

HACER ES EL NUEVO DECIR

María Emilia Correa P. ¹

En 2021 enfrentamos en Chile y en América Latina grandes desafíos políticos, económicos, sanitarios y sociales. Vivimos la fuerza de los estallidos sociales, la pandemia del Covid-19, enfrentamientos violentos como los de la Araucanía, y caminamos hacia la Convención Constituyente. Hay tremenda incertidumbre en la economía global y en la política de nuestra región. En estas condiciones, muchos nos preguntamos: ¿cómo puede el sector empresarial contribuir a la construcción de un mejor país?

El desafío del sector empresarial para poder contribuir a solucionar los problemas de todos, es construir legitimidad. Los ciudadanos esperan que las empresas demuestren ser confiables, no solo en su acción empresarial, sino en su capacidad de actuar en el interés de todos, además del interés de los accionistas. Estudios realizados por las grandes consultoras y reconocidas empresas como *Globescan*, que durante veinte años ha seguido la opinión ciudadana en cerca de 80 países, muestran que los ciudadanos en Chile y en el mundo reconocen que los gobiernos y la sociedad civil son indispensables para enfrentar los nuevos riesgos globales, pero no son suficientes. Los ciudadanos esperan la participación activa de las empresas en la solución de estos desafíos.

¿De dónde surgen estas nuevas expectativas?

Los marcos de acción de las empresas se han definido históricamente por la relación con la sociedad. Antes pensábamos que las

empresas definían la agenda social y los *stakeholders* con los que querían conversar. La verdad es que la agenda social se define en “la calle”, fuera del control de las empresas.

A principios del siglo XX se hicieron evidentes las demandas de los trabajadores y con ellas el surgimiento de los movimientos sindicales. En muchas ocasiones esas demandas se debatieron de forma contenciosa, incluso violenta, hasta que se institucionalizaron en forma de leyes laborales que definen el marco de acción de la empresa en relación con los trabajadores. Esta relación sigue construyéndose hasta hoy con cambios institucionales, nuevas leyes y normas que dan forma institucional al vínculo empresa-trabajadores.

Esta relación empresa y sociedad se expresa en otros espacios. En la década de los 30 surgieron demandas de los inversionistas, y con ellas el comienzo del derecho legal de los accionistas a exigir transparencia y rendición de cuentas. En los 50, con el auge de la industria química, surgieron las demandas de los consumidores exigiendo productos que no hagan daño a la salud, y con ellas la responsabilidad de las empresas por el uso de sus productos. En los 70 aparece la preocupación ciudadana por las consecuencias del avance industrial sobre el agua, el aire y la naturaleza en general. Se consolida el derecho ciudadano de tener un medio ambiente sano y la obligación empresarial de no contaminar ni destruir la biodiversidad. En los 90, con el avance de la

¹ Directora de Empresas y Co fundadora de Sistema B

globalización, surge la demanda por los impactos de las grandes empresas sobre las comunidades, en especial en los países más pobres, y de ahí la responsabilidad social corporativa.

Nuevos desafíos, nuevas expectativas

A principios del siglo XXI enfrentamos desafíos nuevos para la humanidad. Nunca hubo tantas personas vivas al mismo tiempo, consumiendo recursos naturales, y con una extensión de vida mayor que nunca. Vivimos en la sociedad más interconectada de la historia, donde enfrentamos desafíos complejos y globales como la crisis climática y la pandemia del Covid-19, que magnifican la desigualdad social y la pobreza. Es necesario que el sector empresarial, la organización social más grande del planeta hoy después la familia, se sume a la solución de las necesidades de todos. Esta expectativa, sin embargo, se enfrenta con la desconfianza general frente a las instituciones, incluidas la política y las empresas.

Nuevas habilidades para construir confianza y legitimidad

Para construir legitimidad y participar en la solución de los problemas públicos, el sector empresarial debe ser capaz de demostrar, con acciones, que es parte de la sociedad, y como tal, comparte la preocupación por los grandes temas que afectan a todos, como la desigualdad, la crisis climática y la pobreza.

Hay dos habilidades cruciales para este proceso de construcción de legitimidad y confianza: una es leer bien las expectativas sociales sin tratar de imponer una visión propia. La segunda, es actuar usando el pensamiento integrador.

Leer bien las expectativas sociales

Esta habilidad requiere escuchar activamente, sin tratar de convencer al otro de mis ideas o de sus errores, solamente con

el propósito de entender en serio los dolores del otro. Afortunadamente, hay expertos confiables que nos ayudan en este camino.

“Tenemos que hablar de Chile”, el proyecto de la Universidad Católica y la Universidad de Chile, ha promovido diálogos a lo largo de todo el país entre cerca de cien mil personas representativas de la diversidad nacional. Estas miles de conversaciones han mostrado que los ciudadanos están cansados de las ideologías y de la política tradicional, y que sus expectativas son muy concretas: esperan un trato digno y empático, no quieren sentirse desprotegidos y quieren que la solución de sus problemas le importen a alguien. Más que cambios radicales, quieren un cotidiano donde no se cambien las condiciones. Es decir, si el sistema me invita a ahorrar toda la vida para la jubilación, quiero recibir una pensión que me permita una vida digna; quiero remedios al alcance de mi bolsillo; quiero que el transporte público no me cuesta una parte importante del ingreso.

