

NUEVO PACTO SOCIAL

¿Qué se espera de las empresas?

Centro de Reputación Corporativa
ESE Business School
Universidad de los Andes

Mayo 2020

Resumen ejecutivo

El estudio revela que los trabajadores evalúan negativamente la actuación de las empresas antes y después del estallido social. Asimismo, perciben que los objetivos que debieran guiar la acción de las compañías contrastan enormemente con aquellos objetivos a los que estas efectivamente dedican su mayor esfuerzo. Pese a ello, esperan que las empresas tomen posición en las distintas materias de discusión de una nueva constitución.

El 2019 será recordado como un año golpeado por un tsunami de protestas en los seis continentes. París, La Paz, El Cairo, Hong Kong, Beirut, Moscú, Bogotá, Yakarta, Harare, Quito, Sídney, Teherán y, por cierto, Santiago, son solo algunas de las ciudades que protagonizaron importantes manifestaciones sociales¹. Esta “nueva normalidad” que augura para el mundo globalizado Robin Wright -analista estadounidense de asuntos exteriores- supone enormes desafíos para las empresas. En el caso de Chile, es muy probable que la crisis decante en el establecimiento de un nuevo contrato social, por lo que es fundamental replantearse cuál será el rol de la empresa en la conformación de este nuevo pacto.

Seis años antes de estos estallidos globales, Robin Byerly, en un artículo denominado *Business IN society: the social contract revisited*, sugería la necesidad de replantear el rol de la empresa en el contrato social. La académica postula que las compañías, al estar anidadas en una comunidad, deben orientarse en todo momento por el bien común, antecediendo incluso a cualquier búsqueda legítima por maximizar sus utilidades. Ciertas problemáticas globales, como el cambio climático, la escasez de recursos naturales, las dificultades para acceder a atenciones de salud (y ahora las

pandemias), están impactando crecientemente los negocios, por tanto, no atender al bien común sería autflagelarse. Por ello, propone que las empresas establezcan alianzas y colaboren con aquellas instituciones que se dedican a resolver los problemas que aquejan a las comunidades, como ONG, agencias de gobierno y otros grupos de interés². Así también lo espera la ciudadanía. Como advierten Jessica Vredenburg y Amanda Spry, profesoras de la Universidad de Auckland y de la Universidad de Melbourne, respectivamente, las personas, crecientemente decepcionadas de las autoridades, están deseando que las marcas asuman un rol más institucional en el compromiso con ciertos cambios sociales³. Ya en 2018, un estudio de Edelman, revelaba que el 53% de los encuestados creía que las marcas tenían más poder que los gobiernos para resolver los problemas sociales⁴.

Cuando estamos discutiendo una nueva constitución y el país está sufriendo los efectos económicos del Covid-19, la empresa tiene que reinventarse enfrentando varios desafíos: cómo contribuir a la recuperación económica del país, pero al mismo tiempo, cómo lograrlo haciéndose cargo de la demanda ciudadana por mayor igualdad social y por una distribución más equitativa de los ingresos. Estos son solo algunos de los retos que

¹Robin Wright «The story of 2019: protest in every corner of the world», *The New Yorker*, 30 de diciembre de 2019, <https://www.newyorker.com/news/our-columnists/the-story-of-2019-protests-in-every-corner-of-the-globe>.

²Robin Byerly, «Business in Society: The Social Contract Revisited», *Journal of Organizational Transformation & Social Change* 10 (2013): 4-20, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1179/1477963312Z.0000000002>.

³Jessica Vredenburg y Amanda Spry, «What makes a 'transformative' brand? », *Reputation* 26 (2019): 8, <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-12/reputationmagazine26.pdf>.

⁴Edelman, 2018 Edelman Earned Brand, https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Earned_Brand_Global_Report.pdf.

están enfrentando las empresas en tiempos donde se está decidiendo una hoja de ruta compartida para las próximas décadas. En este contexto, el Centro de Reputación Corporativa realizó un estudio para conocer las expectativas de los trabajadores con respecto al rol de la empresa en la sociedad y en la discusión de un nuevo pacto social. El estudio revela que los trabajadores evalúan negativamente la actuación de las empresas antes y después del estallido social. Asimismo, perciben que los objetivos que debieran guiar la acción de las compañías contrastan enormemente con aquellos objetivos a los que estas efectivamente dedican su mayor esfuerzo. Pese a ello, esperan que las empresas tomen posición en las distintas materias de discusión de una nueva constitución.

