, haciéndose cargo de estas y otras interrogantes, “Hacia una Cultura de Integridad” busca constituirse en una plataforma de conocimiento y buenas prácticas corporativas, aportadas por actores vinculados a las empresas. Esta guía y los videos temáticos, así como la herramienta de autodiagnóstico que surgen de ella, son herramientas útiles a las que las empresas pueden recurrir en busca de soluciones para elevar sus estándares éticos en los diferentes ámbitos tratados.

CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE INTEGRIDAD EN LA EMPRESA

En mayo de 2018, Fundación Generación Empresarial y la CPC convocaron a representantes de las empresas, con el llamado a hacerse parte de un trabajo de construcción colaborativa que tendría como norte una agenda de cultura de integridad impulsada desde el sector privado.

La metodología utilizada en la primera de estas reuniones fue la del Café Mundial, dinámica ideada por el MIT (Massachusetts Institute of Technology) que apunta a la generación de inteligencia colectiva, a partir de preguntas desarrolladas por grupos de trabajo intercambiables, de menos de cinco personas, que dialogan en torno a estas.

REFLEXIONES SURGIDAS A PARTIR DE LA DINÁMICA GRUPAL

¿Qué propósitos nos mueven a fomentar una cultura de integridad en la gestión corporativa?

Hoy, los empresarios compartimos que impulsar una cultura de integridad es algo de suma relevancia, sin embargo, hace pocos años esto no era así. La importancia que ha cobrado esta temática en las organizaciones está conectada con la profunda comprensión de que la empresa es un actor social relevante y de que sin integridad, lo que se pone en riesgo es la conexión con la ciudadanía y la sustentabilidad corporativa. Basta ver cómo se debilitan y destruyen empresas e instituciones por transgresiones a la ética y las buenas prácticas. Nos mueve, entonces, la urgencia y la responsabilidad de seguir existiendo y aportando a la sociedad.

El cimiento fundamental de la sostenibilidad es la confianza. Así, debemos entregar buenos productos y servicios al mercado y traspasar estos conceptos a nuestros *stakeholders*. Si todas las compañías adherimos a la integridad y corremos por el carril de la probidad, nos convertiremos –sin duda– en un mejor país.

En las últimas décadas, hay que decirlo, nos hemos centrado en producir; nuestra mayor preocupación han sido los resultados económicos. Pero aunque estábamos atentos a las exigencias legales, nuestras acciones no estuvieron a la altura de lo que nuestros clientes y *stakeholders* esperaban de nosotros, ya que la empresa no cumple sólo un rol privado sino también uno social. Así, la ciudadanía comenzó a exigir más que un modelo productivo, uno moral, basado en la integridad en el operar.

Nuestro propósito hoy es acortar esta brecha. Pasar de buscar generar utilidades a generar valor, poniendo el “cómo” por sobre el “qué”. La integridad parte por las personas y por los liderazgos, y se transmite con el ejemplo. Hoy, es esta la que distingue a las mejores organizaciones, siendo valorada por accionistas, colaboradores, comunidades y autoridades.

El camino que resta por avanzar es largo y complejo: nos falta, como país, una cultura más centrada en el diálogo, en la empatía y el respeto. Nos cuesta ponernos en el lugar de otras personas, empatizar verdaderamente con ellas, y eso es parte del porqué aún no somos un país desarrollado. El cambio que hay que hacer tiene una naturaleza, principalmente, cultural.

Considerando los riesgos actuales y futuros a los que se ve expuesta la empresa -nuevas tecnologías, mayores demandas sociales, hipertransparencia, hiperconectividad, entre otros-, ¿qué están haciendo concretamente los gobiernos corporativos de sus organizaciones para avanzar en el desarrollo de sus culturas de integridad?

Las empresas saben que deben tomar acciones en relación al nuevo escenario, pero están desorientadas sobre cómo hacerlo. La primera fase, que es la formal, la legal, la que involucra al compliance, ha tenido muchos avances concretos. Se han implementado programas de cumplimiento que incorporan códigos de ética, líneas de denuncia, políticas de libre competencia, de gobierno corporativo, entre otros. No obstante, en la creación de culturas de integridad, es decir, en lograr que lo escrito, lo formal, se vuelva letra viva en el día a día de las organizaciones, falta aún mucho por avanzar.

El compliance es un buen primer paso, pero no es suficiente. La integridad tiene que ver con predicar con el ejemplo, con hacer que las acciones hablen más fuerte que las palabras. En esto, es fundamental ser capaces de llevar el tono ético, que debiera primar en

la cima de la organización, a todos los estamentos de esta, considerando –por supuesto- a la comunidad y a todos los públicos de interés.

Un gran desafío, en esta misma línea, es conocer y comprender, con la profundidad necesaria, la realidad y dificultades de cada uno de los *stakeholders*, con quienes es fundamental comunicarse de manera permanente, fluida y respetuosa. Sólo así podremos reconstruir vínculos de confianza a largo plazo con la sociedad.

¿Dónde identifican ustedes las falencias que podrían poner en riesgo la integridad de la empresa?

Una de las principales falencias de las empresas está en no sopesar lo que está sucediendo a nivel social. Debemos ser conscientes del cambio del que estamos siendo parte y sintonizar con la ciudadanía en ese respecto. Del mismo modo, los directorios debemos hacernos cargo del rol social que la empresa cumple, de los nuevos riesgos reputacionales que esta enfrenta y cómo, para generar soluciones, debemos definir nuevos procesos que deriven en mejores prácticas y, en consecuencia, en un cambio cultural.

Otra debilidad es que la regulación está ahogando la capacidad de los directores para ver en sus sesiones temas diferentes a los normativos. ¿En qué momento se pueden abordar los temas que realmente nos convocan si el tiempo no alcanza? Esa es una interrogante que, hoy por hoy, nos preocupa y ocupa.

También identificamos como una debilidad el quedarse en la formalidad, en el compliance por el compliance, en lo organizativo del gobierno corporativo, que –nuevamente- es necesario, pero no suficiente. Porque un cambio de verdad, que permee el ADN de la compañía, es un cambio sustantivo en la cultura. Para lograrlo, es necesario transmitir con fuerza, hacia el resto de la organización, la convicción del directorio en estas materias, incorporando habilidades blandas o sutiles, afinando los procesos de selección y alineándolos con los valores corporativos, así como ejerciendo liderazgos éticos en todos los estamentos.

Un obstáculo importante en el desarrollo de esta cultura de integridad son los directorios excesivamente homogéneos. Y no sólo en temas de género sino principalmente de miradas, formaciones profesionales, experiencias laborales, origen, entre otros. Si todos somos iguales, no podemos generar un discurso que se conecte con las personas que trabajan en la compañía y con la comunidad. La diversidad permite “ponerse en los zapatos” de los diferentes tipos de personas y entender sus demandas y aspiraciones; en particular las de los trabajadores, ya que ningún cambio es posible sin trabajadores que se sientan identificados con su empresa. Son ellos los mejores embajadores de las organizaciones.

Por último, una falencia que subsiste son los incentivos mal puestos. Aún no hemos logrado trazar metas exigentes pero razonables, ni compatibilizar el necesario cumplimiento de ellas con la forma de alcanzarlas.

¿Qué más podrían hacer concretamente los gobiernos corporativos para impulsar culturas de integridad en sus organizaciones, considerando errores pasados y desafíos futuros?

Lo primero es reconocer que lo que hay de por medio es un desafío grande; como hemos reiterado bastante a lo largo de esta conversación, un desafío cultural. Dentro de nuestras organizaciones, al igual que en el país, conviven dos almas: una en la que el fin justifica los medios, cuya meta es la rentabilidad de los accionistas; y otra, en la que la empresa se reconoce como un actor social relevante que contribuye a mejorar la calidad de vida, el bienestar y el desarrollo integral de las personas. Es esta última la que nos plantea el desafío de desarrollar un sentido de misión y establecer un tono de la organización que ponga énfasis no sólo en los objetivos sino en cómo estos se logran, y en cómo se definen estrategias de creación de valor para todos los públicos de interés, haciéndose cargo de la sostenibilidad en el largo plazo.

En línea con esta tarea, es clave incorporar en el directorio estrategias e indicadores de integridad corporativa y riesgos reputacionales, y un análisis de la realidad social y económica del país: las preocupaciones ciudadanas, las condiciones de su desarrollo, las oportunidades, los dolores, las nuevas tecnologías, entre otros.

En este sentido, el liderazgo corporativo debe ser consistente y visible, tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Debemos tener un mayor involucramiento con lo que está pasando; ser claros, abiertos y honestos cuando se cometen errores, y responsables al momento de resarcirlos.

Situar a la persona en el centro de las decisiones de la organización es otro gran desafío, partiendo –por supuesto– por los colaboradores, de modo que cada uno de ellos se sienta responsable de sus actos y del impacto de éstos en la empresa y en la comunidad que la rodea. Si ellos no se sienten identificados con la empresa, entonces no será posible generar el cambio cultural que requerimos.

También urge realizar levantamientos de riesgos reputacionales periódicos, que sean llevados a procesos. Preocuparse mucho más de los incentivos, alineando el discurso con lo que se mide y promueve, insistiendo en cambios culturales a través de señales concretas y con gestión de consecuencias de los actos, que incluyan premios y castigos o sanciones.

Algunas señales concretas que uno puede dar a la organización, y que impactan y trascienden más que un código de ética, son:

- Mantener una comunicación permanente y transparente con los diferentes públicos de interés, especialmente con los sindicatos.
- Acercar el directorio a la gente y a la comunidad. Traer a las personas al directorio. Volver real y cercano el compromiso de la alta dirección con la integridad. La relación con los sindicatos es, por supuesto, parte de ello.
- Desarrollar jornadas de capacitación de dirigentes sindicales.
- Compatibilizar la vida familiar con la laboral.
- Transmitir un sentido social genuino, a través del fomento de la diversidad y la inclusión.
- Hablar en simple. Elaborar una memoria orientada a la comunidad, en un lenguaje comprensible: no tan técnico ni específico.
- Realizar una cuenta pública anual, para estar conectados con la comunidad y dar cuenta de cada una de las acciones y decisiones relevantes para la empresa y quienes forman parte de ella.
- Ser claro, no ocultar información, aceptar errores, pedir perdón y reparar el daño producido.
- Incorporar la educación en temas que los colaboradores valoren y que aumenten sus posibilidades reales de empleabilidad.
- Generar indicadores de integridad que puedan ser medidos y gestionados.
- Escuchar transversalmente a los públicos de interés: desde accionistas, comunidad, colaboradores, entre otros.
- Evaluar periódicamente los planes de compensación de los ejecutivos.

Finalmente, algo clave es apoyarse entre las empresas, compartiendo experiencias y tomando lo mejor que hacen las demás para evaluar si es posible llevarlo a cabo en las propias organizaciones.

Vivir los valores, no sólo predicarlos, se traduce en un capital social que es la base de la confianza y la sostenibilidad, y el reflejo de una cultura de integridad bien gestionada.

PROPÓSITO DE LA INICIATIVA “HACIA UNA CULTURA DE INTEGRIDAD”

Los principios y buenas prácticas surgidos en las distintas mesas de trabajo de la iniciativa “Hacia una cultura de integridad”, se proponen ser una guía para las empresas, adaptable conforme al tamaño, mercado y realidad de cada una. Son recomendaciones para una conducta empresarial ética y responsable, alineada con los estándares de una cultura de integridad corporativa que contribuya positivamente al progreso económico, medioambiental y social de nuestro país.

Lo interesante de estos estándares de comportamiento y mejores prácticas es que han sido acuñados por empresarios, directores y altos ejecutivos, con una mirada holística del ecosistema empresarial y de las empresas, en tanto entidades que, bien insertas en la sociedad, aportan de diversas y contundentes formas al bien común.

ALGUNOS CONCEPTOS IMPORTANTES

¿A qué nos referimos cuando hablamos de cultura?

Al conjunto de ideas, conocimientos, tradiciones y costumbres que caracterizan a una organización. Según el antropólogo social Clifford Geertz, en su libro “La interpretación de las culturas”, el término hace referencia a un sistema de concepciones expresadas en formas simbólicas, por medio de las cuales los hombres se comunican, desarrollan y perpetúan su conocimiento de la vida y sus actitudes con respecto a ésta. Esto cobra especial sentido en el ámbito de la ética y la integridad.

¿Cómo se relaciona este concepto con el de “cultura de integridad corporativa”?

Las personas comunican, desarrollan y perpetúan sus creencias, costumbres, tradiciones, experiencias, legados, enseñanzas y aprendizajes. Pero esa diversidad, que es en sí misma, pura riqueza, requiere de directrices, tonos, estilos, pilares valóricos y principios de conducta que provengan desde la cima de la organización y se materialicen en buenas prácticas que den forma a una cultura de integridad corporativa con sello propio: un carácter o *ethos* empresarial que se refleje en cada una de las acciones y decisiones que toma la empresa, en su opción por la persona humana y en su preocupación por el impacto que dichas acciones y decisiones pudieran tener en la sociedad. La idea es que los colaboradores se sientan movidos por un sentido de misión trascendente vinculado al trabajo que deben realizar; por valores universales aplicados a sus áreas de acción; por un férreo sentido de la probidad y la honestidad; una consciencia del valor de la persona, su dignidad y derechos; y un énfasis en el actuar ético, manifestado en la capacidad de discernir entre el beneficio propio y el bien común.

Así como el agricultor escoge una tierra fértil, la prepara, la siembra y la cultiva para poder, con esmero y perseverancia, en algún momento recoger la cosecha, asimismo el empresario debe cultivar la integridad paso a paso y con acciones consistentes, antes de verla transformada en una cultura que permee toda su organización. El proceso es de largo aliento, pero –como todos sabemos– los resultados se reflejan satisfactoriamente en términos de ambiente laboral, compromiso de los colaboradores, rentabilidad, reputación y, lo más importante, aporte a la sociedad en su conjunto. A través del florecimiento de una cultura integridad, la empresa cumple su cometido esencial, encarna su razón de ser en la sociedad.

AGRADECIMIENTOS

Nuestra gratitud a todos quienes de uno u otro modo se hicieron parte de esta iniciativa, con el sueño de contribuir con un ecosistema empresarial íntegro, cuidadoso de las personas con que se relaciona y bien integrado en una sociedad que le exige una “ciudadanía corporativa” a la altura de los tiempos, en la que pueda desplegar su enorme potencial para hacer el bien.