El centro de estudios Espacio Público e Ipsos estudiaron qué entienden los chilenos al hablar de “Tolerancia y violencia” y “Abuso y Dignidad”. Los ciudadanos asocian mayoritariamente el concepto de “dignidad” con la dignidad en el trato en sus relaciones cotidianas con empresas y funcionarios estatales, “un trato humano hacia todas las personas”, “un mínimo nivel de calidad de vida para vivir tranquilo/a”, “el respeto hacia todas las personas independiente de su situación económica”, “terminar con los abusos”. La desigualdad se asocia a tres ideas: aspectos materiales y brechas salariales, la igualdad de oportunidades, trato digno y no discriminación. La población en general considera “muy violentas” situaciones de la relación de las personas con las instituciones como el bajo monto de las pensiones, el alto precio de medicamentos o las deudas que se contraen para estudiar en la universidad, y los abusos e impunidad de la elite. Las acciones de protesta que se realizaron desde el 18 de

octubre del año pasado en adelante son percibidas con relativa legitimidad principalmente entre los más jóvenes.

Recogiendo la voz de los ciudadanos transmitida por estos estudios expertos, pueden verse diferencias entre la percepción de los empresarios y las personas de mayores ingresos, para quienes la violencia es la destrucción de propiedad pública y privada, y no la relacionan con el precio de los medicamentos, por ejemplo.

Surgen ahí grandes oportunidades para las empresas de todos los tamaños para construir relaciones de confianza y legitimidad. Por ejemplo, revisar todos los tipos de contacto, comerciales y no comerciales, que la empresa tiene con ciudadanos, y asegurar que esos contactos dejen a las personas sintiéndose dignamente tratadas, donde la empresa es un actor que efectivamente se preocupa de sus problemas y ayuda a resolver de forma digna y empática. Otra tarea clave es trabajar muy seriamente en los controles éticos y el cumplimiento de la ley, y revisar las situaciones donde se pueden encontrar condiciones demasiado desiguales que pueden verse como abuso. Hacer cambios en los procesos internos, pedir disculpas cuando sea necesario, hacerle fácil la vida a los clientes, esas tareas que parecen simples, pueden cambiar la percepción ciudadana gracias a experiencias personales positivas, algo que no se consigue solo con publicidad.

Pensamiento integrador

El pensamiento integrador ha sido definido por Roger Martin, decano de la Rotman School of Management de la Universidad de Toronto, como “la capacidad de enfrentar constructivamente las tensiones de las ideas opuestas, y en lugar de elegir una a expensas de otra, generar una resolución creativa de la tensión en forma de una nueva idea que contenga elementos de las ideas opuestas, pero sea superior a cada una”.

Para construir credibilidad las empresas deben demostrar con acciones, -cumpliendo en serio las promesas y no quedando solo en grandes declaraciones vacías-, que son parte de la sociedad y como tal son capaces de trabajar para solucionar los problemas de todos. Eso requiere la certeza de que las empresas pueden de verdad actuar para lograr los intereses de la comunidad.

Venimos de un paradigma que nos hace creer que las empresas solo pueden generar rentabilidad para sus accionistas, y que las acciones en beneficio de otros son solo costos o distracciones que afectan el desempeño de la empresa.

Sin embargo, las empresas del siglo XXI comienzan ya a demostrar que es posible crear modelos de negocio que generan riqueza y a la vez ayudan a distribuirla mejor. Que es posible generar crecimiento económico y regenerar la naturaleza. Que es posible colaborar con personas que no nos gustan, no confiamos y no estamos de acuerdo, pero con quienes compartimos motivaciones comunes.

Empresas enormes como Unilever, medianas como Patagonia, y pequeñas como Guayaki, demuestran que los cambios de expectativas ciudadanas se reflejan en el mercado. Las marcas de mayor crecimiento son aquellas que construyen con sus clientes relaciones emocionales de confianza, la certeza de ser parte de la misma causa. Lo hacen escuchando y compartiendo genuinamente las preocupaciones ciudadanas, actuando con consistencia en el tiempo para entregar resultados y no solo promesas, y relacionándose de igual a igual, de forma empática, con los clientes.

Los directores tienen un papel clave en este proceso de cambio, apoyando la seriedad del cumplimiento de las promesas, la continuidad de los procesos de relaciones empáticas con ciudadanos, y apoyando

estrategias de mercado que reconozcan los cambios de expectativas del mercado y la ciudadanía. Es cada vez más una necesidad para la viabilidad de los negocios.

Las empresas del siglo XXI tienen la oportunidad de regresar a relaciones de escala humana, donde las personas pueden tener confianza en que la empresa no les hará daño y cumplirá sus promesas. Esas empresas son las que los ciudadanos quieren ver como actores del diálogo público, colaborando con todos en la construcción de mejores países en toda América Latina.