Si bien el levantamiento de la información para este estudio comenzó el 10 de marzo, cuando el coronavirus ya estaba circulando en nuestro país, la pandemia aún no afectaba el funcionamiento normal de las actividades productivas. Sin embargo, a partir del lunes 16 de marzo, día en que entramos a la etapa 4 de la pandemia, muchas universidades y colegios suspendieron sus clases presenciales y algunas autoridades locales anunciaron el cierre de los centros comerciales en sus comunas. A partir de ese día, nada volvió a ser como antes y comenzó una espiral de paralización -o a lo menos ralentización- de varias actividades económicas. Sin embargo, no se encontraron diferencias sustantivas en las expectativas de los trabajadores, antes y después de la paralización de actividades, con respecto al rol de las empresas en el nuevo pacto social.

Metodología del estudio

Universo de estudio

Trabajadores de empresas que operan en Chile

Tipo de muestreo

Por conveniencia, a partir de la base de contactos del ESE Business School

Técnica de recolección de datos:

Encuestas online autoadministradas

Respuestas obtenidas

351 encuestas

Periodo de recolección de la información

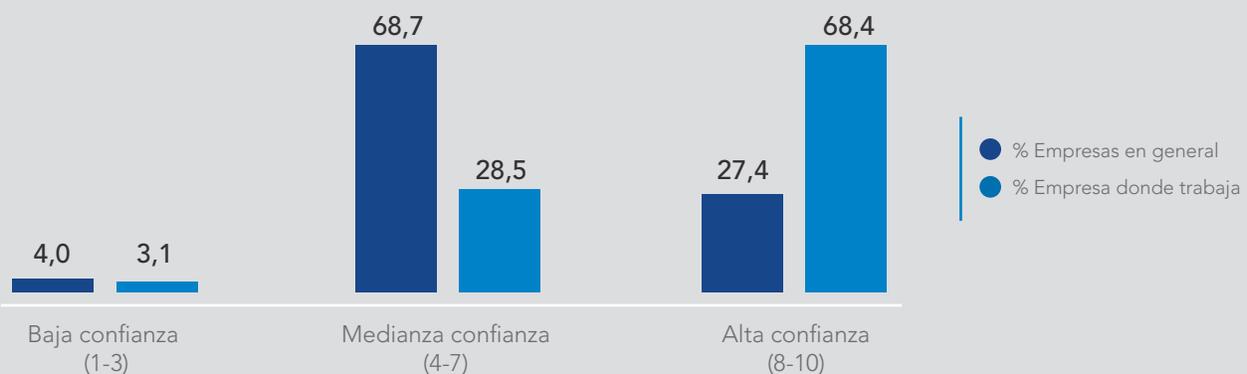
10 de marzo al 1 de abril

Se analizaron respuestas de trabajadores de diversos sectores económicos

Banca, inversiones y seguros / Retail / Alimentos y bebidas / Construcción e inmobiliarias / Industrial / Salud / Educación / Transporte / Agrícola, ganadera, pesquera / Otros

La confianza en la propia empresa supera con creces la confianza en “las empresas”

Nivel de confianza (escala 1-10): Empresa donde trabaja versus empresas en general (%)



Importancia relativa de cada atributo sobre la confianza en la empresa donde trabaja⁵

(A mayor coeficiente, mayor importancia. Solo se muestran coeficientes significativos)

Los gerentes siempre dicen la verdad a los trabajadores	0,23***
Me identifico con la misión de mi empresa	0,12*
Las acciones del gerente general encarnan los valores de la empresa	0,10*
Los trabajadores de todos los niveles de la organización reflejan la diversidad de la sociedad	0,07*

Nota: se muestran los coeficientes no estandarizados de una regresión lineal múltiple, donde la variable dependiente es la confianza en la empresa donde trabaja. Las variables independientes son los atributos que aparecen en el pie de página. R²=0,48. Nivel de significancia p<0,1*, p<0,05**, p<0,01***

⁵El modelo incluye atributos para medir el desempeño del empleador utilizados en el barómetro de confianza de Edelman del 2019. Los atributos que se incluyeron en el modelo de regresión pero que no están en el cuadro son: Mi empresa se asegura que los sueldos se ajusten a la variación del costo de la vida; Mi empresa me da oportunidades de ascender al interior de la organización; Mi empresa me ofrece experiencias de trabajo valiosas e interesantes; Mi empresa me ofrece oportunidades de capacitación continua; Mi empresa facilita que los trabajadores puedan dar su opinión a la gerencia; La gerencia comunica regularmente a sus empleados lo que pasa al interior de la organización; Mi empresa incluye a los trabajadores en alguna etapa del proceso de planificación estratégica; Mi empresa promueve y premia a las personas que encarnan los valores de la organización; El gerente general de mi empresa habla públicamente acerca de temas sociales y políticos controversiales que me importan; Tengo la oportunidad de hacer un trabajo que cambiará el futuro de la sociedad; Mi empresa me ofrece oportunidades dentro de mi trabajo para involucrarme en actividades que ayudan a resolver problemas sociales o que apoyan a la comunidad local. Se agregan como variables dummies de control el sexo y el tipo de cargo en la empresa.