Lideraron la conversación:

Alberto Flores (Siemens)
Alejandro Krell (McKinsey Chile)
Alfonso Swett (CPC)
Alfredo Enrione (ESE Business School)
Carmen Román (Walmart)
Carolina Dell’Oro (Dell’Oro y Lagos)
Cristián Acuña (Comisión de Consumidores y de Libre Competencia de la CPC)
David Noé (Transelec)
Diego Hernández (FerradaNehme)
Fernando Alvear (CPC)
Gabriel Méndez (Enap)
Gabriela Gutiérrez (BHP Billiton)

Gonzalo Said (Fundación Generación Empresarial)
Juan Carlos Corvalán (Sodimac)
Juan Cristóbal Gumucio (Cariola Diez Pérez-Cotapos)
Miguel Oyonarte (VTR)
Nelson Rojas (Caja Los Andes).
Pablo Bobic (CPC)
Paula Valenzuela (Fundación Generación Empresarial)
Renzo Corona (PwC Chile)
Suzanne Goldberg (Universidad de Columbia)

Participaron:

Alberto Novoa (Empresas SB)
Alberto Salas (Inacap)
Alejandro Magni (El Bosque S.A.)
Andrea Canessa (Vantrust)
Andrea Rotman (Cuprum)
Ana Ochagavía (FGE)
Bernardita Fernández (Sonami)
Bernardita Silva (CNC)
Carlos Andonaegui (BCI)

Carlos Eisendecker (EuroAmerica)
Carol Méndez (Santander Consumer)
Carolina Agüero (CPC)
Carolina Rubio (Fundación Descúbreme)
Carolina Bascuñán (ACHS)
Carolina del Río (SBIF)
Carolina del Río (Clarke & Modet)
Carolina Orrego (Melón)
Christoph Schiess (Transoceánica)

Claudia Figueroa (Red Path Mining)
Claudio Aravena (Transelec)
Claudio Ortiz (Retail Financiero)
Clemente Cámara (ITMS)
Cristián Bastián (KPMG)
Cristián Moraga (Mutual)
Cristián Rodríguez (Ripley)
Eduardo Carvallo (Cristalerías)
Eduardo Ebensperger (Banco de Chile)
Emilio Pellegrini (Eléctrica Puntilla)
Fanny Tagle (DVC)
Felipe Lira (Tresmontes Lucchetti)
Felipe Sepúlveda (Costanera SACI)
Fernando Alvear (CPC)
Fernando Benavente (Colmena)
Fernando Reitich (CAP)
Gabriela Salvador (Vantrust)
Gonzalo Parot (KoAndina)
Gonzalo Schmidt (PwC Chile)
Gonzalo Valenzuela (Aguas Andinas)
Guillermo Pickering (Aguas Andinas)
Hernán Uribe (Ripley)
Ignacio Larraechea (Lo Campino)
Ivonne Schencke (Sonami)
Jaime de la Barra (Compass Group)
Javier Fuenzalida (ENAP)
Javier Gatica (PwC Chile)
Jorge Carey (Carey)
José Antonio Garcés (Consortio)
José Antonio García (Hotech/ Ibérica)
José Miguel Berguño (SQM)
José Miguel del Solar (Cristalerías)
Juan Esteban Laval (ABIF)
Juan Ignacio Díaz (Siemens)
Juan Ignacio Domínguez (Inv.Domco)
Juan Pablo Hess (Mazars)
Juanita Parra (Essbio)
Julio Bertrand (Empresas Gasco)
Karen Poniachik (Columbia Center)
Loreto Aubá (AFP Cuprum)
Luis Cordero (ABIF)
Luis Eduardo Prieto (Inacap)
Macarena Alvarez (Generadoras de Chile)
Manuel Ignacio Hertz (SNA)
Manuel Olivares (BBVA)
Manuel Somarriva (Forus)
Marcelo Forni (Corpgroup)
Marcelo Gálvez (SMU)
Marcelo Tokman (ENAP)
María Isabel Muñoz (PUCV)
María José Fuentealba (Empresas SB)
María Teresa Matetic (Auquingo)
Marisol Céspedes (Forus)
Matías Domeyko (Copec)
Mónica Schelling (Siemens)
Mylene Iribarne (Lipigas)
Nicholas Davis (EuroAmerica)
Nicolás Donoso (Colmena)
Nicolás Majluf (Sodimac)
Pamela Flores (PwC Chile)
Patricio Silva (Empresas Gasco)
Paula Coronel (SMU)
Paula Jervis (Abastible)
Pilar Doñabeitia (SMU)
Pilar Lamana (Go to Market)
Raúl Dagnino (Terraservice)
Ricardo Reyes (Codelco)
Ricardo Rodríguez (Walmart)
Roberto del Río (Lipigas)
Roberto Walker (Principal)
Rodolfo Krause (CAP)
Rodrigo Azócar (ENAP)
Rodrigo García (Clorox)
Rodrigo Silva (Coopeuch)
Ronald Bown (Asoex)
Rubén López (Mazars)
Salvador Villarino (Aguas Nuevas)
Sandra Cabezas (Novartis)
Sandra Kemp (Matic Kard)
Sebastián Salgó (Banco Internacional)
Sebastián Tagle (Embotelladora Andina)
Segismundo Schulín-Zeuthen (ABIF)
Sergio Giacaman (Essbio)
Siria Jeldes (Coopeuch)
Stefan Franken (CAP)
Susana Sierra (BH Compliance)
Tamara Agnic (KPMG)
Tamara Mayol (Lipigas)
Varsovia Valenzuela (Falabella Financiero)
Verónica Morales (Hortifrut)
Wolf Von Appen (Utramar)



Capítulo I

Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo y Gestión de Conflictos de Interés

MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y GESTIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS

Una cultura de integridad reconoce el rol social de la empresa y sitúa a la persona en el centro de las decisiones y acciones empresariales. Para desarrollarla se requiere un compromiso fehaciente del gobierno corporativo con este desafío, que debe trascender a toda la organización y generar conciencia de que en cualquier decisión que se tome –en cualquier estamento de la empresa- es crucial sopesar el impacto que los actos tienen en la organización misma, en los colaboradores, en la comunidad, en la ciudadanía, en el país, en el futuro del planeta. Así, frente a cada decisión, lo que se debe buscar no es sólo el óptimo económico sino también el óptimo ético. Y es que la cultura de integridad es, en definitiva, el conjunto de las conductas corporativas y los valores que subyacen tras dichas conductas.

En este sentido, las preguntas que se plantean en los directorios son centrales. Estas deben tener como base la consciencia de que las empresas operan dentro de la realidad nacional y que, después del hogar, son el principal espacio de formación de la vida en sociedad.

Cabe preguntarse, entonces, ¿es la empresa del siglo XXI consciente de su rol de transformador sociocultural? Las necesidades de cambio profundo de la empresa en el ámbito de su cultura, sólo pueden suceder seriamente si el gobierno corporativo centra su atención en dicha materia. Cuando éste mira, reconoce y establece directrices y lineamientos sobre el tema, le está entregando una señal contundente a toda la organización sobre la importancia que el asunto tiene. Así, con su ejemplo, es capaz de influir en otros y liderar ese necesario proceso de cambio.

En otro ámbito, y desde una mirada madura del rol del gobierno corporativo, la función del directorio debiera contemplar un equilibrio entre el agregar valor y la función de control, ambas esenciales para la sustentabilidad del negocio. Específicamente, la función de control

debiera enfocarse en la calidad de la información financiera, en las políticas contables, en la administración de los riesgos, en las operaciones con partes relacionadas, en la continua revisión de los sistemas de incentivos, en los conflictos de interés, entre otros aspectos.

El conflicto de interés aparece cuando una persona tiene más de un interés, y eso es algo bastante común en el quehacer empresarial y en la vida misma. Suele darse cuando deberes o lealtades de una persona entran en conflicto, por ejemplo, el interés propio y el deber con el empleador. El conflicto de interés constituye un tema, en sí mismo, inagotable, que debiera motivar una conversación permanente y una gestión que permita prevenirlo, detectarlo y corregirlo oportunamente. El riesgo de demonizarlo a través de un lenguaje castigador o censor, como muchas veces se hace, es evitar que se transparente y declare adecuadamente, y que se preserve la objetividad en la decisión, que es la manera de administrarlo y lograr que deje de representar un riesgo.

Una cultura de integridad requiere de convicción, profundidad y consistencia, es decir, de coherencia entre el decir y el hacer, reflejada en todas las relaciones de la organización, con todos los públicos de interés. El gobierno corporativo debe ser cuidadoso en no quedarse en lo superficial, por ejemplo, en trazar estrategias comerciales coherentes con los principios de la organización y asegurarse de que estas sean llevadas a la práctica de la misma manera. Una buena vía para lograr este objetivo es contar con buenos liderazgos en todos los niveles jerárquicos, que permitan que la cultura de integridad trascienda hacia los diferentes estamentos de la empresa.

Una gobernanza eficaz en el proceso de cambio cultural requiere lograr que el hacer bien las cosas sea atractivo, aspiracional y reconocido por la organización. En este sentido, el rol de los directores y de la administración es transmitir constantemente este mensaje a través de sus acciones y palabras. En la misma línea, es importante contar con procedimientos concretos y mostrar logros robustos y a corto plazo.

Otra arista estratégica en el rol del gobierno corporativo dice relación con los sistemas de incentivos y compensaciones. Revisarlos periódicamente debiera ser una mejor práctica autoimpuesta por el directorio, tal como entender los mecanismos de compensación desde un concepto de justicia amplio, que incorpore el interés corporativo, pero también el bien de todos los *stakeholders*. Indagar con agudeza en los números auspiciosos permite comprender la forma en que se está llegando a dichos resultados y poner luz sobre áreas del negocio que podrían ser riesgosas. Así, el cuestionamiento a los resultados no debiera limitarse sólo a los números deficientes sino también extenderse a los buenos resultados.

Bien conducidos, los sistemas de incentivos y compensaciones son beneficiosos para las compañías. Así, las remuneraciones de los colaboradores deben estar vinculadas a todo

lo que genere valor de largo plazo para la organización, evitando situaciones como las que inducen a la transgresión de principios, valores y normativas. La más connotada teoría que explica el fraude, conocida como el Triángulo del Fraude, establece que si uno aplica a una persona una presión exagerada para lograr una alta performance, está generando con ello un incentivo para defraudar, que potencia exponencialmente el riesgo. En el triángulo se congregan tres elementos clave: la oportunidad, el incentivo y la justificación del hecho. Por eso, comprender a cabalidad los sistemas de incentivos es tan fundamental como ponerse en la situación de la persona sometida a presión, para prevenir consecuencias nefastas y de alto costo económico y reputacional para la empresa. Una mala práctica, por ejemplo, es que el bono de desempeño del contador esté ligado a la última línea del balance.

La confianza del gobierno corporativo, así como de la administración, no debe ser una confianza ciega sino una lúcida. El exceso de confianza representa un riesgo enorme, como lo han demostrado algunos de los escándalos empresariales del último tiempo.

Saber que se está haciendo lo correcto no es para todo el mundo un asunto tan evidente. Por ello, las mejores prácticas de algunas organizaciones recomiendan hacerse preguntas que pueden ayudar a clarificar la decisión:

- ¿Es correcto para mí?
- ¿Es correcto para la empresa?
- ¿Qué efectos puede tener en otras personas?
- ¿Es coherente con mis valores personales?
- ¿Es coherente con los valores de la empresa?
- ¿Es legal?
- ¿Estoy dispuesto(a) a responsabilizarme personalmente por las consecuencias de este asunto?
- ¿Puedo presentar esta decisión ante mi familia o ante un aula llena sin avergonzarme?
- ¿Me avergonzaría si mi nombre apareciese en primera plana del diario, vinculado a este tema?

Un aspecto a tener en cuenta es que los profesionales que forman parte de los gobiernos corporativos están, por razones asociadas a su formación y ejercicio, predispuestos a la búsqueda rápida de soluciones. Sin embargo, en la construcción de una cultura de integridad corporativa no son suficientes recetas rápidas y efectivas: hace falta capacidad de reflexión y comprensión de que estos procesos requieren tiempo y una inversión sustantiva

de energía y recursos, pues hay que permear, con un discurso atractivo y mucha coherencia en el actuar, cada capa de la organización.

PRINCIPIOS RECTORES Y PRÁCTICAS RECOMENDADAS

I. Gobierno corporativo

En su rol de liderazgo, los gobiernos corporativos de las empresas, es decir, los accionistas, el directorio y la administración superior, requieren conocer y entender la realidad social donde están insertas sus organizaciones, sintonizar con esa realidad y, a partir de ello, generar una cultura de integridad que se haga cargo de las decisiones que se toman, y también de aquellas que se dejan de tomar. En este sentido, la distinción entre legalidad y legitimidad, así como la valoración de la dignidad humana y el bien común, son criterios esenciales en la forma en que la empresa se define a sí misma y construye lazos de confianza con su entorno.

Con el fin de fortalecer relaciones virtuosas entre empresa y sociedad, consideradas un punto neurálgico en la estrategia de negocios de las empresas modernas, a continuación se enuncian una serie de principios rectores y buenas prácticas que buscan complementar los estándares vigentes a nivel internacional, así como las leyes y normativas de nuestro país:

1. **Accionistas.** Proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas, promoviendo un trato justo y un adecuado nivel de protección a los minoritarios, para evitar abusos. Resguardar y fortalecer la cultura de integridad de la organización.
2. **Creación de valor y cooperación con partes interesadas.** Reconocer los derechos y responsabilidades de las partes interesadas (trabajadores, clientes, mercado, comunidades, proveedores, autoridades, reguladores, accionistas, administración, por

mencionar algunos), y a partir de ello promover dinámicas colaborativas que favorezcan la confianza y la creación de valor (riqueza y empleo, entre otros). De este modo, se busca cuidar la rentabilidad y valor social de la organización, previniendo situaciones de crisis y contribuyendo a la sostenibilidad de la empresa. En este contexto, la comunicación fluida y oportuna juega un rol central.

3. **Diversidad en los directorios.** Sintonizar finamente con la realidad y la sociedad, evitando directorios y gobiernos corporativos excesivamente homogéneos. Y no sólo en temas de género sino principalmente de miradas, formaciones profesionales, experiencias laborales, origen social, entre otros. La falta de diversidad dificulta la conexión con la ciudadanía y la comprensión de sus exigencias y aspiraciones.
4. **Dirección estratégica.** Comandar, desde el gobierno corporativo, la dirección estratégica de la empresa y vigilar eficazmente la gestión de la gerencia, así como rendir cuentas a los accionistas, siempre considerando a las partes interesadas (trabajadores, clientes, mercado, comunidades, proveedores, autoridades, reguladores, accionistas, administración, entre otros) y la importancia de fortalecer y mejorar permanentemente la cultura de integridad.
5. **Integridad en la gestión financiera.** Asegurar, desde el directorio, la integridad de los sistemas de contabilidad y de información financiera de la empresa, entre los que se incluyen las auditorías independientes y los mecanismos de control adecuados. En particular, la gestión de riesgos y el control financiero y operacional, así como el cumplimiento del derecho y de las normas aplicables.
 - 5.1 En cuanto a la calidad de la información financiera –crucial, pues los capitales dependen en gran medida de esta información– se recomienda:
 - Preocuparse por entender a cabalidad el negocio (visitar operaciones, conocer y comprender productos y cadena de abastecimiento, entre otros). De esta forma, los estados financieros se pueden leer de mejor manera.
 - Enfocarse en las áreas complejas del negocio.

- Entender las definiciones sobre la materialidad de los estados financieros. Es relevante que los directores determinen qué es material y qué no lo es. La materialidad es un concepto a la vez cuantitativo y cualitativo.
- Analizar las políticas contables, comparándolas con las de los competidores. Revisar si han sido cuestionadas, y generar cambios cuando así sea necesario. Una mejor práctica recomendada es que el directorio tenga una sesión anual donde se analicen las políticas contables.
- Revisar estimaciones contables, por ejemplo, procesos, sistemas y datos para producirlas; comparar estimaciones pasadas con datos reales; revisar los supuestos clave que las sustentan; validar las estimaciones con expertos, entre otros.
- Identificar y tratar debidamente las operaciones con partes relacionadas.
- Solicitar a la administración informes periódicos de la correspondencia con reguladores.

5.2. En lo que respecta a la administración de riesgos y el control interno, es responsabilidad del directorio asegurar que la administración de la empresa los gestione adecuadamente. Para ello, el directorio tiene que entender cómo la administración ha identificado los riesgos y si está de acuerdo con dicha identificación. Asimismo, debiera sopesar qué riesgos son inaceptables y cómo estos se gestionarán; qué riesgos se tolerarán, cuáles se transferirán y cuáles se darán por terminados. Es importante recalcar que estas decisiones corresponden al directorio y no a la administración. No hay que olvidar que el riesgo reputacional de la firma, uno de los más sensibles en los tiempos que corren, debe contar con una preocupación especial por parte del directorio.

5.3. La relación de los auditores externos con el directorio debe ser directa. Por otra parte, aunque no constituye una exigencia legal, el Comité de Auditoría es clave para llevar a cabo el proceso de control.

6. Tono desde la cima: valores corporativos y principios de conducta de negocios. Definir y promover valores y principios de conducta de negocios que guíen el modo de actuar de la organización y faciliten la toma de decisiones de los trabajadores en situaciones delicadas o de dilemas éticos, explicitando el tratamiento de materias como conflictos de interés, uso de información privilegiada, regalos y donaciones, entre otros. Esto, para prevenir situaciones, decisiones o conductas reñidas con la ética y el marco legal, cuidando así la estrategia definida para alcanzar la misión de la compañía y mantener su integridad en el tiempo. El

tono desde la cima o *tone at the top* tiene el mandato de fortalecer el *tone at the middle* y el *tone at the bottom*, permitiendo a la organización, en pleno, expresarse libremente en un marco de confianza y respeto. Para una mejora continua del *ethos* o sello valórico de la organización, es importante nutrirse con información proveniente de:

- Encuestas de clima ético y compliance y/o cultura de integridad
- Percepción de auditores internos y externos
- Percepciones del mercado

7. Innovación: Potenciar la innovación como una de las labores neurálgicas del gobierno corporativo.

La profundidad de la cultura de innovación de una empresa tiene como tope la profundidad de la cultura de innovación de su directorio. Y es que es en el gobierno corporativo donde, idealmente, deben definirse lineamientos y ámbitos suficientemente tolerantes al riesgo y el error como para emprender sin miedo nuevas experiencias, aprendizajes y soluciones. Si bien esta responsabilidad ha sido delegada tradicionalmente a las gerencias ejecutivas, importantes innovaciones surgen de la calidad de las preguntas formuladas en el directorio. Asimismo, es responsabilidad de este último promover un ecosistema organizacional innovador desde las bases en adelante.