La mayoría de los trabajadores tiene un alto nivel de confianza en la empresa donde trabaja, mientras que la confianza que se deposita en “las empresas” está en un nivel intermedio

- 1** El 68% de los encuestados tiene una confianza alta en la empresa para la cual trabaja, mientras que solo el 27% de los encuestados tiene una confianza alta en las empresas en general
- 2** La honestidad de los gerentes es el atributo que tiene mayor importancia relativa para explicar los niveles de confianza en la propia empresa
- 3** Las áreas de salud y educación son las que muestran un mayor porcentaje de trabajadores que declaran tener alta confianza en sus organizaciones (75% y 78%, respectivamente)

Las empresas que han tomado iniciativas a partir del estallido social gozan de mayor confianza

¿La empresa en la que usted trabaja ha realizado las siguientes acciones luego del estallido social de octubre?



Dar tranquilidad a los trabajadores con respecto a que se harán todos los esfuerzos por evitar despidos y recortes

Generar mecanismos de escucha que permitan conocer la opinión de los trabajadores sobre la situación que vive el país

Proponer cambios al interior de la empresa, que se hagan cargo de las demandas surgidas tras el estallido social

Personas que tienen una alta confianza en su empresa según número de iniciativas impulsadas por esta tras el estallido social (%)

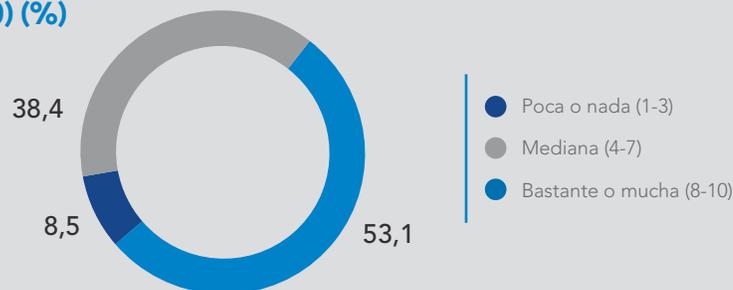


Los encuestados manifiestan una confianza más alta en su empresa en la medida que las iniciativas impulsadas por esta tras el estallido social son más numerosas

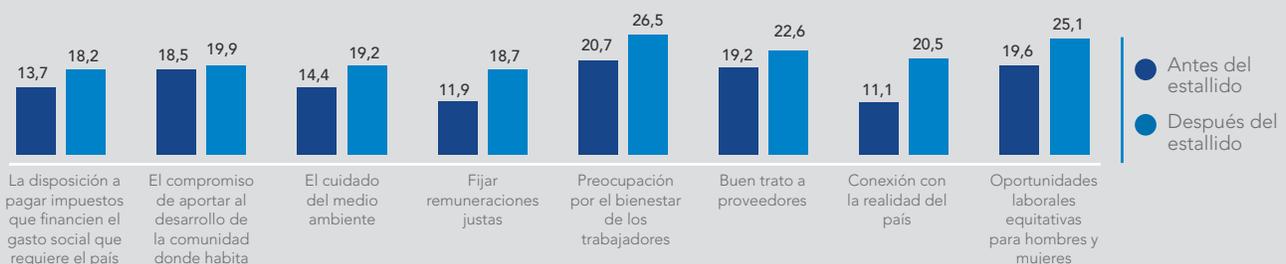
- 1 El 70% de los encuestados declara que su empresa le ha entregado tranquilidad con respecto a que se harán todos los esfuerzos por evitar despidos y recortes. En tanto, el 55% menciona que su empresa ha generado mecanismos de escucha que permitan conocer su opinión con respecto a la situación que vive el país
- 2 El 33% señala que su empresa ha propuesto cambios internos que se hagan cargo de las demandas surgidas tras el estallido social
- 3 El 60% de los encuestados que trabaja en empresas que no han impulsado ninguna de las iniciativas mencionadas manifiesta una alta confianza en estas, mientras que la confianza declarada aumenta al 84% cuando los encuestados trabajan en empresas que han impulsado las tres iniciativas

Los trabajadores evalúan críticamente la actuación de las empresas antes y después del estallido

¿Cuánta responsabilidad cree que tienen las grandes empresas en la crisis social que vive el país? (Escala 1-10) (%)



Personas que califican positivamente a las empresas en cuanto a (...) (%)



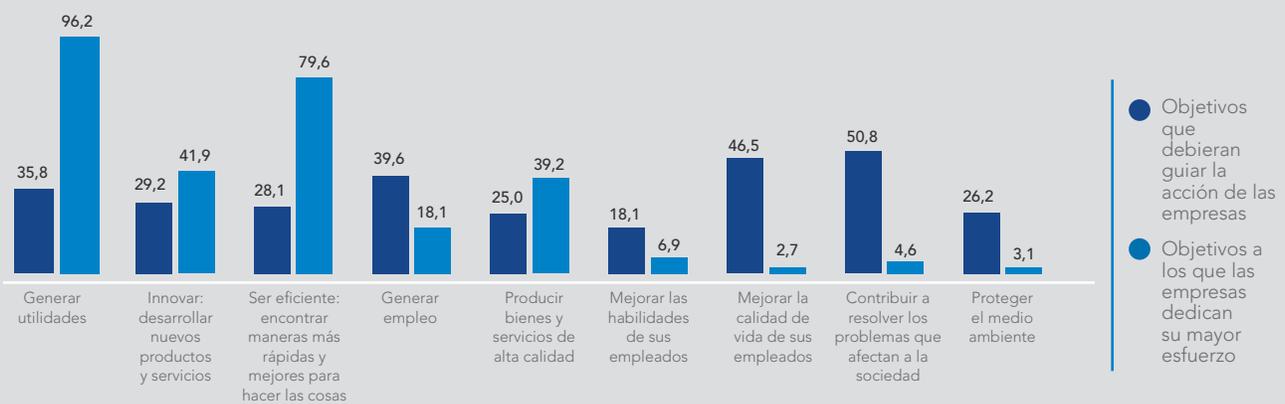
Nota: La evaluación es en una escala del 1 al 10. Se considera que las personas que evalúan positivamente a las empresas son aquellas que las califican entre los valores 8 y 10.

La mayoría de los trabajadores considera que las grandes empresas tienen mucha o bastante responsabilidad en el estallido social que se inició el 18 de octubre de 2019

- 1 El 53% de los encuestados estima que las grandes empresas tienen mucha o bastante responsabilidad en la crisis social y el 38% les asigna una responsabilidad intermedia. En tanto, solo el 9% considera que tienen poca o nada responsabilidad
- 2 Las peores evaluaciones a las empresas se dan respecto a su conexión con la realidad del país y a la fijación de remuneraciones justas. Solo 1 de cada 10 encuestados evalúa positivamente a las empresas en estas materias antes del estallido social. Esta evaluación mejora solo parcialmente después del estallido
- 3 Tanto antes como después del estallido social, el porcentaje de hombres que evalúa positivamente a las empresas respecto a entregar oportunidades laborales equitativas para ambos sexos, supera significativamente al porcentaje de mujeres que tiene una evaluación positiva (27% versus 12% antes del estallido y 36% versus 16% después del estallido)

Los objetivos que debieran guiar la acción de las empresas **no coinciden** con los objetivos de facto percibidos

Objetivos que debieran guiar la acción de las empresas versus objetivos a los que las empresas dedican su mayor esfuerzo (%) (Respuesta múltiple)

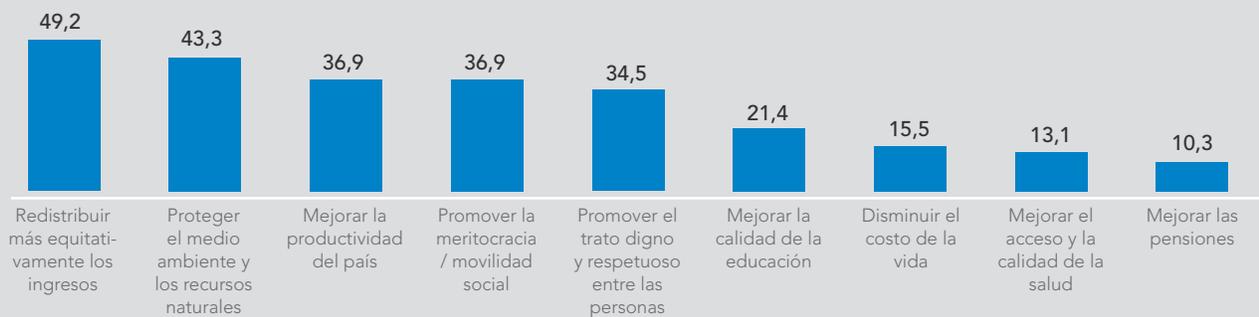


Los objetivos que debieran guiar la acción de las empresas contrastan enormemente con los que se percibe son los objetivos a los que las empresas dedican su mayor esfuerzo