La diversidad en los directorios es otro factor fundamental en relación a la innovación. Estudios como “¿La diversidad del directorio influye en la innovación? Impacto de la diversidad de género y edad en los tipos de innovación”, de los franceses Fabrice Galia y Emmanuel Zenou, dan cuenta de la importancia de contar en el directorio con personas de diferentes disciplinas, géneros, edades, orígenes sociales, miradas, posturas ideológicas, entre otros, para favorecer un medioambiente innovador.

8. Incentivos. Elaborar una política de compensaciones e incentivos alineada con el marco ético, de probidad, transparencia y sostenibilidad de la compañía, de manera que no estimule prácticas ilegales o antiéticas, resguardando así la cultura de integridad de la organización. Una política de incentivos idónea debiera compatibilizar el necesario cumplimiento de las metas con la forma de alcanzarlas. Es decir, el “qué” con el “cómo”.

- 9. Comité de integridad.** Crear un comité de directores que monitoree la gestión y asegure el cumplimiento de los estándares éticos, de probidad, transparencia y sostenibilidad de la empresa, entre cuyas labores destaquen:
- a.** Desarrollar estrategias que permitan prevenir, detectar y monitorear la cultura de integridad de la empresa.
 - b.** 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 las partes interesadas.
 - c.** Formar y entrenar a los trabajadores en relación al alcance y significado de la misión, valores y código de ética de la organización, promoviendo un actuar íntegro en todos sus niveles jerárquicos.
 - d.** Implementar un sistema de reporte, anónimo y confidencial (línea de denuncias/consultas), donde trabajadores, clientes o cualquier parte interesada de la empresa pueda realizar denuncias de manera segura, facilitando reacciones oportunas y resultados concretos. Este debe contar con procedimientos y protocolos preestablecidos de investigación, en caso de detección de transgresiones.
 - e.** Contar con un régimen de sanciones disciplinarias suficientemente difundido y conocido por los trabajadores, orientado a transgresiones, irregularidades o ilícitos. Aplicar dichas sanciones si tiene lugar una infracción.
- 10. Conflictos de interés.** Contar con una política de conflictos de interés que entregue directrices claras al gobierno corporativo y a todas las partes interesadas de la empresa, facilitando declarar, detectar y administrar adecuadamente los conflictos de interés. Se recomienda:
- a.** Regular los procesos de licitación y sistemas de adjudicación de contratos y/o consultorías.
 - b.** Abordar los conflictos de interés en los contratos con directivos y ejecutivos clave.
 - c.** Incorporar lineamientos claros sobre relaciones público-privadas, por ejemplo, vínculos contractuales con personas políticamente expuestas (PEP), reuniones con autoridades públicas, entre otros.
 - d.** Incorporar lineamientos claros sobre interlocking y contemplar un proceso de consulta a la Fiscalía Nacional Económica (FNE) cuando no se tenga certeza frente a ciertos temas.

“Otra arista estratégica en el rol del gobierno corporativo dice relación con los sistemas de incentivos y compensaciones. Revisarlos periódicamente debiera ser una mejor práctica autoimpuesta por el directorio, tal como entender los mecanismos de compensación desde un concepto de justicia amplio, que incorpore el interés corporativo, pero también el bien de todos los *stakeholders*.”

- e. Contar con un programa de prevención de conflictos de interés que involucre a todos los públicos de la empresa y que incorpore formación, líneas de denuncias o consultas, entre otros.
 - f. Contar con procedimientos y protocolos para detectar y gestionar conflictos de interés de manera eficaz y sistemática (declaración anual de conflictos de interés de funcionarios y/o directivos clave, medidas para administrar conflictos de manera adecuada, sistemas de detección en línea, entre otros).
 - g. Contar con procedimientos de resolución de conflictos de interés que dependan de un ente independiente.
- 11. Capacitación de directores.** Contar, desde el gobierno corporativo, con un programa de capacitación para directores que permita la actualización de conocimientos sobre mejores prácticas; herramientas de gestión de riesgo, incluidas las de sostenibilidad; fallos, sanciones o pronunciamientos más relevantes relacionados con los deberes de cuidado, reserva, lealtad, diligencia e información, entre otros.
- 12. Seguimiento y mejora continua.** Monitorear el avance de la implementación de planes y programas que respondan a los mapas de riesgo, revisando aspectos e indicadores clave y realizando recomendaciones o ajustes. Proponemos reunirse periódicamente con:
- Empresa de auditoría externa a cargo de la auditoría de los estados financieros.
 - Unidad de gestión de riesgos o responsable de esta función.
 - Unidad de auditoría interna.
 - Unidad de ética y cumplimiento u oficial de cumplimiento.
 - Unidad de sostenibilidad o responsabilidad social.
 - Otros



Capítulo II

Mejores Prácticas en Libre Competencia

MEJORES PRÁCTICAS EN LIBRE COMPETENCIA

La libre competencia es el motor de la economía, ya que asegura el derecho de todas las empresas y personas a participar con eficiencia y en igualdad de condiciones en las actividades económicas, logrando 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 íntegro y con sentido de bien común. Sólo desde esta base es posible que las decisiones y acciones que se tomen apunten a hacer lo correcto, incluso más allá de lo estipulado 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.

Las tendencias mundiales apuntan hacia ese norte. Se ha demostrado que aquellas compañías que han resuelto invertir recursos en iniciativas pro libre competencia, han cosechado una mayor rentabilidad desde distintas perspectivas: son más competitivas, innovadoras, tienen colaboradores más comprometidos y, al mismo tiempo, cuentan con un capital político, social y reputacional sólido que les permite sobrevivir en contextos cambiantes y erigirse 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 a la institucionalidad como a la normativa que vela por la libre competencia. Así, las autoridades se han profesionalizado, cuentan con mayores recursos para sus cometidos, interactúan con autoridades de otras jurisdicciones a nivel global y cuentan con el respaldo de organismos

internacionales como la OECD, que exigen la creación de políticas públicas que promuevan y protejan la libre y leal competencia.

En Chile contamos con la Fiscalía Nacional Económica (FNE), institución que defiende e impulsa la libre competencia, investigando todo hecho, acto o convención que impida, restrinja o entorpezca la competencia leal, o que tienda a producir dichos efectos. Como resultado de sus investigaciones, la FNE puede, entre otras cosas, presentar demandas -llamadas requerimientos- y solicitar la imposición de sanciones ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC). Asimismo, está entre sus facultades consultar al TDLC sobre actos o contratos que potencialmente pudieran infringir la normativa de libre competencia; investigar mercados y proponer modificaciones a las normativas sectoriales; también, pronunciarse respecto de las operaciones de concentración que correspondan según la ley. Por otra parte, contamos con el TDLC, que es el órgano jurisdiccional que previene, corrige y sanciona los atentados contra la libre competencia, a solicitud de la FNE o de otras partes interesadas. Este dicta instrucciones a actores privados y propone al Presidente de la República modificaciones legales o reglamentarias en estas materias.

En agosto de 2016 se aprobó la Ley 20.945, que modifica el DL 211, decreto ley que fija normas para la defensa de la libre competencia. En particular, la nueva institucionalidad de libre competencia -que la ley fortalece- ha puesto creciente énfasis en el combate de las conductas coordinadas entre competidores, por la vía de sancionar acuerdos y prácticas concertadas directas (en algunos casos, sin que sea necesario siquiera probar que la conducta tenía la potencialidad de generar efectos anticompetitivos), pero también proscribiendo instancias facilitadoras de dichas conductas.

En este sentido, y de manera exponencial, se ha centrado la atención en prácticas anticompetitivas que en el pasado pudieron haberse estimado como menos obvias, tales como los intercambios de información vía terceros (*hub & spoke*), el *interlocking*, la publicación de información con efectos anticompetitivos, entre otros. Para el futuro cercano, se espera una importante atención de la autoridad en el uso de información (*big data*) y en las posiciones dominantes basadas en efectos de red e integraciones verticales y horizontales que las nuevas tecnologías facilitan. También, se espera la pronta llegada a Chile de la profunda discusión sobre libre competencia que hoy se da en países desarrollados a partir de las grandes empresas y plataformas tecnológicas como Amazon, Google, Facebook y Apple, que desafían los consensos académicos y legales sobre libre competencia y el rol de la autoridad para promoverla.

En el nuevo escenario, cumplir la ley ya no es suficiente. Las empresas, en todos sus niveles, deben comprender en profundidad los alcances competitivos y sistémicos de cada

una de sus acciones y omisiones. En la misma línea, las sanciones monetarias han aumentado de manera considerable, pues su monto ha quedado sujeto a un porcentaje de las ventas o del beneficio obtenido como resultado de la conducta anticompetitiva. Por otro lado, la sanción social frente a estos ilícitos impacta con mayor fuerza la reputación de las compañías, destruyendo valor y poniendo en riesgo su sustentabilidad. Todo lo anterior, sumado a las sanciones criminales en el caso de ciertos acuerdos colusorios, y a otras sanciones accesorias incorporadas por la más reciente modificación legal, debiese agregar nuevos incentivos para que las empresas sean las primeras en fortalecer una cultura de integridad sólida, que actúe como marco de defensa de la libre y leal competencia.

En este contexto, resulta central el desarrollo de iniciativas corporativas internas que dicen relación con la formación, capacitación, medición y difusión de estos temas, junto con la adaptación de los sistemas de incentivos alineados con los valores que promueven la libre competencia. 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, sino sobre todo por la de las personas (consumidores y sociedad), los propios empleados y la salud del sistema económico en el cual la empresa opera.

En Chile estamos en una etapa clave en lo que respecta a potenciar la integridad empresarial y el rol social que las empresas cumplen. 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 es seguir el derrotero por el cual avanzan las compañías exitosas y sustentables, y hacia donde las mejores prácticas mundiales apuntan enérgicamente hoy.

RECOMENDACIONES PARA RESGUARDAR Y PROMOVER LA LIBRE COMPETENCIA

El diseño de las buenas prácticas aquí expuestas está basado en tendencias internacionales y en la convicción profunda de que la libre competencia es el motor de la economía y de que la responsabilidad de protegerla, activa y proactivamente, es un rol esencial de las empresas del siglo XXI.

Hoy, innovar en buenas prácticas constituye un reflejo de la convicción de la empresa y sus líderes sobre el impacto que la protección de la libre competencia tiene en el bien propio, el de los consumidores y el de la sociedad en su conjunto. Por ello, se recomienda:

Siempre

1. **Siempre** respetar las leyes y disposiciones antimonopolio vigentes. Dichas leyes se aplican a todos los niveles del negocio y combaten prácticas ilegales como el abuso de posición dominante, competencia desleal, colusión en la fijación de precios, repartición del mercado, arreglo de licitaciones u otros.
2. **Siempre** tomar decisiones de negocio de forma independiente y unilateral, evitando acciones que pudieren implicar coordinación con la competencia o intercambio de información sensible con esta, por cualquier vía, ya sea directa o indirecta.
3. **Siempre** mantener criterios objetivos en la determinación e implementación de los precios, costos, condiciones de comercialización y venta de cualquier producto o servicio.
4. **Siempre** promover, desde la alta dirección, una competencia libre y leal en el mercado, creando consciencia y generando los mecanismos para que todos los colaboradores comprendan la importancia de respetar las leyes y normativas al respecto.
5. **Siempre** promover 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, así como con la promoción de una cultura de integridad donde la libre

competencia ocupe un lugar central. En otras palabras, “cumplir” debe ser tanto o más importante que “vender”.

6. **Siempre** hacerse cargo de los cambios culturales corporativos necesarios, corrigiendo malos hábitos y evitando justificaciones como “siempre se ha hecho así” o “los otros lo hacen así”.
7. **Siempre** adoptar mejores prácticas de libre competencia, yendo –si es posible- más allá del ámbito legal.
8. **Siempre** considerar y evaluar las consecuencias de interactuar con un competidor en un entorno personal; podría acarrear riesgos.
9. **Siempre** excusarse y retirarse si durante alguna conversación con un competidor surgen temas que podrían atentar 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.
10. **Siempre** colaborar con las autoridades de libre competencia en el caso de una investigación.
11. **Siempre** contemplar la posibilidad de establecer contratos regulatorios, para imponer de modo vinculante a proveedores y otros públicos de interés, estándares de libre competencia.
12. **Siempre** consultar al departamento legal o encargado de prevención de delitos, cualquier duda o interrogante que surja sobre la compatibilidad de los negocios con la legislación de libre competencia, y sobre el cuidado que se debe tener ante posibles riesgos en estas materias.
13. **Siempre**, en caso de que la empresa tenga una posición de dominio en un mercado, consultar al área de fiscalía interna de la empresa antes de:
 - poner fin a la relación con un proveedor o prestador de servicios exclusivos o que haya desarrollado infraestructura para prestar servicios a la empresa.
 - celebrar acuerdos verticales que pudieren generar efectos exclusorios (exclusividad, descuentos retroactivos e incentivos, publicidad y exhibición), y realizar un análisis de la situación concreta.
14. **Siempre** adoptar los resguardos necesarios para evitar contingencias en licitaciones y *joint ventures*. En concreto, se debe evitar la facilitación de conductas coordinadas y permitir la participación en términos objetivos, generales, y no discriminatorios.

15. **Siempre** consultar con el departamento legal antes de llevar adelante una operación de concentración, pues podría ser de aquellas que deben notificarse de forma obligatoria y anticipada a la Fiscalía Nacional Económica.

Nunca

1. **Nunca** cooperar –directa o indirectamente– con otros agentes competidores, con objeto de eliminar, neutralizar, aminorar o reducir los riesgos propios de la competencia.
2. **Nunca** mantener conversaciones o intercambiar información con competidores –directamente o con intermediación de terceros– sobre temas competitivamente sensibles como: precios, costos, condiciones de crédito, condiciones comerciales, planes de venta, planes de promociones, políticas de aprovisionamiento y distribución; métodos para desarrollar negocios, proyectos futuros, participación en licitaciones, capacidades, compras, ofertas, márgenes de beneficios, métodos de distribución o algún otro parámetro que determine o inflencie el comportamiento competitivo de la compañía.
3. **Nunca** tratar con los competidores temas relativos a proveedores, clientes o contratistas de la empresa; a qué mercados vende o pretende vender la empresa y en qué condiciones, en la medida en que con ello se atente contra la libre competencia.
4. **Nunca** mantener contacto, directo o indirecto, con un competidor actual o potencial, con objeto de influir en su comportamiento de mercado, ni revelar a dicho competidor el comportamiento que se haya previsto adoptar en el mercado en cuestión.
5. **Nunca** ponerse de acuerdo –expresa o implícitamente, 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.
6. **Nunca** 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.

“En Chile estamos en una etapa clave en lo que respecta a potenciar la integridad empresarial y el rol social que las empresas cumplen. 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”.

7. **Nunca** manipular o coordinar licitaciones, ofertas para licitaciones o concursos, ya sean estos formales o informales.
8. **Nunca** intercambiar datos sensibles, recientes e individualizados, ya que con ello podría restringirse la competencia entre empresas del mismo mercado.
9. **Nunca** discutir, pedir o intercambiar información comercial sensible, propia o de competidores, con proveedores, distribuidores y/o clientes.
10. **Nunca** acordar con otros competidores boicotear a un tercero, actual o potencial.
11. **Nunca** abusar de una posición de dominio que pueda afectar la competencia; ni de forma explotativa (extracción de rentas) ni exclusoria (eliminar, evitar o retardar la entrada de competidores).
12. **Nunca** generar acuerdos con los competidores para reducir, limitar o estabilizar la producción o capacidad productiva.
13. **Nunca** obstruir la acción de las autoridades de libre competencia, una vez iniciada una investigación en este ámbito.
14. **Nunca** suministrar información falsa o engañosa; ocultar o destruir documentos, o bien alertar a terceros sobre una investigación antimonopolio en curso.