- 1 Los tres objetivos más mencionados por los encuestados como aquellos objetivos que debieran guiar la acción de las empresas son "Contribuir a resolver los problemas que afectan a la sociedad" (51%), "Mejorar la calidad de vida de sus empleados" (47%) y "Generar empleo" (40%)
- 2 En contraste, los tres objetivos que los encuestados perciben como aquellos a los que las empresas dedican su mayor esfuerzo son "Generar utilidades" (96%), "Ser eficiente: encontrar maneras más rápidas y mejores para hacer las cosas" (80%), y bastante más lejos, "Innovar: desarrollar nuevos productos y servicios" (42%)
- 3 Aquellos objetivos percibidos por los encuestados a los que las empresas les prestan menos atención son "Mejorar la calidad de vida de sus empleados" (3%), "Proteger el medio ambiente" (3%) y "Contribuir a resolver los problemas de la sociedad" (5%)

Expectativas para un nuevo pacto: distribución más equitativa de los ingresos y un trato digno a los trabajadores

De los siguientes desafíos que tiene el país, ¿en cuáles de ellos las empresas debieran asumir un mayor compromiso? (%) (Respuesta múltiple)



En unos meses más se decidirá mediante un plebiscito si se acepta o rechaza la idea de redactar una nueva Constitución. En el supuesto que gane la opción apruebo, ¿cuáles de los siguientes compromisos debieran asumir las grandes empresas en un nuevo pacto social? (%) (Respuesta múltiple)

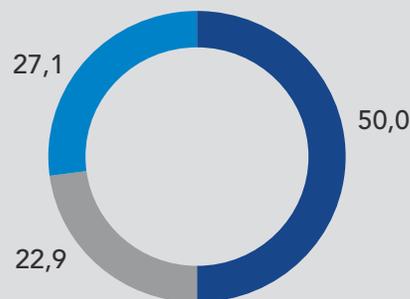
Asegurar un trato justo y digno a todos los trabajadores, sin importar su cargo	81,7
Generar instancias de diálogo con los distintos estamentos de trabajadores de la empresa con el objeto de mejorar sus condiciones laborales	62,5
Pactar condiciones comerciales y/o de pago más justas con sus proveedores	45,0
Pagar más impuestos	27,5
Plan de incorporación a la empresa de los trabajadores que tienen un régimen de subcontratación, es decir, que le prestan servicios a la empresa, pero no están contratadas por esta, sino que por un tercero (empresa contratista)	24,6
Presencia de un representante de los trabajadores en el directorio	20,0
Establecer cuotas de género en los cargos de gerente	17,9
Establecer cuotas de género en el directorio	16,7

De los desafíos pendientes que tiene el país, se espera de las empresas un mayor compromiso en la redistribución equitativa de los ingresos, mientras que, en la eventualidad de un nuevo pacto social, destaca la demanda por un trato justo y digno a los trabajadores

- 1** Al menos 1 de cada 3 encuestados considera que las empresas debieran asumir un mayor compromiso país en “Redistribuir más equitativamente los ingresos”, “Proteger el medio ambiente y los recursos naturales”, “Mejorar la productividad del país”, “Promover la meritocracia / movilidad social” y “Promover un trato digno y respetuoso entre las personas”
- 2** Mientras que para los trabajadores que tienen cargos de gerencias, el desafío más mencionado es “Mejorar la productividad del país” (57%), para quienes tienen mandos medios o una posición subordinada, el desafío más importante es “Redistribuir más equitativamente los ingresos” (47% y 48%, respectivamente)
- 3** Los encuestados estiman que los principales compromisos de las empresas en la eventualidad de un nuevo pacto social debieran ser “Asegurar un trato justo y digno a todos los trabajadores, sin importar su cargo” (82%), “Generar instancias de diálogo con los distintos estamentos de trabajadores de la empresa con el objeto de mejorar sus condiciones laborales” (63%) y “Pactar condiciones comerciales y/o de pago más justas con sus proveedores” (45%)

Se espera que las empresas tengan una posición activa en la **eventual discusión sobre una nueva constitución**

¿Qué alternativa representa mejor su opinión con respecto al involucramiento que debieran tener las empresas en caso de que se discuta una nueva constitución? (%)



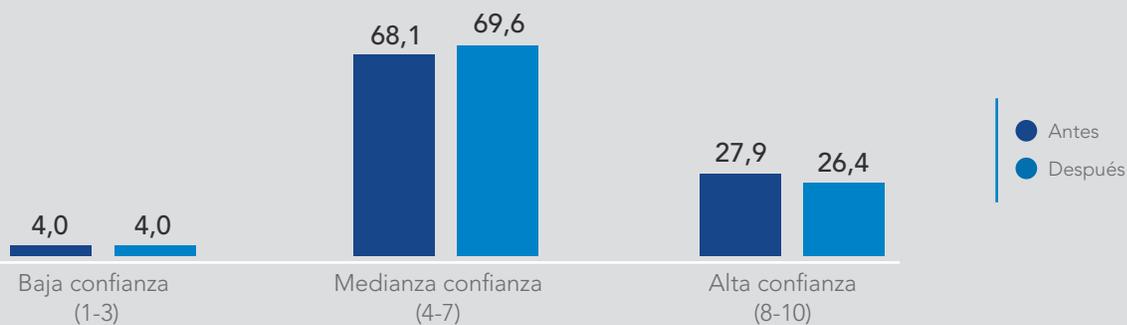
- Las empresas debieran tomar posición en las diferentes materias que incluya una nueva constitución
- Las empresas solo debieran tomar posición si la materia en discusión está relacionada con los bienes o servicios que ofrece
- Las empresas debieran mantenerse neutral en todas las materias

Los encuestados consideran que las empresas tienen que involucrarse en el proceso de discusión de un nuevo pacto social, ya sea tomando posición en todas las materias que incluya una nueva constitución o solo en aquellas materias que las compromete

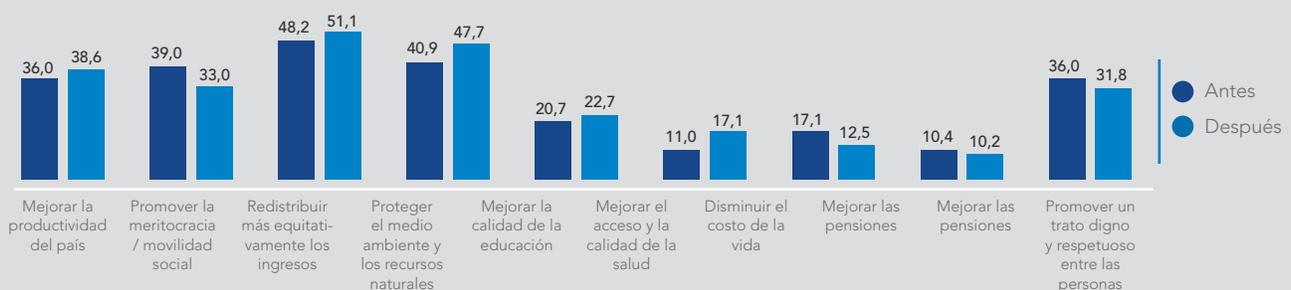
- 1 El 50% de los encuestados considera que las empresas debieran tomar posición en las diferentes materias que incluya una nueva constitución y el 23% cree que las empresas solo debieran tomar posición si la materia en discusión está relacionada con los bienes o servicios que ofrece
- 2 En tanto, el 27% declara que las empresas debieran mantenerse neutral durante toda la discusión, independiente de cuál sea la materia que se esté discutiendo
- 3 Los trabajadores de la banca, inversiones y seguros son quienes, en un mayor porcentaje, consideran que la empresa debiera tomar posición en todas las materias de discusión de una nueva constitución. El 68% así lo cree

El covid-19 no cambió sustantivamente las expectativas de los trabajadores en torno al rol de las empresas en el nuevo pacto social

Nivel de confianza en empresas antes y después de la paralización de actividades por la pandemia (Escala 1-10)



De los siguientes desafíos que tiene el país, ¿en cuáles de ellos las empresas debieran asumir un mayor compromiso? (%) (Respuesta múltiple)



La confianza en las empresas y las expectativas que depositan los trabajadores en estas no cambian sustantivamente luego de la paralización de las actividades producto del covid-19

- 1 Sigue existiendo una confianza intermedia en las empresas luego de la paralización de ciertas actividades económicas
- 2 Redistribuir más equitativamente los ingresos y proteger el medio ambiente son, antes y después de la paralización de las actividades producto de la pandemia, los desafíos del país para los que los trabajadores le piden a las empresas un mayor compromiso

¿Cómo puede aportar la empresa en la construcción de un nuevo pacto social?

El estallido social ha motivado un amplio debate en el país sobre el tipo de sociedad que deseamos construir. Cualquiera sea el resultado del plebiscito sobre una nueva constitución, este debate se prolongará por un tiempo indefinido, al igual que lo harán los cambios en el marco regulatorio. La empresa no puede quedar ajena a este debate.