Cuidado con

1. **Cuidado con** 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. Por ejemplo, evaluar detenidamente con el departamento legal o con asesoría externa, cualquier estrategia que, bajo algunas circunstancias, pudiera dar lugar a ilícitos:
 - 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. **Cuidado con** negar injustificadamente a terceros el acceso a bienes o instalaciones esenciales, o bien dificultarlo a través de condiciones o tarifas discriminatorias, que no tengan fundamentos objetivos razonables. Es necesario contar con una justificación económica.
 3. **Cuidado con** negar injustificadamente la venta, o establecer condiciones comerciales que, en los hechos, impliquen una negativa de venta.
 4. **Cuidado con** discriminar entre clientes y proveedores. No debe garantizarse a determinados clientes, o clase de clientes, un tratamiento tarifario privilegiado, sin tener para ello razones objetivas como diferencias de costos, entre otras.
 5. **Cuidado con** los intercambios de información comercialmente sensible. 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.
 6. **Cuidado con** los intercambios de información en asociaciones gremiales. Se sugiere:
 - Levantar sólo información histórica y reducir la frecuencia de intercambios.
 - Difundir sólo información agregada y sobre materias no sensibles.
 - Aclarar que la entrega de información por parte de los afiliados es voluntaria.
 - Externalizar la recolección y procesamiento de información, bajo estándares de confidencialidad.
 7. **Cuidado con** actuar como facilitador, incluso involuntario, de intercambios de información entre competidores.
 8. **Cuidado con** la relación comercial con proveedores u otros actores que cuenten con un grado de capacitación inferior en materias de libre competencia. Tomar resguardos, elevando el estándar de cuidado en esas relaciones. Por ejemplo, incorporar a un oficial de cumplimiento o abogado experto en libre competencia a las reuniones o en los procesos de negociación.
 9. **Cuidado con** las agendas y registros de reuniones incompletos o poco claros. 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, esas reuniones no pueden ser -formal ni informalmente- una instancia para intercambiar información comercial sensible.

Por ello, se sugiere:

- a. Adoptar una política de registro y conservación de documentos.
 - b. Grabar o levantar actas completas de los temas tratados.
 - c. Realizar una revisión con asesoría legal especializada.
 - d. No asistir con funcionarios de áreas comerciales.
- 10. **Cuidado con** las condiciones de afiliación a una asociación gremial. Las asociaciones pueden tener razones legítimas para establecer requisitos de ingreso a sus asociados. Sin embargo, dichos requisitos pueden constituir barreras que impidan injustamente la afiliación. Por ello, se sugiere:
 - a. Considerar criterios razonables, transparentes, no arbitrarios ni discriminatorios.
 - b. Contar con criterios de afiliación y expulsión no arbitrarios.
 - c. Tener una negativa de admisión fundada y con posibilidad de apelación.
- 11. **Cuidado con** la fijación de estándares técnicos en el contexto de una asociación gremial. Las asociaciones empresariales pueden fijar estándares que deben cumplir sus productos o servicios, en materias tales como seguridad y calidad. Sin embargo, dichos estándares no deben afectar la competencia, restringiendo indebidamente la entrada de nuevos actores u obstaculizando la innovación. Por ello, se sugiere contar con:
 - a. Estándares transparentes y objetivos.
 - b. Fundamentación técnica y abierta a nuevas tecnologías.
- 12. **Cuidado con** el tenor de las comunicaciones, tanto externas como internas.
 - a. Externas: cuidado con anuncios públicos sobre estrategias comerciales que tengan como objetivo o resultado influir en el comportamiento de mercado de un competidor actual o potencial.
 - b. Internas: asumir que cualquier comunicación puede hacerse pública en el futuro.
- 13. **Cuidado con** los *joint ventures*: por su naturaleza colaborativa están expuestos a posibles intercambios de información y coordinación.
- 14. **Cuidado con** el manejo de *big data*. Las empresas, a través de sus operaciones, fusiones o adquisiciones acceden a grandes cantidades de información de mercado o sobre clientes, pudiendo generar posiciones dominantes. Asimismo, aumentan los riesgos competitivos si la información, o flujos de información, incluyen datos sobre la relación entre la competencia y sus clientes. La información es un recurso estratégico que debe ser tratado con creciente cuidado y atención.

CARACTERÍSTICAS DE UN PROGRAMA DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS EN TORNO A LA LIBRE COMPETENCIA

Tal como lo establece la Fiscalía Nacional Económica 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”.

Cualquier programa de cumplimiento de libre competencia debe estar diseñado para fomentar una cultura ética consistente, con respeto irrestricto a la ley, y con la capacidad incluso de ir más allá de ella, recurriendo a la autorregulación en ámbitos complejos. Es decir, las firmas deben ser capaces 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 “hacer lo correcto”.

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

Un programa de cumplimiento antimonopolio robusto 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, ya sean internas o externas, de manera más eficaz. En este sentido, los programas de cumplimiento permiten detectar, prevenir y controlar las malas prácticas en este ámbito. Así, 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.

ALGUNAS PAUTAS PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS EN TORNO A LA LIBRE COMPETENCIA

Los programas de compliance en torno a la libre competencia son mecanismos eficientes y efectivos de prevención, detección y control de daños. El éxito de estos programas requiere que sean impulsados desde la alta dirección, como parte de un compromiso permanente y de largo plazo de todos los miembros de la organización.

Si bien estos programas no garantizan inmunidad, ayudan a formar una defensa efectiva ante la autoridad, en caso de errores funcionales graves. Lo anterior exige que los programas sean parte de la cultura de integridad de la organización, buscando una consistencia entre estos y el comportamiento o conducta de los miembros de la empresa.

A continuación, algunas recomendaciones para el diseño, desarrollo, implementación y perfeccionamiento permanente del programa de compliance sobre libre competencia:

- 1.** Llevar a cabo una debida diligencia que permita levantar un mapa de riesgos operacionales relevantes, claros y precisos en el ámbito de la libre competencia, que sirva de base para la elaboración del programa de mejores prácticas en la materia. Este desarrollo debiera, al menos, considerar:
 - a.** Revisión de antecedentes y documentos relevantes de la firma.
 - b.** Reuniones informativas con sus principales ejecutivos y directivos.
 - c.** Análisis de las áreas y operaciones de la compañía en las que existe un mayor riesgo de incurrir en conductas reñidas con la libre competencia.
- 2.** Se recomienda involucrar a expertos en libre competencia en el proceso de diseño de políticas, programas y guías de comportamiento que promuevan la libre competencia al interior de la empresa.
- 3.** Designar a un alto directivo para supervisar la implementación y puesta en marcha del programa de mejores prácticas en torno a la libre competencia.

4. Contar con un Oficial de Cumplimiento, entre cuyas responsabilidades esté velar por el respeto de la normativa interna en el ámbito de la libre competencia.
 - El Oficial de Cumplimiento debe contar con autonomía y reportar directamente a la mayor instancia de la empresa (idealmente, al directorio).
5. Contar con un plan de prevención que considere:
 - a. Detallar con precisión, de preferencia en un código de conductas éticas, los comportamientos deseables por parte de los colaboradores en relación con la libre competencia, y aquellos que simplemente no se permitirán. Recalcar en el código de ética que:
 - Las prácticas anticompetitivas son inaceptables. Un comportamiento que atente contra la libre competencia perjudicará a la empresa, a las personas que la integran y a su reputación.
 - Los contactos con competidores deben reducirse al mínimo. En el contacto con cualquier competidor, los colaboradores de todos los niveles jerárquicos deben cumplir con las disposiciones y leyes sobre 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 o reste incertidumbre en la forma de competir en los mercados.
 - 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/consultas, al oficial de cumplimiento o a alguien del departamento legal de la compañía.
 - b. Comunicar y difundir, adecuada y regularmente, entre el personal de la compañía, los temas referentes al respeto a la libre competencia. Esto a través de material escrito, videos, intranet, campañas comunicacionales, entre otros.
 - Mantener una alta visibilidad interna del código de conductas éticas (sitio web de la compañía, intranet, repartirlo físicamente, videos de reforzamiento, entre otros).
 - Involucrar activamente al directorio y a la gerencia general en el programa de cumplimiento, otorgándoles protagonismo en la transmisión de los mensajes, para reforzar la importancia del tema y dejar en claro que lo que se espera de los colaboradores en estas materias viene desde la cima de la organización.

- c. Entrenar al personal en relación con el 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 compañía, experto 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, cuidando que cumplan con la legislación aplicable.
 - Las instancias formativas debieran estar basadas en casos prácticos y verosímiles para los colaboradores, que les permitan relacionar mejor lo que se espera de ellos en materia de libre competencia.
 - Idealmente, las instancias de entrenamiento debieran estar focalizadas por área de la compañía, para reforzar las temáticas específicas sobre riesgos competitivos de cada una de ellas.
 - Reforzar, sobre todo en las áreas de mayor riesgo, que la forma en la que se obtienen los resultados es tan importante como los resultados mismos.
 - La periodicidad de estas instancias formativas debiera ser, al menos, anual y su alcance debiera abarcar la totalidad de la compañía, desde directores hasta operarios.
 - d. Integrar lo que se espera en materia de libre competencia con los sistemas de evaluación, incentivo, promoción y bonificación de los colaboradores de todos los niveles jerárquicos. Incorporar estos parámetros en los KPI.
 - e. Contar con un régimen de sanciones disciplinarias acorde con la legislación laboral vigente, suficientemente difundido y conocido por los colaboradores, y orientado a transgresiones, irregularidades o ilícitos en el ámbito de la libre competencia.
6. Contar con un plan de detección temprana:
- a. Contar con un sistema de reporte anónimo y confidencial -línea de denuncias- que llegue directamente al Oficial de Cumplimiento de la compañía, donde colaboradores, clientes o cualquier público de interés de la empresa pueda realizar denuncias de manera segura, facilitando reacciones oportunas y resultados justos.
 - b. Es deseable que la línea de denuncias sea provista por un tercero ajeno a la empresa para garantizar confidencialidad y seguridad.

- c.** Es deseable contar, también, con un canal de consultas que permita resolver dudas, inquietudes y dilemas.
- 7.** Contar con procedimientos y protocolos preestablecidos de investigación, en caso de detección de transgresiones a la libre competencia.
- 8.** Contar con sistemas de control eficientes vinculados a los riesgos operacionales clave detectados en la elaboración del programa de libre competencia (controles, monitoreo y auditorías periódicos, que persigan la mejora continua del programa). Realizar anualmente auditorías del programa de libre competencia, donde esté contemplada la revisión de:
 - a.** Áreas identificadas como riesgosas. Se sugiere realizar entrevistas focalizadas al personal involucrado en ellas –para asegurarse de que conocen y aplican las normas y criterios adecuados– así como revisar los documentos que se manejen en el área respectiva.
 - b.** Incentivos establecidos en los contratos de trabajo.
 - c.** Participación de la compañía en procesos de licitación o cotización.
 - d.** Participación en asociaciones gremiales.
- 9.** Certificar el programa de mejores prácticas en libre competencia con un experto externo, recibiendo y adaptando las recomendaciones que este pueda realizar.
- 10.** Contar con un sistema de mejora continua del programa de mejores prácticas corporativas en torno a la libre competencia.

FIGURAS QUE CONSTITUYEN INFRACCIONES A LA LIBRE COMPETENCIA O QUE TIENEN RIESGOS ASOCIADOS

Acuerdos colusorios: Conducta de dos o más agentes dirigida a coordinar su comportamiento en los mercados, con un elemento de reciprocidad. Puede tener cualquier forma (acuerdo de caballeros, minutas de reuniones, entendimientos, intercambio de correos, entre otros). Puede ser directo o indirecto, a través de terceros. Ante la ley, no es relevante qué parte tomó la iniciativa.

Prácticas concertadas: Son formas de coordinación entre empresas que, sin llegar a ser un acuerdo, sustituyen a sabiendas los riesgos de la competencia por una cooperación entre ellas. Se oponen a la toma de decisión comercial puramente unilateral o individual, neutralizando o reduciendo la incertidumbre propia de la competencia. La coordinación puede ser directa o indirecta, a través de terceros, e incluye intercambios de información que pueden darse en el marco del *interlocking*, estudios de mercado, asociaciones gremiales, *joint ventures*, algoritmos, entre otros.

Intercambios de información: Pueden servir para monitorear el cumplimiento de un acuerdo o práctica concertada, o para intentar eludir los riesgos propios de la competencia y sustituirlos por una cooperación práctica. En general, serán ilícitos cuando involucren datos sensibles, recientes e individualizables, que pueden restringir la competencia entre empresas del mismo mercado. Para determinar si los intercambios son ilícitos, se debe revisar -entre otros- el tipo de información que se traspasa, su periodicidad, la forma en que se efectúa el traspaso y el objetivo buscado con el intercambio. En general, la información sensible es de carácter comercial, abarcando elementos tales como precios, condiciones de crédito, condiciones comerciales, planes de venta, planes de promociones, políticas de aprovisionamiento y distribución, costos, decisiones de participación en licitaciones, entre otros.

Joint ventures: La naturaleza de los *joint ventures* es la de acuerdos de colaboración y, por lo mismo, expone a las organizaciones a intercambios de información y actos de coordinación, especialmente si se dan entre competidores. En general, son lícitos, pero se debe tener cuidado con ellos para no transformarlos en una práctica concertada o en vehículo para el intercambio de información. Adicionalmente, ciertos *joint ventures*

deben ser notificados de manera obligatoria ante la Fiscalía Nacional Económica, antes de su materialización.

Licitaciones: Se deben adoptar todos los resguardos necesarios para evitar contingencias de libre competencia, tanto cuando se participe de licitaciones como cuando se decida no participar o se diseñen licitaciones privadas para la selección de proveedores. Al realizar licitaciones, se deben crear bases de participación que adopten los resguardos necesarios para evitar la facilitación de conductas coordinadas y permitir la participación en términos objetivos, generales y no discriminatorios.

Abuso de posición dominante: Implica la existencia de una posición de dominio (individual o colectiva) en el mercado, abuso de dicha posición, aptitud de la conducta para afectar la competencia y falta de justificación objetiva para dicha conducta. Puede ser de orden explotativo (extracción de rentas o precios abusivos, entre otros) o exclusorio (eliminar competidores, evitar o retardar la entrada de competidores potenciales; negativa de venta o riesgos relacionados a la calidad de instalación o facilidad esencial; aumento de los estándares técnicos que excluya la entrada de nuevos actores, entre otros).

Restricciones verticales: Representan mecanismos de operación entre agentes económicos independientes, situados en diferentes niveles de una cadena de producción (por ejemplo, los acuerdos con proveedores o clientes), a través de los cuales se fijan ciertas condiciones bajo las que estos compran, venden o revenden ciertos productos o servicios. Se pueden clasificar en:

- Intramarca: relacionadas al proceso de distribución de un producto perteneciente a un mismo fabricante, como fijación de precios de reventa, sugerencias de precios de reventa, territorios de exclusividad, distribución exclusiva o selectiva, requerimientos de servicios, cláusulas de cliente preferencial, entre otros.
- Intermarca: vinculadas a la relación entre los productos de un fabricante y los de su competencia, como contratos de exclusividad, precios no lineales (tarifas en dos partes, descuentos por volúmenes, retroactivos o incrementales); ventas empaquetadas o atadas; pago por acceso a góndola; requerimiento mínimo de compra, entre otros.

Las restricciones verticales no siempre son anticompetitivas y deben, por lo tanto, ser evaluadas caso a caso.

Control de estructuras de mercado

Operaciones de concentración: “Todo hecho, acto o convención, o conjunto de ellos, que tenga por efecto que dos o más agentes económicos que no formen parte de un mismo grupo empresarial, y que sean previamente independientes entre sí, cesen en su independencia en cualquier ámbito de sus actividades mediante alguna de las siguientes vías: a) fusionándose, cualquiera sea la forma de organización societaria de las entidades que se fusionan o de la entidad resultante de la fusión; b) adquiriendo, uno o más de ellos, de manera directa o indirecta, derechos que le permitan, en forma individual o conjunta, influir decisivamente en la administración de otro; c) asociándose bajo cualquier modalidad para conformar un agente económico independiente, distinto de ellos, que desempeñe sus funciones de forma permanente; d) adquiriendo, uno o más de ellos, el control sobre los activos de otro a cualquier título”. Para estas operaciones existe notificación obligatoria y previa a la FNE o consultas previas voluntarias, dependiendo del tamaño de las ventas de los actores o bienes involucrados.

Interlocking horizontal directo: Participación simultánea de una persona en directorios o cargos ejecutivos relevantes en dos o más empresas competidoras entre sí. La prohibición opera siempre que el grupo empresarial al que pertenezca cada una de las empresas supere cierto umbral de ingresos. El interlocking horizontal directo tiene como requisitos que se trate de la misma persona, que se refiera a cargos directivos o de relevancia ejecutiva y que sea en empresas directamente competidoras. De todas formas, otras clases de interlocking, como el indirecto, podrían ser calificados como anticompetitivos de acuerdo a la normativa general aplicable.

Participaciones minoritarias: La adquisición por parte de una empresa o de alguna entidad integrante de su grupo empresarial, de participaciones, directas o indirectas, en más del 10% del capital de una empresa competidora, considerando tanto sus participaciones propias como aquellas administradas por cuenta de terceros. Lo anterior deberá ser informado a la FNE, la que podrá instruir investigación con el objetivo de comprobar posibles infracciones. Esto aplica en casos en que tanto la empresa adquirente o su grupo empresarial, y la empresa adquirida, superen cierto umbral de ingresos.