Los resultados de este estudio dan cuenta que, pese a que buena parte de los trabajadores confía en su empresa, la desconfianza generalizada que manifiestan en “las empresas” sitúa a las compañías en una posición complicada de cara al debate constitucional. No obstante, las personas esperan que las compañías tomen posición en las discusiones que las involucran. La evaluación crítica que se tiene de las empresas pareciera estar fundada en la percepción de que estas no están aportando, desde su posición de poder, en los desafíos pendientes del país, particularmente en lo que refiere a hacer más equitativa la distribución de los ingresos. Como advierten Steven Levitsky y Daniel Ziblatt, profesores de la Universidad de Harvard y autores del *best seller* <<Cómo mueren las democracias>>, la desigualdad no solo se trata de una cuestión de justicia social, sino que de ella depende la salud de nuestras democracias. Según los autores, la democracia es un asunto compartido, por lo tanto, combatir la desigualdad es un asunto que le compete a todos los actores de la sociedad, incluidas por cierto las empresas⁶.

Existe extensa literatura que aboga por un cambio de paradigma en la forma en cómo la empresa se relaciona con la sociedad. Ha-Joon Chang, director del Centro de Estudios para el Desarrollo de la Universidad de Cambridge, postula que las empresas no se han de gestionar en beneficio de sus dueños, ya que no solo es injusto, sino que también es ineficaz y lo es tanto para la economía nacional como para la propia empresa⁷. Una visión contemporánea de la empresa señala Byerly, contempla que esta, en conjunto con el gobierno y la sociedad civil, privilegien los intereses colectivos⁸. Bajo este enfoque, destacan aquellas empresas que están pulsando por cambios sociales, las que Vredenburg y Spry denominan “marcas transformadoras”. Estas empresas actúan como guías de conducta, para consumidores, competidores e incluso para los reguladores de la industria⁹.

En este contexto, ¿cómo puede la empresa aportar en la construcción de un nuevo pacto social? Respetando una norma social básica: la reciprocidad. Las compañías deben devolver en beneficios lo que toman de la comunidad y reparar el daño causado. Según Joshua Bentley, solo así podrán conseguir legitimidad social y mejorar su reputación, puesto que de esa forma demuestran que comparten los valores de la sociedad de la que son parte y que buscan el beneficio de todos, no solo el propio¹⁰. ¿Cómo se logra?

⁶ Steven Levitsky y Daniel Ziblatt, *Cómo mueren las democracias* (Nueva York: Editorial Planeta, 2018).

⁷ Ha-Joon Chang, *23 cosas que no te cuentan sobre el capitalismo* (Madrid: Editorial Debate, 2012), 47.

⁸ Byerly, *Business in society*, 9-13

⁹ Vredenburg y Spry, «What makes a 'transformative' brand? », 8.

¹⁰ Joshua Bentley, <<Reciprocity>>, en *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*, ed. por Craig Carrol, New York University, (USA: SAGE Publications, 2016), 611-612.

1 Reconociendo los errores y aprendiendo de ellos

No es casualidad que buena parte de los encuestados consideren que las empresas tienen mucha o bastante responsabilidad en el estallido social. Y es que los resultados de este estudio indican que los trabajadores evalúan negativamente la actuación de las empresas en cuanto a cómo estas entienden la sociedad que habitan y el aporte que realizan a la comunidad.

Las organizaciones que reconocen errores y los atienden prontamente, están menos expuestas a experimentar una crisis. Para ello es clave el aprendizaje organizacional, el que ocurre cuando las empresas implementan mecanismos de retroalimentación, que les permiten detectar los errores a tiempo y aplicar los conocimientos adquiridos para hacer cambios significativos en las políticas y procedimientos. Según Timothy Sellnow, este aprendizaje no está restringido a los propios errores, ya que puede ocurrir de parte de organizaciones que están atentas a las crisis y a los desa-

ños experimentados por organizaciones similares. Por ejemplo, luego de que Nike recibiera críticas muy generalizadas por las condiciones de explotación laboral en las que eran realizados sus productos, toda la industria de ropa deportiva realizó cambios revolucionarios en las condiciones laborales de sus fábricas¹¹.

Sería prudente que las empresas en Chile pusieran en marcha procesos de aprendizaje institucional que les permitieran detectar errores cometidos, pedir las disculpas por ello y rectificarlos de cara a la discusión de un nuevo pacto social. No estaría mal que hicieran una autoevaluación, usando para ello algunas de las preguntas incluidas en este estudio, por ejemplo, ¿cómo ha sido su disposición a pagar impuestos que financien el gasto social que requiere el país? ¿paga remuneraciones justas a sus trabajadores? ¿da un buen trato a sus proveedores?