Capítulo III

Mejores Prácticas en la Relación con Colaboradores

MEJORES PRÁCTICAS EN LA RELACIÓN CON COLABORADORES

Generar cultura y construir integridad desde la empresa requiere preguntarse de qué manera impactan las acciones corporativas en las personas y en la sociedad. Con este supuesto como marco, cabe reflexionar sobre cómo se está enfrentando, desde el nuevo escenario digitalizado y altamente tecnologizado a nivel social y empresarial, el ámbito laboral y específicamente la relación con los colaboradores. Esto implica cambios, transformaciones profundas, reinversiones, pero también capacidad de preservar, resguardar y promover la dignidad de la persona y su desarrollo integral en el ámbito del trabajo.

Buenas prácticas generales impulsadas desde el gobierno corporativo

La empresa, y en especial su gobierno corporativo, deben comprometerse 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 y el valor social de la empresa, y aporten a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias. Por ello, es importante:

- a.** Promover desde el directorio una cultura que fomente la dignidad y el respeto por los colaboradores. La empresa debe velar por su bienestar físico, psicológico y material.
- b.** Mantener una comunicación permanente con los colaboradores y promover la cooperación en temas de interés común con la empresa.

- c. Respetar y nunca menoscabar ni afectar el derecho de los colaboradores a sindicalizarse y negociar colectivamente dentro de la empresa.

De lo anterior se desprende la importancia de jamás implementar políticas que tengan por objeto manipular la relación con los colaboradores, sus beneficios y poder de negociación. En este aspecto, es importante forjar y mantener en el día a día relaciones de confianza entre la alta dirección, los mandos medios y las bases de la organización. La idea es cuidar 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. Es recomendable:

- Proporcionar a los representantes de los colaboradores los medios necesarios para la consecución de convenios colectivos eficaces.
 - Proveer a los representantes de los colaboradores la información que les permita hacerse una idea exacta de la actividad y de los resultados de la empresa, con el fin de lograr negociaciones constructivas sobre las condiciones de empleo, sin transgredir el marco legal y protegiendo información confidencial y sensible para la sustentabilidad del negocio.
- d. Basar las acciones corporativas en el principio de igualdad de oportunidades y trato en el trabajo, y no discriminar a los trabajadores en el ámbito laboral o profesional por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, o por cualquier otra circunstancia, a menos que las prácticas selectivas respecto de las características del trabajador respondan a los requisitos inherentes a un puesto de trabajo.
 - e. Promover la inclusión laboral y la diversidad (*ver capítulo “Mejores Prácticas en Equidad de Género, Diversidad e Inclusión”).
 - f. Desarrollar un sistema de capacitación y formación continua, que equilibre las necesidades técnicas del cargo con las capacidades y el desarrollo integral de los trabajadores y su empleabilidad.
 - g. Fomentar el desarrollo profesional de los trabajadores en la empresa, en función de sus capacidades, liderazgo, y sentido de misión y bien común en el quehacer.
 - h. 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.
 - i. En el caso de las 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.

- j.** Fortalecer una cultura de seguridad y salud laboral, implementando políticas de prevención y tratamiento oportuno de accidentes y enfermedades del trabajo.
- k.** 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.
- l.** Desarrollar políticas que ayuden a compatibilizar la vida familiar y laboral de los colaboradores.
- m.** Desarrollar procesos claros, transparentes y justos de evaluaciones y/o calificaciones de desempeño laboral.
- n.** Contar con una política de sanciones en caso de transgresiones a las conductas laborales o de negocios definidas por la compañía.
- o.** 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.
- p.** En la medida de lo posible, emplear a personal local (personas que formen parte de la comunidad donde opera la compañía) para desarrollar las actividades de la empresa, proporcionándole capacitación, con el fin de mejorar los niveles de calificación. Todo ello en colaboración con los representantes de los trabajadores.
- q.** 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.
- r.** Cuando las empresas prevean cambios en sus actividades, que puedan tener efectos significativos sobre los medios de subsistencia de sus colaboradores, en el caso concretamente del cierre de una entidad que implique ceses o despidos colectivos, notificar dichos cambios con una antelación razonable a los representantes de los trabajadores y colaborar con ellos para atenuar, en la mayor medida posible, los efectos adversos. Teniendo en cuenta las circunstancias concretas de cada caso, convendría que la dirección enviase dicha notificación antes de tomar la decisión definitiva. Pueden emplearse otros medios para establecer una cooperación constructiva encaminada a atenuar los efectos de este tipo de decisiones.
- s.** Contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil y tomar medidas inmediatas y eficaces para garantizar de manera urgente la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo de menores de edad.
- t.** Contribuir a la eliminación de toda clase de trabajo forzoso u obligatorio, tomando medidas adecuadas para ello.

INDUSTRIA 4.0 Y SU REPERCUSIÓN EN LOS COLABORADORES.

(Análisis realizado por Alejandro Krell, socio de McKinsey Chile)

La industria 4.0 está afectando el trabajo o, más bien, transformándolo profundamente. Entonces, el gran desafío que las organizaciones están enfrentando –con mayor o menor proactividad– es capacitar a los colaboradores para asumir dichos cambios, reinventar roles, rediseñar procesos y alentar a las personas a prepararse para lo que viene.

Este escenario 4.0 está marcado por:

- a. **Digitalización de procesos.** Procesos repetitivos en los que las máquinas ya están reemplazando a los seres humanos.
- b. **Analítica avanzada o inteligencia artificial.** Las decisiones de negocios ya están siendo tomadas sobre la base de algoritmos avanzados, mucho más que en base a criterios humanos. Así nos encontramos, por ejemplo, con modelos de riesgo confeccionados sin intervención humana.
- c. **Robotización.** El trabajo físico humano es sustituido por el de robots.
- d. **IoT o Internet de las cosas.** Sensores que permiten monitorear y optimizar procesos. Esto tendrá, más temprano que tarde, repercusiones profundas en el ámbito laboral. Se estima que alrededor del 50% del tiempo que las personas invierten en el trabajo, será sustituido por la acción de máquinas. Es decir, todas las habilidades físicas y cognitivas básicas serán sustituidas. Lo que está relativamente claro, a estas alturas, es que las habilidades cognitivas avanzadas (asociación, reflexión, percepción, abstracción, creatividad, entre otras competencias), no serán sustituidas del todo, por lo que habrá gran demanda por dichas capacidades.

Las competencias más automatizables y fácilmente sustituibles coinciden con las de la mano de obra menos calificada. Esto plantea un desafío complejo para las empresas y también para el Estado, ya que sin duda la falta de empleo en este grupo tendrá un impacto en sus ingresos y, por lo tanto, en la desigualdad. Los Estados preocupados

de esta situación están centrados en monitorear esta tensión en el mercado laboral, logrando que sea menos costosa para el fisco y menos impactante a nivel social.

En este escenario, una de las consecuencias que se espera es el aumento exponencial del trabajo independiente. Pero mientras este proceso se desenvuelve y muestra sus beneficios y perjuicios, las empresas debieran abrir los espacios de adaptación, para que los colaboradores se readecúen a las nuevas necesidades. Tres ejes esenciales en los que es fundamental actuar son:

- 1. Construir capacidades a escala:** Abordar estratégicamente la fuerza de trabajo, garantizando que las posiciones más críticas para la estrategia sean ocupadas por los talentos adecuados, en el momento oportuno.
- 2. Asegurar el talento crítico para la generación de valor:** Identificar las necesidades que la fuerza de trabajo requerirá tener mañana, para comenzar a desarrollar sus habilidades hoy.
- 3. Convertir al área de Personas en un líder de negocios y socio estratégico en esta transformación:** Darle un espacio mayor y central a esta área –por lo general muy administrativa y ligada a contrataciones, despidos y pagos de sueldos– en el desafío de contar con el mejor talento y las capacidades adecuadas para los retos futuros del negocio.

1. Construir capacidades a escala

Nuevas habilidades:

- Si bien un porcentaje mayoritario de las empresas cree que vale la pena invertir en desarrollar nuevas habilidades, aún son muchas las que no tienen claridad sobre cuáles serán las imprescindibles para enfrentar el futuro y tener una mejora sustancial en los procesos.

Los principales desafíos de la capacitación son:

- Claridad de las habilidades que la organización necesita desarrollar y cómo lograrlo. Para ello se requiere repensar el negocio, la operación y el rol de los colaboradores, con el propósito de crear valor.
- Dificultad para medir el retorno de la inversión en el desarrollo de capacidades.
- Revertir la escasa inversión que existe actualmente en el desarrollo de capacidades.

Para abordar adecuadamente esta transformación, el primer paso es preparar un plan estratégico para capacitar a los colaboradores en el desarrollo de estas nuevas habilidades. Esto exige:

- Identificar las habilidades críticas para el éxito de la estrategia.
- Definir la demanda y oferta de habilidades actuales dentro de la organización.
- Priorizar habilidades críticas y reducir habilidades innecesarias.

Pero, incluso con el objetivo correcto, muchos programas fallan porque se basan en el supuesto de que un entrenamiento puntual resolverá el problema. Lo cierto, es que se ha demostrado que los adultos aprenden “haciendo”, construyendo el conocimiento en base a su experiencia y a la capacidad para generar valor en el día a día. De este modo, los cursos *online* o presenciales se vuelven insuficientes si no son capaces de darle una bajada práctica y concreta a ese conocimiento a través de la aplicación de lo aprendido en el trabajo.

Los tres pilares clave para desarrollar las capacidades a escala son:

- Aprendizaje práctico o *on-the-job*.
- Programas de mentoría con líderes organizacionales de empresas que van a la vanguardia en estas materias.
- Asociaciones con universidades y *think tanks*, para desarrollar programas a la medida de las habilidades que se requieren.

El impacto de un programa de construcción de habilidades puede y debe ser medido en cuatro niveles:

- **Reacción:** ¿Cuál fue la satisfacción inicial de los participantes con respecto al contenido?
- **Aprendizaje:** ¿Cuánto asimilaron los participantes el conocimiento y las ideas entregados?
- **Comportamiento:** ¿Cuánto y de qué modo aplicaron los participantes lo aprendido?
- **Impacto en los negocios:** ¿Qué participación tienen en los resultados estas instancias de capacitación en nuevas habilidades? ¿Cuánto costo evitamos por concepto de reclutamiento, capacitando a alguien interno para una determinada posición? ¿Cuántas veces aumentó la productividad de un equipo de ventas, por ejemplo?

”Es importante forjar y mantener en el día a día relaciones de confianza entre la alta dirección, los mandos medios y las bases de la organización. La idea es cuidar 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”.

2. Asegurar el talento crítico para la generación de valor

La empresa debiera garantizar sus talentos críticos con un enfoque estratégico. Sin embargo, es muy probable que incluso conociendo el perfil que se necesita, no sea posible encontrarlo por el rápido cambio en las habilidades requeridas. Para ello, las organizaciones deben desarrollar habilidades a escala y crear su propia fábrica de talentos.

Garantizar el talento estratégico demanda una conexión entre las posiciones críticas y los mejores talentos (esta conexión debe ser revisada cada vez que surgen nuevas prioridades estratégicas). No es necesario enfocarse en todo el talento, sino en el 2% de las posiciones que son responsables del 95% del valor generado.

- a. Cuando la empresa se enfoca en las posiciones críticas, los equipos ejecutivos saben cuáles son las cualidades necesarias para lograr los objetivos y cuentan con una visión clara de cuáles de dichas cualidades son clave en las posiciones críticas. Sin embargo, un porcentaje muy bajo se hace cargo del proceso de reevaluarlas con una frecuencia alta (al menos trimestral), que es la frecuencia con la que surgen proyectos estratégicos.
- b. Si bien la mayoría de las empresas dice conocer cuáles son sus mejores talentos, la metodología utilizada para identificarlos y entenderlos depende principalmente de la visión del líder al que las personas reportan. En cambio, la mejor práctica observada en empresas líderes en el mundo como Facebook, Netflix, entre otras, es recolectar información de muchas más fuentes y con mucha más frecuencia. Aquí cobran importancia los subordinados, los pares e incluso los *stakeholders* externos. De esta forma, se puede construir un perfil mucho más rico de cada empleado, que permite un adecuado y más eficaz *match* con la posición correcta.

3. Convertir al área de Personas en un líder de negocios y socio estratégico en esta transformación

Para que la empresa pueda construir capacidades a escala y asegurar el talento crítico para la generación de valor, necesita un departamento de Personas que esté a la altura de sus necesidades.

Según data de McKinsey, el 89% de los líderes del área de Personas creen que entienden la estrategia del negocio. Pero una mirada más detenida revela que, si bien el rol que cumplen en la empresa es sustancial, aún falta por avanzar en varios ámbitos:

- a. **Involucrarse fuertemente en la estrategia y sustentabilidad del negocio, poniendo su conocimiento al servicio de estas, considerando los cambios tecnológicos y socioculturales de hoy y mañana:**

- El departamento de Personas dedica el 87% de su tiempo a actividades operativas y administrativas –como remuneraciones, contrataciones y despidos–, y no estratégicas.
- El resto de la organización los considera como parte del *staff* de apoyo, pero no como un área sustancial para el negocio.

b. Relevar la importancia de atraer y retener talentos estratégicos para el éxito de la organización, trabajando en conjunto con las áreas clave para el negocio y en especial con el directorio:

- 55% de las empresas definen la asignación de talento en asociación con el área de Personas.
- Sólo 1 de cada 3 empresas tiene un equipo ejecutivo muy involucrado en la gestión del talento crítico.
- Sólo 35% de los directorios participan en actividades orientadas a atraer y retener talentos estratégicos para el negocio.

c. Asegurar que los líderes del área de Personas estén capacitados y bien preparados para ejercer las nuevas exigencias de su rol:

Si se pretende avanzar seriamente en la gestión del talento y en la capacitación en habilidades clave para el futuro de la empresa, es necesario reperfilarse el rol del gerente de Personas. Este debe transformarse en un actor fundamental en la estrategia de negocios, que entienda hacia dónde ésta apunta y aporte en esa dirección, reorientando, adquiriendo y gestionando el talento.

- 40% de las organizaciones consideran que el CHRO (gerente de Personas) es tan influyente como otros miembros de la junta en decisiones estratégicas.
- Menos del 50% de los líderes del área de Personas tienen experiencia en otras áreas de la organización.
- Las organizaciones afirman que sólo el 17% de los gerentes de Personas podrían liderar otras áreas del negocio.



Capítulo IV

Mejores Prácticas en Equidad de Género, Diversidad e Inclusión

MEJORES PRÁCTICAS EN EQUIDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

ALGUNAS DEFINICIONES IMPORTANTES

¿De qué hablamos cuando hablamos de diversidad?

Nos referimos al compromiso con reconocer y valorar las características que hacen que los individuos sean únicos, en una atmósfera que acepte y celebre los logros personales y también colectivos. La identidad depende de más de una dimensión de los antecedentes de una persona. Al reconocer y valorar las numerosas características que hacen únicos a los individuos en el mundo, la diversidad ofrece soluciones para eliminar la discriminación en el lugar de trabajo.

(Fuente: Informe “Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo: Una guía práctica”, OIT 2017).

¿A qué nos referimos cuando hablamos de inclusión?

La inclusión laboral es parte de un proceso más amplio que es la inclusión social. Este proceso se sustenta en la igualdad, la equiparación de oportunidades y la plena participación social, y, en la práctica, se concreta una vez que la persona se incorpora a un trabajo y participa de todas las actividades laborales y sociales de la empresa. (Fuente: Sence).

¿A qué nos referimos cuando hablamos de igualdad de género?

Nos referimos a “la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres, niñas y niños”. La igualdad no significa que mujeres y hombres sean lo mismo, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades no dependen del sexo con el que nacieron. La igualdad de género supone que se tengan en cuenta los intereses, necesidades y prioridades, tanto de mujeres como de hombres, reconociéndose la diversidad de los diferentes grupos de mujeres y de hombres. (Fuente: Informe “Igualdad de Género” de Unesco, en el marco de los Indicadores Unesco de Cultura para el Desarrollo, 2014).

LA EMPRESA COMO COMUNIDAD DE PERSONAS

La empresa es, antes que todo, una comunidad de personas. En este sentido resulta fundamental promover culturas de integridad basadas en el respeto a la dignidad de los colaboradores y desarrollar las actividades empresariales cuidando los derechos de las personas relacionadas, directa o indirectamente, con sus operaciones. Estos derechos son aquellos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, género, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición.

La inclusión y la diversidad en el mercado laboral van más allá de la simple incorporación de personal diverso, apuntan más bien hacia una estrategia integral que incluye a todos quienes tienen relación con la empresa, garantizando el desarrollo de su potencial humano. Incluir es hacer que la persona desarrolle un sentido de pertenencia: que sienta no sólo que forma parte de la organización, sino también que en ese entorno su individualidad es respetada y valorada. Quien se siente parte de un colectivo, participa y aporta; quien no, se retrae. En este último caso, el beneficio de contar con el amplio abanico de miradas que conlleva la diversidad, queda trunco. En síntesis, la diversidad en sí misma no genera valor: requiere de la inclusión para tomar forma en la cultura.

A través de la inclusión de lo diferente, la empresa puede efectivamente promover buenas prácticas que permeen la sociedad, promoviendo que se vuelva un lugar donde todos se sientan integrados y estén dispuestos a colaborar. Por ello, se dice que el respeto a la diversidad y la inclusión generan valor a un nivel más profundo que el meramente corporativo.

La gestión de la diversidad, en consecuencia, prepara a la empresa para enfrentar los dinámicos y complejos tiempos que vivimos, en un escenario en que la globalización comanda nuestras interrelaciones, precisamente a partir de lo diverso. Una buena estrategia de diversidad e inclusión fomenta la creatividad y amplía el criterio de la organización. Para impulsarla, se requiere de un liderazgo corporativo que provea las condiciones para que las personas, todas, aporten desde sus diferencias.

En el ámbito legal, la ley número 20.609 establece medidas contra la discriminación, identificando categorías basadas en propuestas de Tratados Internacionales de Derechos Humanos ratificados por Chile. Si bien las categorías están bien establecidas, es importante comprender que la diversidad va mucho más allá de ellas: abarca tantos y tan diversos aspectos, que ceñirse sólo a los que la ley contempla podría generar políticas insuficientes.

Las categorías establecidas por ley son:

1. Raza o etnia
2. Nacionalidad (el desafío de la inclusión de los inmigrantes)
3. Situación socioeconómica
4. Idioma
5. Ideología u opinión política
6. Religión o creencia
7. Sindicalización o participación en organizaciones gremiales o la falta de ella
8. Discapacidad
9. Sexo
10. Orientación sexual e identidad de género
11. Estado civil
12. Edad. Por ejemplo, jóvenes sin experiencia laboral o adultos mayores
13. Filiación
14. Apariencia personal
15. Enfermedad

Las políticas corporativas de inclusión y diversidad apuntan o debieran apuntar a la no discriminación y a la inclusión de grupos en situación de exclusión y/o discriminación, ya sea por barreras físicas, de comunicación, arquitectónicas y/o tecnológicas; o por estereotipos, mitos o prejuicios sociales. También se orientan a abrazar la diferencia y la diversidad como elemento constitutivo de una cultura de integridad genuina y consistente.

La empresa tiene la oportunidad de convertirse, en esta era, en una potente entidad inclusiva, que promueva evitar acciones que tengan como criterio de conducta actos fundamentados en juicios subjetivos, estereotipos y/o prejuicios. Quienes discriminan, ejercen un trato diferencial o peyorativo, afectando con ello los derechos de las personas y atentando contra la igualdad y la justicia.

Muchas empresas locales ya han comenzado un proceso de debida diligencia a lo largo de su cadena de valor, que identifique, prevenga, mitigue y registre impactos, riesgos

y oportunidades en materia de diversidad e inclusión. Así, han implementado programas que promueven el respeto a la diversidad, previenen transgresiones y, en el caso de que estas ocurran, ofrecen mecanismos para resarcirlas.

Los programas de diversidad e inclusión permiten enriquecer y perfeccionar los procesos de toma de decisión, contar con una mayor sintonía con la ciudadanía y fomentar una cultura de empatía, colaboración y confianza en la empresa.

En particular, uno de los aspectos más desafiantes para la empresa dice relación con la diversidad de género; la mayor presencia de mujeres en los diferentes ámbitos de la sociedad y el trabajo; la igualdad de salarios frente a la misma función; la presencia de mujeres en la dirección de las empresas; la limitación de los estereotipos de género; la desactivación de ambientes o culturas hostiles en términos de género; y la prevención y detección oportuna del acoso sexual, entre otros.

¿Por qué es urgente hacerse cargo de estos temas hoy? Principalmente, por los costos humanos y corporativos que estos implican para las personas y la sociedad en su conjunto. Asimismo, por el cambio en el alcance y consecuencias de estos temas, que ya no son sólo realidades particulares o puntuales, sino más bien problemas sistémicos que interpelan a quienes ocupan puestos de poder y tienen capacidad de toma de decisión en los diferentes ámbitos de la sociedad, entre ellos, la empresa.

PRÁCTICAS RECOMENDADAS PARA PROMOVER Y GESTIONAR LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN, EN EL MARCO DE UNA CULTURA DE INTEGRIDAD

Las buenas prácticas aquí enunciadas se proponen ser una guía para las empresas, adaptable conforme al tamaño, mercado y realidad de cada una.

1. Compromiso de la alta dirección con la diversidad y la inclusión, lo que implica establecer el “tono desde la cima”, definir objetivos, políticas y recursos, y comunicar adecuadamente la importancia de estos temas. Resguardar, promover y fortalecer una cultura de respeto en la organización, orientando el “tono desde la cima” al combate de la discriminación y a la promoción de la diversidad, a través de la inclusión.
2. Contar con un buen diagnóstico y debida diligencia, registrando riesgos en función del tamaño de la empresa, su naturaleza, cadena de valor, el contexto de sus actividades y la gravedad de los riesgos de impactos negativos sobre los derechos de las personas. Esto requiere recolectar datos sobre los diferentes grupos al interior de la organización; revisar los lineamientos estratégicos existentes y generar estudios en torno a estas materias.
3. Definir indicadores de diversidad –género, edad, nacionalidad, clase social, etnia, capacidades distintas, entre otros– que se apliquen a los colaboradores, proveedores, clientes y stakeholders en general. Reportar los resultados y su evolución en el tiempo.
4. Analizar cuidadosamente los procesos de selección y promoción de la empresa, detectando todos los posibles sesgos que pudieran tener lugar en cada etapa, y tomar las medidas para neutralizarlos. Dichas medidas pueden incluir desde volver anónimas las postulaciones y evaluaciones, hasta identificar y excluir las palabras que hacen referencia a categorías personales, como por ejemplo el género.
5. Contar con programas de formación y capacitación en estos temas, que conecten los valores y objetivos corporativos con los compromisos empresariales de antidiscriminación e inclusión. Es importante que estos programas sean periódicos, para generar recordación, y que establezcan claramente el por qué y el para qué es fundamental y estratégico para la organización incorporarlos. Asimismo, es altamente recomendable realizar procesos de inducción a los equipos que acogerán a personas de estos grupos, incluyendo aspectos tan sensibles como el uso del lenguaje.
6. Acercar estos temas a los colaboradores, a través de una comunicación asertiva y efectiva, que en forma constante y periódica conecte los valores y objetivos corporativos con los compromisos empresariales de antidiscriminación e inclusión. Esto, idealmente, a través de diálogos y de conversación.
7. Contar con sistemas de prevención, monitoreo, control, denuncias, sanción, remediación y mejora continua, con una especial preocupación en que los mecanismos de reporte y denuncia sean suficientemente seguros como para que cualquier víctima de discriminación sienta la confianza necesaria para utilizarlos.

8. Promover la inclusión y la no discriminación, incluso fuera de los límites de la propia empresa, a través de la relación con los *stakeholders* relevantes (clientes, colaboradores, proveedores, comunidad, entre otros), contemplando criterios de género, edad, nacionalidad, clase social, etnia, capacidades distintas, por mencionar sólo algunos.
9. Mantener una especial preocupación por la prevención, detección y corrección de los sesgos que puedan tener, incluso inadvertidamente, mecanismos tecnológicos como algoritmos, procesos de *machine learning* o modelos de inteligencia artificial. Esto, por ejemplo, asegurando que los equipos que desarrollan tales herramientas sean multidisciplinarios y tengan a la no discriminación y la inclusión como valores relevantes en sus procesos.

PRÁCTICAS RECOMENDADAS PARA PREVENIR EL ACOSO SEXUAL

(En la elaboración de este capítulo, agradecemos el aporte de Columbia Global Centers en Chile y, en lo particular, a Suzanne Goldberg, académica y jurista de la Universidad de Columbia).

A partir de la campaña global #METOO, la agenda mediática se ha centrado en la discriminación de género, poniendo especial énfasis en el acoso sexual. Estudios internacionales indican que más del 50% de las mujeres ha experimentado este tipo de situaciones en el trabajo, lo que ha acarreado consecuencias negativas personales en el ámbito psicológico, moral y también económico, disminuyendo la productividad, alterando el desarrollo de carrera y afectando el bienestar personal y financiero.

Para la empresa, esto implica enormes costos: se ha comprobado que cuando este tipo de apremios tiene lugar en las organizaciones, se ve mermada la calidad del trabajo, aumenta el ausentismo, incrementa la rotación de personal, así como las quejas y litigios legales, y también se pone en riesgo la imagen y reputación de la compañía.

Los temas sensibles vinculados a la discriminación sexual son:

1. **Acoso sexual:** avances sexuales no deseados, solicitudes de conducta sexual y otras conductas verbales, físicas o visuales de naturaleza sexual.
2. **Ambiente hostil:** actos que interfieren con la habilidad de alguien de hacer su trabajo en las mismas condiciones que otros.
3. **Quid pro quo:** aceptar participar en un acto sexual a cambio de contrataciones, ascensos, promociones, aumento de sueldos, entre otros.
4. **Estereotipo de género:** Dar a hombres y mujeres oportunidades diferentes de acuerdo a su género o brindar un trato peyorativo a hombres o mujeres porque no responden a un estereotipo de género determinado.
5. **Inequidad en el pago:** pagar a hombres y mujeres salarios diferentes por el mismo o similar trabajo.

Un dato interesante es que en Reino Unido, Alemania y Australia, sobre cierto tamaño, las empresas tienen la obligación de publicar datos comparativos de los salarios de hombres y mujeres que trabajan en sus filas.

Elementos clave para hacerse cargo de estas situaciones:

1. Declaración de compromiso clara y específica de la empresa, en materia de intolerancia al acoso sexual.

A continuación, un ejemplo de declaración de Twenty-First Century Fox y Fox News:

"Twenty-First Century Fox y Fox News están comprometidos y obligados a una práctica corporativa de tolerancia cero del acoso sexual, la discriminación racial y todas las demás formas de discriminación prohibidas por ley y reñidas con la política corporativa que se propone crear un lugar de trabajo seguro, productivo y acogedor para todos los empleados.

Twenty-First Century Fox y Fox News también están comprometidos y obligados con una práctica corporativa de tolerancia cero hacia las represalias. Este compromiso y obligación incluye las denuncias que cualquier persona, de buena fe, haga en relación a actos de acoso o discriminación. También contempla protección a quien haya brindado

apoyo como testigo, o de algún otro modo, a una denuncia relacionada con el acoso o la discriminación”.

- 2.** Políticas claras y alineadas con los valores de la compañía, justas para todos. Una buena política debe considerar:
 - a.** Identificar aquellas conductas prohibidas e ilustrarlas adecuadamente con ejemplos.
 - b.** La política debe ser capaz de responder las siguientes preguntas:
 - ¿Dónde busco ayuda o hago llegar una queja o denuncia?
 - ¿Cuál es el proceso de investigación de una denuncia?
 - ¿Qué sucede si alguien viola la política?
- 3.** Creación de un consejo externo o comité de directores, centrado en equidad de género e inclusión, que reporte al gobierno corporativo de la empresa y que tenga como responsabilidad:
 - a.** Monitorear e informar sobre la aplicación de las políticas y las comunicaciones.
 - b.** Supervisar y analizar la rendición de cuentas.
 - c.** Recopilar y analizar información valiosa sobre estas materias, a través de sondeos anónimos periódicos.
 - d.** Asignar recursos para apoyar el trabajo del consejo.
- 4.** Programas de comunicación orientados a apoyar y fortalecer las políticas. Estos requieren:
 - a.** Vincular los valores corporativos a la declaración de compromiso de la compañía y las políticas que de ahí nacen. Por ejemplo: “Valoramos a nuestros colaboradores. Nuestro compromiso con la no discriminación es parte de nuestra visión corporativa y también de cómo logramos nuestras metas”.
 - b.** Generar consciencia en los colaboradores sobre estas materias.
 - c.** Acceso claro y expedito en el sitio web de la compañía, tanto a las políticas como a los canales de denuncia.
- 5.** Canales de reporte o denuncias múltiples
- 6.** Formación y capacitación permanente y de excelencia. Para ello se recomienda:
 - a.** Hacer de la capacitación una instancia atractiva e interesante. Las conversaciones son mejores que los discursos.
 - b.** Realizar las capacitaciones de forma periódica; no sólo una sesión una vez al año.
 - c.** Tener presentes los obstáculos y/o barreras para reportar o denunciar un caso:
 - No saber a quién acudir y/o qué canal utilizar.

“La inclusión y la diversidad en el mercado laboral van más allá de la simple incorporación de personal diverso, apuntan más bien hacia una estrategia integral que incluye a todos quienes tienen relación con la empresa, garantizando el desarrollo de su potencial humano. Incluir es hacer que la persona desarrolle un sentido de pertenencia: que sienta no sólo que forma parte de la organización, sino también que en ese entorno su individualidad es respetada y valorada”.

- Dudar de si el proceso que lleve a cabo la organización será justo, respetuoso y sensible con las personas involucradas.
- Temor a ser estigmatizado. Sentirse avergonzado de la situación e incluso culpable.
- Depresión u otro efecto en la salud mental.
- Preocupación sobre posibles represalias, especialmente si la acusación está dirigida hacia una persona con poder, o popular en la organización.

Respecto al contenido de las capacitaciones, se recomienda que estas contengan:

- a.** Valores institucionales (establecer conductas aceptables e inaceptables; recurrir a situaciones prácticas cercanas a la realidad laboral de las personas para ejemplificar; ser radical en que “no” no significa “quizás”, y en que el silencio no es sinónimo de aceptación).
- b.** Especificaciones de dónde reportar
- c.** Especificaciones sobre qué pasa si uno reporta
- d.** Pautas para ayudar a un colega

7. Vigilancia y monitoreo

- a.** Reforzar el conocimiento a través de evaluaciones, actualizaciones, y diversas plataformas y medios.
- b.** Aumentar la rendición de cuentas o *accountability*.
- c.** Responsabilidad de supervisión: ser claro en que los asuntos relacionados con la discriminación de género serán tomados seriamente y tendrán incidencia en compensaciones y promociones.
- d.** Incentivar compromiso con estas materias en hombres y mujeres.
- e.** Desarrollar sistemas para implementar requerimientos de *accountability*, que consideren, por ejemplo, la frecuencia de las capacitaciones, y la efectividad al momento de enfrentar y dar respuesta a los diferentes temas que se presentan.

8. Rendición de cuenta o *accountability*

- a.** Entregar reportes de información (denuncias recibidas, acciones tomadas, entre otros).
- b.** Compartir esta información con toda la organización.
- c.** Compartir esta data con el Comité de Directores.
- d.** Usar encuestas o sondeos periódicos sobre el grado de conocimiento de las políticas, canales de denuncia e interés y/o preocupación por estos temas, para generar un proceso de mejora continua.



Capítulo V

Mejores Prácticas en la Relación con Clientes y Consumidores

MEJORES PRÁCTICAS EN LA RELACIÓN CON CLIENTES Y CONSUMIDORES

Una cultura de integridad reconoce el rol social de la empresa y sitúa a la persona en el centro de la toma de decisiones. Lo anterior exige un compromiso consistente de la organización, y de cada uno de sus colaboradores, con la calidad de vida y bienestar de sus clientes.

En los últimos años, hemos visto crecer conflictos entre clientes y empresas, desarrollados a través de canales institucionales, administrativos, judiciales, mediáticos o directos. Tras ello queda –las más de las veces– una sensación de desamparo de los afectados, en lo que respecta a falencias en las condiciones comerciales, falta de transparencia, mal uso de datos, servicios de posventa deficientes y prácticas que son percibidas como abuso. Todos estos factores reunidos se configuran como un riesgo sistémico para la economía de mercado, que para funcionar de manera legítima y eficiente requiere estar sustentada en relaciones de confianza.

Por eso, es esencial promover y fortalecer una cultura orientada al genuino servicio al cliente, y a la construcción de relaciones basadas en principios como respeto, transparencia y justicia. Asimismo, los clientes tienen la responsabilidad de ejercer sus derechos y deberes, y las empresas de otorgar los espacios adecuados para ello. Sólo de esta forma se maximizarán los beneficios de la relación.

En este ámbito, es favorable:

- 1. Excelencia.** Promover la excelencia en la prestación de los productos y servicios ofrecidos:
 - 1.1.** Implementar directrices, códigos de conducta y/o políticas que permitan alinear, promover y asegurar buenas prácticas comerciales en materia de clientes y consumidores.

- 1.2. Promover un consumo consciente por parte de clientes y consumidores, educando y mejorando la capacidad de tomar decisiones con conocimiento de causa sobre los bienes, servicios y mercados.
- 1.3. Fomentar el consumo sostenible y la economía circular, impulsando una mejor comprensión, por parte de los consumidores, del impacto económico, medioambiental y social que tienen sus decisiones de compra.
- 1.4. Hacerse cargo de los impactos económicos, medioambientales y sociales que generan los productos y servicios que ofrece la empresa, fomentando, asimismo, la economía circular.
- 1.5. Desarrollar investigación científica para mejorar la calidad de los productos ofrecidos y minimizar riesgos a la salud, en la medida de las posibilidades de la empresa.

2. **Transparencia.** Fomentar estándares de transparencia:

- 2.1 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.
- 2.2 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.
- 2.3 Utilizar medios para proveer información que aseguren un acceso claro, expedito y oportuno a ella.
- 2.4 Desarrollar estándares de información y lectura comprensible de acuerdo al consumidor promedio, en especial en industrias en que la información es difícil de comprender y procesar.
- 2.5 Redactar contratos claramente legibles, comprensibles, sin cláusulas abusivas ni resquicios poco transparentes o no informados previamente. Los contratos deben ser 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 deben pasar el “test de equidad” que se infiere del artículo 16 de la misma ley (que contiene el catálogo de cláusulas abusivas).
- 2.6 Adoptar buenas prácticas publicitarias, lo cual implica como mínimo: (i) entrega de información clara, comprensible y verificable por el consumidor, evitando mensajes que puedan inducir a error o engaño sobre los productos o servicios; (ii) cumplimiento cabal de las condiciones publicitadas en avisos, promociones, ofertas y concursos.

“Es esencial promover y fortalecer una cultura orientada al genuino servicio al cliente, y a la construcción de relaciones basadas en principios como respeto, transparencia y justicia. Asimismo, los clientes tienen la responsabilidad de ejercer sus derechos y deberes, y las empresas de otorgar los espacios adecuados para ello. Sólo de esta forma se maximizarán los beneficios de la relación”.

- 2.7 Regular cláusulas de aceleración en los contratos.
- 2.8 Facilitar la terminación de contratos y la movilidad de clientes entre proveedores alternativos.
- 3. **Servicio.** Fortalecer el compromiso con una cultura orientada al servicio al cliente/consumidor, basado en el respeto a la dignidad de las personas, evitando cualquier tipo de abuso e injusticia en la relación:
 - 3.1. Comunicar, formar y entrenar a todos los trabajadores de la compañía en las mejores prácticas comerciales que protegen la relación con los clientes.
 - 3.2. Establecer estándares de procedimientos claros, expeditos, eficaces y accesibles, tanto para la contratación de productos y servicios como para su terminación, y también para los servicios de posventa.
 - 3.3. Reportar el cumplimiento de estos estándares al directorio de las empresas, así como los reclamos, contingencias y brechas en la relación con el consumidor.
 - 3.4. Revisar y mejorar continuamente los procedimientos de posventa (atención al público, entre otros).
 - 3.5. Detectar problemas, implementar mejoras y retroalimentar estos procesos de forma continua (mejora continua).
- 4. **Calidad.** 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.
 - 4.1. Establecer mecanismos de garantía de resolución rápida y eficaz de reclamos, respetando plazos legales y acortándolos si es posible.
 - 4.2. Evitar entregar información que pueda confundir a los consumidores y clientes respecto de la naturaleza de la garantía legal que cubre el periodo posterior a la compra, dentro del cual el consumidor puede optar por (i) reparación del producto; (ii) cambio del mismo; (iii) devolución del dinero.
 - 4.3. Prevenir las amenazas graves para la salud y la seguridad pública o para el medioambiente, que deriven del consumo, el uso o la eliminación de los bienes y servicios de la empresa.
- 5. **Resolución de conflictos y reclamos.** Incentivar el cumplimiento de compromisos de la empresa con clientes y consumidores:
 - 5.1. Promover la resolución temprana de conflictos y generar mecanismos de reparación efectiva del daño causado al consumidor(*), desarrollando instancias eficaces para acoger reclamos y darles solución expedita (favoreciendo la negociación directa) e

informando sistemáticamente al respecto (reclamos resueltos, tiempos de demora, entre otros).

- 5.2.** Establecer mecanismos internos de solución de reclamos, con plazos establecidos y ejecutivos a cargo, que reporten a un nivel superior de la organización.
- 5.3.** Los reclamos deben responderse de manera fundada y por escrito al consumidor, dentro del plazo vinculante señalado.
- 5.4.** 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.
- 5.5.** Colaborar en forma diligente, transparente y oportuna en todas las etapas de la investigación de casos intermediados o fiscalizados por el SERNAC, o vistos por Juzgados de Policía Local o Tribunales de Justicia, según corresponda.
- 5.6.** Ante la detección interna de situaciones que pudieran suponer una violación a las regulaciones legales de la Ley del Consumidor, además de tomar las acciones correctivas necesarias, optar en lo posible por realizar una autodenuncia al SERNAC y colaborar con la investigación a la que se dé curso.
- 5.7.** Se recomienda informar al directorio de todos los temas relacionados con conflictos y reclamos.

6. Protección de datos. Respetar estrictamente las reglas sobre protección de datos:

- 6.1.** Asegurarse de que los datos e información personal de los clientes estén protegidos con medidas adecuadas de seguridad. Se recomienda dar a esta información un tratamiento confidencial.
- 6.2.** Cuando se obtenga el consentimiento para tratar o procesar información personal de los clientes, ser explícitos en cuanto a los propósitos para los cuales dicha información es necesaria y jamás utilizarla para otros fines. Si la información fue obtenida a través de terceros, asegurarse, a lo menos mediante declaraciones contractuales, de que se obtuvo la autorización para ese traspaso para los estrictos usos y propósitos que la compañía hará de los datos.
- 6.3.** Durante el tiempo que se tengan almacenados datos personales de clientes, la compañía debe estar preparada –ante solicitudes de información sobre estos– para responder qué datos se manejan de cada cliente, para qué son utilizados, desde qué fuente se obtuvieron y cuál es el título o justificación legal o contractual para tratarlos.

(*)La reparación efectiva del daño causado al consumidor, antes de dictarse la resolución o sentencia que imponga una sanción, será considerada como una atenuante calificada al momento de la imposición de la multa. Ley N° 21.081 artículo 1 N° 11 letra d.

- 6.4.** Si el cliente desea eliminar sus datos personales de los registros de la compañía, en cualquier momento de la relación comercial, esta última debe acceder a la petición, dejando en claro las consecuencias para el cliente de eliminar dichos datos.
- 6.5.** Una vez finalizada la relación comercial, los datos personales del cliente deben ser eliminados de los registros, salvo que existan razones legales o contractuales, con las que el cliente haya estado de acuerdo en forma previa, para mantenerlos.
- 6.6.** Establecer claros controles sobre quién, cuándo y cómo es posible acceder, manipular, copiar, modificar o eliminar los datos personales de los clientes.
- 6.7.** Entrenar periódicamente a las personas responsables de obtener, modificar y borrar los datos, en torno a los procesos correctos, centrados en la protección de la información del cliente.
- 6.8.** En el caso de envío de publicidad a personas determinadas, por cualquier medio (correo postal, correo electrónico, mensajería telefónica, entre otros), dar cumplimiento a 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.
- 6.9.** Verificar de manera periódica el nivel de protección ante eventuales ciberataques y la seguridad e integridad de los datos personales de los clientes. Esto último, de preferencia mediante auditorías externas que incorporen la revisión de todos los proveedores de servicios que tengan acceso a esos datos. La compañía debe hacerse responsable ante el cliente de que sus datos estarán protegidos en cada etapa de la relación comercial, con medidas razonables de diligencia, incluso una vez que esta ha finalizado.
- 6.10.** Si la empresa es grande y los datos de los clientes son sustanciales, se recomienda contar con un Oficial de Protección de Datos, que es un oficial de cumplimiento específicamente dedicado a la protección de la información de la empresa y sus clientes, particularmente en aspectos digitales.
- 7. E-Commerce.** Implementar protocolos y códigos de buenas prácticas en materia de comercio electrónico y, en general, en materia de contratación no presencial.
- 8. Promover buenas prácticas.** Colaborar con las autoridades públicas en promover buenas prácticas con clientes y consumidores, y luchar contra las prácticas comerciales engañosas, incluidas la publicidad engañosa y el fraude comercial.



Capítulo VI

Mejores Prácticas en la Relación con Proveedores

MEJORES PRÁCTICAS EN LA RELACIÓN CON PROVEEDORES

En un contexto de alta competitividad, mercados que evolucionan a una velocidad nunca antes vista –de lo contrario caen en la obsolescencia– y clientes cada vez más exigentes, el vínculo empresa-proveedor ha mutado de una relación transaccional basada en el intercambio de bienes y/o servicios a una relación fundada en una propuesta de valor integral. Así, variables como calidad, servicio, respeto por los trabajadores, cumplimiento normativo, adopción de políticas de cuidado del medioambiente, entre otras, resultan relevantes no sólo para las empresas que compran y/o contratan dichos bienes y/o servicios, sino también para las decisiones de consumo que toman los destinatarios finales, es decir, los clientes. Esto ha hecho que las mejores prácticas de los proveedores se conviertan en un gran factor diferenciador entre competidores.

Esta nueva forma de relacionarse tiene como eje el compromiso mutuo de cumplir con lo prometido, premisa que fomenta el desarrollo de las capacidades de los proveedores para responder a las nuevas exigencias de clientes y/o consumidores. De esta manera, la empresa obtiene un suministro competitivo, disminuye su riesgo de quiebre de stock y fortalece su posición en el mercado. Asimismo, el proveedor obtiene un contrato que le da la posibilidad de preservar su capacidad de producción y evaluar inversiones que le permitan adelantarse a cambios y mejoras que se demandarán a futuro.

Para que esta relación se consolide de forma virtuosa, el proveedor debe entregar la mejor combinación de:

- Valor de los productos y/o servicios que oferta
- Calidad de los mismos
- Puntualidad en la entrega

- Capacidad de innovación o adaptación
- Estándares éticos y de cumplimiento alineados a los de la empresa mandante
- Cumplimiento de compromisos financieros y responsabilidades legales

A su vez, la empresa, está llamada a adoptar una política de trato a proveedores basada en los siguientes principios:

1. Objetividad en la selección
2. Transparencia en el trato
3. Acompañamiento en el desarrollo de mejores prácticas
4. Pago oportuno
5. Conocimiento responsable

PRINCIPIOS PARA UNA RELACIÓN VIRTUOSA CON PROVEEDORES

1. Objetividad en la selección

Los requisitos que gobiernan la selección de proveedores deben ser claros, objetivos y estar dirigidos a escoger a quienes presenten las mejores condiciones para proveer los bienes o servicios requeridos. Los criterios imperantes deben ser la independencia de juicio, probidad y respeto a las normas de libre competencia.

Las mejores prácticas asociadas a este principio consideran:

- Operar un proceso de adquisiciones justo y equitativo, brindando siempre una oportunidad competitiva a todos los proveedores, incluyendo pequeñas empresas.
- 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.

“El vínculo empresa-proveedor ha mutado de una relación transaccional basada en el intercambio de bienes y/o servicios a una relación fundada en una propuesta de valor integral. Esto ha hecho que las mejores prácticas de los proveedores se conviertan en un gran factor diferenciador entre competidores”.

- Transparentar cualquier tipo de relación entre trabajadores de la empresa y proveedores, o potenciales proveedores, para evitar conflictos de interés.
- Establecer estándares éticos y de cumplimiento (políticas de conflicto de interés, modelos de prevención de delitos, entre otros).
- Fomentar el compromiso de los proveedores con las mejores prácticas empresariales, especialmente el respeto a las normas laborales.
- Contar con un procedimiento de consultas y reclamos.

2. Transparencia en el trato

El desafío estratégico de cimentar relaciones comerciales de largo plazo basadas en la confianza vuelve esencial el poder contar con criterios transparentes y conocidos previamente. Los acuerdos y reglas que normen la relación deben ser estables en el tiempo y los criterios de ajuste o modificación deben responder a razones objetivas de mercado.

Las mejores prácticas asociadas a este principio consideran:

- a. Informar claramente a proveedores, actuales y potenciales, las políticas, estándares y procedimientos de la organización, y lo que se requiere de ellos.
- b. Fomentar el respeto a los proveedores y evitar cualquier tipo de abuso en la relación.
- c. Respetar la igualdad de oportunidades para todos los proveedores.
- d. Proteger los datos personales obtenidos de los proveedores.
- e. Atender los requerimientos de los proveedores con prontitud y dedicación.
- f. Contar con canales formales de comunicación, que permitan un flujo continuo que favorezca y fortalezca la transparencia en la relación.
- g. Establecer una prohibición de aceptar regalos o beneficios de cualquier tipo o limitar esa posibilidad a un monto máximo de regalos y/o cortesías.

3. Acompañamiento en el desarrollo

La dedicación en hacer bien las cosas, para así responder de mejor manera a las crecientes exigencias de la sociedad –encarnada en los clientes/consumidores–, requiere que tanto la empresa como su proceso productivo, y particularmente los proveedores, desarrollen las capacidades de la cadena de valor hasta alcanzar su máximo potencial.

Las mejores prácticas asociadas a este principio consideran:

- a. Transmitir conocimientos sobre mejores prácticas empresariales, a través de programas de desarrollo, capacitación y formación de proveedores (generación de dinámicas virtuosas desde los empresarios más grandes a los más pequeños).
- b. Promover prácticas comerciales legales y éticas, conducidas de acuerdo a altos estándares de conducta.

- c. Fomentar prácticas de gestión que respeten los derechos de todos los trabajadores y la preocupación por la seguridad y condiciones laborales de estos.
- d. Fomentar prácticas que protejan el medioambiente y minimicen posibles impactos.
- e. Promover el uso de insumos debidamente certificados, tanto en lo que respecta a su origen como a las condiciones de seguridad de los mismos.
- f. Fomentar la implementación de prácticas de gestión que respeten los derechos de las comunidades en que los proveedores se encuentran insertos.

4. Pago oportuno

En materia de pago a proveedores, resulta fundamental el establecimiento de reglas sencillas y precisas. Establecer plazos de pago acorde con las necesidades financieras de los proveedores es una buena práctica que las empresas debieran implementar, respondiendo a una convicción enfocada en la relación de confianza, en el largo plazo. Del mismo modo, es recomendable evitar mecanismos de validación demasiado complejos.

Las mejores prácticas en este respecto son:

- a. Promover una cultura de respeto al pago oportuno de proveedores y socios estratégicos.
- b. Pactar plazos de pago y cumplirlos. En caso de proveedores pequeños, intentar acortar al máximo estos periodos.

5. Conocimiento responsable

Hoy en día, las organizaciones son responsables no sólo de sus propias acciones, sino también de las de sus proveedores. De ahí la importancia de incorporar en las empresas la gestión de riesgos de terceros, lo que significa responder algunas preguntas aparentemente simples pero críticas: ¿con quién estoy haciendo negocios?, ¿qué riesgos me plantea esa contraparte y cómo puedo gestionar dichos riesgos con éxito?

Para responder estas preguntas, las organizaciones desarrollan procesos mediante los cuales seleccionan, integran y monitorean sus relaciones externas con terceros, tales como socios comerciales, proveedores, contratistas, clientes, empleados, donantes, auspiciadores, empresas a las que han adquirido y con las que se han fusionado, entre otros.

A continuación, algunos ejemplos de situaciones que pueden exponer a la empresa en su relación con socios estratégicos:

- a. Falta de compromiso con similares estándares éticos y de cumplimiento.
- b. No incorporar el proceso de debida diligencia en la cadena de suministro.

- c. No estar cumpliendo sus obligaciones contractuales.
- d. Ejercer presiones indebidas para obtener resultados favorables en la cadena de suministro.
- e. Contar, en su estructura de comisiones, con incentivos implícitos para ejecutar pagos impropios.
- f. Operar en jurisdicciones de alto riesgo en términos de exposición a la corrupción.

La empresa se expone a distintos riesgos en su relación con terceros, algunos de ellos:

- Reputacional (*)
- Ciberseguridad
- Seguridad de la información
- Compliance/legal
- Laboral y seguridad laboral
- Geopolítico
- Contractual
- Financiero
- Continuidad de negocios
- Continuidad de servicios
- Propiedad intelectual
- Transaccional/operativo
- Riesgo de crédito
- Calidad

Uno de los riesgos que genera mayor preocupación en la alta dirección de las empresas es el reputacional, entendido como el peligro de que una opinión pública negativa impida o disminuya la capacidad para hacer negocios de una persona o empresa. Esto queda más claro en empresas abiertas a bolsa a través de la caída de la capitalización bursátil, tanto después de una acción judicial como de cualquier evento que provoque daños a la reputación.

En el contexto regulatorio, las regulaciones y reguladores que norman y supervisan la gestión de terceros no sólo han aumentado en cantidad sino también en rigor, complejidad y expectativas.

El interés de los legisladores está motivado, principalmente, por la necesidad de confirmar que los modelos de negocios y la estructura operativa de sus entidades reguladas no afecten adversamente a los clientes finales de estas entidades. Se pueden identificar expectativas claras por parte de los reguladores respecto a la manera en que se ejecuta una

debida diligencia, especialmente en lo que refiere a la calidad, profundidad y metodología de gestión de riesgo que hay detrás. Así, las empresas deben tener el debido cuidado al diseñar, documentar y analizar factores de riesgo específicos.

¿Qué entendemos por debida diligencia?

Es un proceso en virtud del cual se realiza una detallada investigación o revisión de diferentes áreas de una entidad y su negocio. Los principales tipos de debida diligencia son de orden legal, financiero/contable y tributario. El proceso de debida diligencia varía de acuerdo con el tipo de transacción, la naturaleza del comprador, financista o inversor y el grado de complejidad del negocio.

Dicho proceso consiste en la búsqueda y análisis de aspectos, positivos y negativos de una empresa o persona, que facilitan la toma de decisiones, cuyo desconocimiento de esos aspectos en algunos casos puede llegar a poner en riesgo la existencia o continuidad de una inversión, transacción o negocio de cualquier naturaleza.

Una vez que se han establecido los riesgos potenciales, puede ser que no todos los clientes, servicios y/o actividades presenten el mismo nivel de riesgo. El nivel de riesgo identificado determinará el nivel de debida diligencia.

PRÁCTICAS RECOMENDADAS PARA LA GESTIÓN DE SOCIOS ESTRATÉGICOS

Es fundamental contar con un programa formal de gestión de terceros, alineado con la estrategia del negocio. Este debe considerar:

- Enfoque de debida diligencia basado en riesgo.
- Gestión continua de mejoramiento a través de implementación de métricas y señales de alertas, cuando corresponda.

- Tecnología adecuada al negocio.
- Incorporación de líneas de defensa que permitan sustentar el programa en términos de responsabilidad (administración y directorio).
- Invitar a los terceros a compartir estándares de control interno mínimos, basados en mejores prácticas.

Los beneficios asociados a un buen programa de gestión de riesgos de terceros son variados. Algunos de ellos:

- Definir roles y responsabilidades claros en la cadena de suministro.
- Disminuir riesgos y costos vinculados a la reputación.
- Anticipar deficiencias en las relaciones contractuales o relaciones de negocios.
- Transparentar el porqué y el cómo (valores corporativos) detrás de los procesos de evaluación, adopción y mantención del programa.
- Impulsar relaciones de confianza con terceros que son parte de la cadena de suministro (por ejemplo, fomentando pago oportuno e intercambio de estándares).
- Generar asociaciones exitosas al compartir estándares de integridad.
- Promover acciones colectivas entre distintos actores privados y/o públicos que prevengan las malas prácticas en los negocios.
- Incentivar la innovación y el crecimiento.

En síntesis, una política corporativa de proveedores, que formalice los compromisos que se exigen de las partes, debiera considerar al menos:

- Procedimiento de selección de proveedores.
- Procedimiento de consultas y reclamos.
- Establecimiento de estándares de cumplimiento.
- Regulación de auditorías destinadas a verificar el cumplimiento de lo anterior.
- Procedimiento de pago.
- Incorporación de obligaciones legales como las relativas a conflictos de intereses y modelos de prevención.

Todo lo anterior es muestra de la voluntad corporativa de construir relaciones de confianza y fomentar la transparencia e integridad, además de cumplir con la ley.



Capítulo VII

Mejores Prácticas en la Relación con las Comunidades

MEJORES PRÁCTICAS EN LA RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES

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, de una u otra forma, se relacionan con la organización.

Los pilares mencionados, fundamentales para la sostenibilidad, 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 clave: asegurar que el “efecto neto” de sus proyectos sea positivo.

El contexto que enmarca dicho desafío es complejo, pues recientes fallas por parte de las empresas y el Estado han generado una crisis transversal de confianzas, tanto en las instituciones del país como en todo tipo de liderazgo, instalándose una creciente sensación de abuso hacia la ciudadanía. Esta última, empoderada y consciente de sus derechos, ha sido capaz de exigirlos, así como de manifestar su opinión en los temas que le impactan, tanto en la calle como a través de las cada día más robustas vías institucionales con las que cuenta para hacer sentir su parecer. Todo lo anterior ha significado un aumento en la conflictividad en las relaciones entre personas y empresas, que en ocasiones ha afectado

la factibilidad y los plazos de materialización de los proyectos de inversión, poniendo en riesgo la sostenibilidad de las compañías.

Para revertir la sensación de abuso, desconexión y desconfianza, se requiere humildad, horizontalidad y propósitos compartidos. Por ello, la mejor forma de enfrentar estos desafíos, 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, en los que cada uno de sus participantes sea capaz de respetarse y comprenderse mutuamente, en sus respectivos roles y ámbitos de acción.

En otras palabras, la empresa debe tomar consciencia 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, estará colaborando en la formación de un círculo virtuoso donde la creación de valor económico incorpore el desarrollo social y comunitario.

En este sentido, cabe destacar el cambio de paradigma en la relación de las empresas con sus entornos comunitarios, que se ha hecho patente entre las compañías líderes en la materia, tanto en Chile como en buena parte del mundo desarrollado. Dicho cambio ha implicado pasar desde el concepto de responsabilidad social corporativa a la “creación de valor compartido” (Michael Porter y Mark Kramer, 2011), lo que ha implicado evolucionar hacia la búsqueda de beneficios económicos y sociales mutuos, y la creación de valor conjunto entre la compañía y la comunidad.

Lo que trasunta de este cambio es una nueva perspectiva sobre cómo construir relaciones. Ya no basta con entender a las comunidades como un grupo de interés que se debe gestionar para minimizar riesgos. El desafío es entenderlas como parte del proyecto mismo, como socios en la construcción de un destino compartido, donde los impactos, beneficios, riesgos y propósitos debieran enfrentarse en conjunto. Es decir, este prisma comprende a la empresa y a sus comunidades como partes de un mismo grupo humano, que comparte un futuro, el que dependerá del valor construido de manera mancomunada en torno a una visión convergente de lo que significa el bien común.

El punto de partida de dicha creación de valor siempre debe ser establecido desde la misión y el propósito de la organización, proyectado a través de sus principios, valores y cultura, y basado en una relación con las personas donde los ejes sean la confianza, transparencia, respeto, responsabilidad y búsqueda conjunta del bien común. De esa forma, la compañía puede identificar más clara y eficientemente las necesidades y oportunidades que hay en las comunidades, así como los beneficios y también externalidades negativas 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.

Lo central en esta conexión entre empresa y comunidad, es que un verdadero trabajo de colaboración, con miras al bien común, la cohesión social y el desarrollo sustentable del país, debe cimentarse en un espíritu de respeto y reconocimiento hacia quien constituye el núcleo de la comunidad: la persona, sus derechos humanos, cultura y costumbres.

Recomendaciones para construir vínculos de confianza y a largo plazo con las comunidades

Las buenas prácticas detalladas a continuación son recomendaciones para una conducta empresarial ética y responsable, que tiene por objetivo promover una contribución positiva de las organizaciones al progreso económico, medioambiental y social de nuestro país, centrándose en el respeto a la dignidad de la persona, su cultura y costumbres, y también a la comunidad de la que forma parte.

Dicho respeto se encarna en un trabajo de colaboración, con miras al bien común, la cohesión social y el desarrollo sustentable del país. Lo anterior, promoviendo en conjunto mecanismos para potenciar la asociatividad y construir relaciones de confianza, a largo plazo.

En este sentido, es fundamental:

1. Identificar comunidades y definir modelos de relacionamiento e inversión social

El primer paso es siempre tener criterios claros, aprobados por el directorio, para definir cuáles son las comunidades principales y estratégicas con las que la empresa emprenderá un trabajo en conjunto. Estos criterios pueden basarse en la proximidad geográfica, la prevención o reparación de impactos, la vulnerabilidad de las comunidades o la relación estratégica con la empresa, considerando su proyección hacia el futuro. Dentro de la comunidad, es clave identificar con quiénes relacionarse y de qué manera, definiendo un tono, un lenguaje y un marco apropiado para la relación.

- En la prefactibilidad y diseño de los proyectos de la empresa, generar un entendimiento profundo del medio humano y el uso del territorio en el área en la que se desarrollará el proyecto corporativo.
- Conocer profundamente el territorio y sus habitantes antes de iniciar un proyecto.

- Identificar y analizar quiénes conforman y representan la comunidad en cada caso, caracterizándola territorial, demográfica y antropológicamente y clasificándola según su relevancia estratégica para la empresa y la profundidad de la relación buscada.
- Identificar, entender y considerar los intereses, relaciones, preocupaciones y creencias ancestrales de las comunidades, para perpetuar una relación colaborativa.
- Desarrollar evaluaciones de los impactos socioambientales de las actividades de la empresa entre las comunidades en cuestión, tanto los físicamente verificables, como los comunitariamente percibidos.
- Definir los niveles de intervención alineados con la prioridad que cada comunidad representa para la empresa, especificando objetivos de la relación, tanto de corto como de largo plazo.

2. Fomentar el diálogo

Fomentar un diálogo claro, estable y continuo, que integre adecuadamente a todos los actores sociales relevantes para la empresa.

- Tomar contacto de manera temprana, transparente, inclusiva, respetuosa y continua con las comunidades. Aproximarse a ellas para manifestar la intención de establecer una relación orientada a crear valor compartido, integrándolas en el diseño de las iniciativas desde la fase inicial.
- En la elaboración de Declaraciones o Estudios de Impacto Ambiental, asegurar una correcta evaluación de los impactos sobre el medio humano, socializando anticipadamente el proyecto, a fin de generar confianzas con la comunidad.
- En la tramitación ambiental, facilitar el proceso mediante un diálogo abierto con la comunidad, generando inversiones sociales en comunidades prioritarias.
- 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.
- Reconocer y potenciar las capacidades de la comunidad de forma de disminuir asimetrías y generar diálogos equilibrados e inversión social sustentable.
- Establecer lineamientos comunicacionales claros para las diversas etapas del proyecto y los actores involucrados, transmitiendo un mensaje unitario como

empresa y manteniendo las acciones de relacionamiento comunitario coherentes con ese mensaje.

- Mantener un diálogo transparente y sostenido en el tiempo con los medios de comunicación, sobre los alcances de la relación con la comunidad y el valor compartido generado, para así construir una visión real del quehacer de la empresa. Involucrar e integrar a medios locales desde el inicio, considerando que constituyen un miembro más de la comunidad.

3. Generar oportunidades

Contribuir positiva y concretamente a mejorar la calidad de vida de las comunidades, evaluando las oportunidades que los proyectos de inversión pueden generar en ellas.

- Identificar y activar posibles sinergias con otras empresas o instituciones que también tengan impacto o actividades en las comunidades abordadas.
- A través del diálogo permanente y horizontal, recibir de la comunidad o proponerle a esta posibles oportunidades de generar valor compartido.

4. Trabajar hacia el desarrollo de valor compartido en proyectos de mutuo interés

Construir relaciones de confianza y vínculos de largo plazo, a través de un plan de desarrollo –diseñado en conjunto– que demuestre el compromiso de la empresa con su futuro compartido con las comunidades. Para construir este plan de desarrollo de forma adecuada, es recomendable:

Evaluar en conjunto con la comunidad:

- 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 conjuntas del plan.

Acordar, en conjunto con la comunidad:

- Proyectos que puedan impactar positivamente en la calidad de vida de quienes viven en ella.
- Las áreas en las que se pondrá especial énfasis en las acciones conjuntas.

- Los indicadores clave de calidad de vida con los que se evaluarán conjuntamente los resultados.
- Las 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.
- Cómo abordar a grupos, subgrupos o personas de la comunidad que pudieran oponerse o dificultar el normal desarrollo de los proyectos en común.
- Los mecanismos para potenciar la asociatividad, con el fin de promover de forma estratégica relaciones proactivas y sinérgicas.

Codiseñar e implementar:

- Plan de trabajo (con presupuestos y carta Gantt), que contribuya a crear vínculos de confianza con la comunidad y los grupos de interés.
- Plantilla de indicadores de resultados (KPI) sobre 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.

Revisar y actualizar:

- El plan anual (introducir mejoras).
- Los indicadores de resultados en todos los ámbitos de acción.

Registrar:

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

Durante la implementación del proyecto, es crucial asegurar la licencia social para construir y operar, mediante el cumplimiento de compromisos y el desarrollo de mecanismos de comunicación.

“La empresa debe tomar consciencia 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, estará colaborando en la formación de un círculo virtuoso donde la creación de valor económico incorpore el desarrollo social y comunitario”.

5. Diálogo entre partes interesadas

Recoger y acoger sistemáticamente, a través del diálogo, las inquietudes de la ciudadanía, clientes, proveedores, comunidad, autoridades y todos los demás grupos de interés relevantes para cada empresa, en relación a las brechas que pueda haber en el rol que la compañía cumple en la sociedad, de manera de hacerse cargo de estas a través de la implementación de mejores prácticas.

- **Métricas.** A partir del trabajo con las partes interesadas, obtener indicadores y estándares de cumplimiento de mejores prácticas, relacionados con las partes interesadas más relevantes.
- **Comunicación.** Considerar a las partes interesadas en la comunicación, vocerías e iniciativas de la empresa.
- **Mejora continua.** Incluir a las partes interesadas en los procesos de mejora continua de la empresa, a través de la evaluación y readecuación de indicadores y estándares, de forma sistemática en el tiempo.
- **Política.** Contar con políticas que aseguren que la estrategia de involucramiento con las partes interesadas sea consistente con la operación de la compañía.

Dificultades que se enfrentan en el proceso de construcción de confianzas

- La construcción de confianzas puede tardar más que el desarrollo de los proyectos.
- Las expectativas de “incidencia” de la comunidad no siempre se condicen con la real posibilidad de modificar los proyectos.
- Siempre hay diferentes “almas” dentro de cada empresa, de ahí la importancia de alinear los objetivos de las áreas de negocio con la construcción de vínculos con la comunidad.
- Entre las empresas que operan en la misma comunidad, puede darse que algunas de ellas busquen soluciones rápidas o de corto plazo –por ejemplo, entregar aportes monetarios–, sin hacerse cargo de la relación comunitaria. Con ello, perjudican a las que sí apuestan por un proceso de construcción conjunta, a largo plazo.

- Las empresas alojadas en la misma comunidad, muchas veces realizan esfuerzos individuales, perdiendo oportunidades de colaboración y sinergia.
- Los errores deben ser vistos como oportunidades de aprendizaje y mejora. Estarán presentes permanentemente mientras perdure la relación, y es necesario aprender a vivir con ellos y administrarlos adecuadamente.
- Las comunidades son diferentes. Lo que funciona en una no necesariamente funciona en otra. Es clave entender las particularidades de cada una.
- Las crisis de confianza también afectan a las directivas internas de las comunidades. Esto requiere estar en contacto permanente con los líderes de la comunidad, reconociendo a aquellos que la comunidad valida como líderes legítimos.
- A las comunidades a veces les cuesta pensar como comunidad (valoran el beneficio colectivo por sobre el individual).
- Existe el riesgo de que la comunidad le exija a la empresa hacerse cargo de responsabilidades que competen al Estado. Marcar ese límite es esencial para un vínculo sano.

Finalmente, algunas reflexiones a tener en cuenta:

- Sin impecabilidad operacional y ambiental, tanto del negocio como de sus impactos, la inversión social no deriva en una relación de confianza.
- La inversión social sin relación no genera impacto. Hay que apostar por la relación directa: no ser la “empresa poderosa” sino el “vecino conocido”.
- Es clave codiseñar los proyectos. Las comunidades conocen sus necesidades y oportunidades mejor que nadie.
- Se debe fortalecer el esfuerzo asociativo. Las empresas y organizaciones vinculadas a un mismo territorio pueden generar mayor valor trabajando juntas que separadas.





Auspician