2 Conectando con la realidad social del país

La Encuesta Bicentenario del 2019, cuyo levantamiento de datos se realizó en septiembre del 2019, un mes antes del estallido, dio cuenta de un malestar social inédito que se venía gestando previo al 18 de octubre. Además de la conocida desconfianza generalizada en las instituciones, incluidas las empresas, se dio a conocer un pesimismo generalizado con respecto a metas relevantes del país, tales como reducir la desigualdad de ingresos o conseguir la casa propia. También existe temor a no tener dinero suficiente para afrontar la vejez (73%) o para pagar una cuenta médica en caso de tener una enfermedad grave (82%). Con respecto a años anteriores, hay un aumento importante en la percepción de conflicto entre empresas y trabajadores -55% cree que hay un gran conflicto-, y entre ricos y pobres. Asimismo, el 2019 aumentó significativamente la idea que lo mejor para el país es que haya igualdad social y una distribución equitativa del ingreso. 61% cree eso versus un 18%

que considera que lo mejor para el país es que haya crecimiento económico alto y sostenido¹².

A pesar de estos y otros antecedentes que daban cuenta de un aumento del malestar social en los últimos años, las empresas no pudieron prever a tiempo el estallido social. Ya en 2017, el informe "Desiguales" del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, daba cuenta de la percepción generalizada de que el gran empresariado vive "en otro planeta"¹³. En nuestro estudio, solo el 11% de los encuestados evaluó positivamente a la empresa en cuanto a la conexión con la realidad del país antes del estallido social. Esta cifra mejora solo parcialmente cuando la evaluación corresponde al periodo después del estallido social, aumentando a 21%. Si las empresas quieren aportar en la construcción de un nuevo pacto social es fundamental que conozcan cuáles son las expectativas, temores y

¹¹Timothy Sellnow, <<Organizational Learning>>, en *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*, ed. por Craig Carrol, New York University, (USA: SAGE Publications, 2016), 540-543.

¹²Pontificia Universidad Católica, *Encuesta Nacional Bicentenario 2019*, <https://encuestabicentenario.uc.cl/>.

¹³Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, *Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*, (Santiago: Uqbar Editores, 2017), 230.

frustraciones de la sociedad de la que forman parte. Para ello se requiere implementar un proceso de escucha organizacional, lo que Toni Muzy define como un proceso por medio del cual una organización recoge, entiende e interpreta las expectativas de sus distintos grupos de interés, para tenerlos en consideración antes, durante y después del proceso de toma de decisión¹⁴. Pareciera ser que el estallido social sirvió para este propósito, toda vez que el 55% de los encuestados declaró que su empresa, posterior al 18 de octubre, ge-

neró mecanismos de escucha para conocer la opinión de sus trabajadores con respecto a la crisis social. El desafío ahora es institucionalizar esos mecanismos de escucha para que también operen en tiempos normales. Las empresas que no lo tienen instalado, podrían partir implementándolo con sus colaboradores, quienes en muchas ocasiones representan una buena “muestra” del conjunto de la sociedad.

3 Haciendo dialogar el propósito de la compañía con el bien común

En 2014 una publicación de Deloitte advertía de una nueva tendencia. Ciertos problemas sociales como la pobreza, los servicios sanitarios precarios o la poca calificación de la fuerza laboral, estaban dejando de ser abordados desde el lente de la responsabilidad social o de la filantropía, para comenzar a ser vistos, por algunas compañías, como limitaciones reales para el propio negocio. “No podemos prosperar como negocio en un mundo donde casi mil millones de personas se van con hambre a dormir cada noche, 2.800 millones no disponen de agua y cada vez más personas quedan excluidas de la opción de trabajar”. Esas fueron las palabras del director ejecutivo de Unilever, compañía que se propuso para el año 2020 objetivos muy ambiciosos: llevar agua potable a quinientos millones de personas en el mundo y ayudar a mejorar los hábitos de higiene de mil millones de personas. Para ello, desarrolló en 16 países programas de educación en el lavado de manos y colaboró con el *Millennium Villages Project* en intervencio-

nes escalables de agua, saneamiento e higiene. Lo que hizo Unilever no fue filantropía, sino que estratégicamente, hizo coincidir su propósito con las necesidades de países emergentes. En parte, como resultado de la campaña de educación, la venta del jabón *Lifebuoy* de Unilever creció dos dígitos y es una de las marcas con mayor crecimiento de la compañía.

El malestar social que se expresó en octubre de 2019 puede volver a desatarse con fuerza. Ahora que, como anuncia la Cepal, los efectos del Covid-19 generarán un fuerte aumento del desempleo en Latinoamérica, con efectos negativos en pobreza y desigualdad, es imprescindible que las empresas hagan su mejor esfuerzo por contribuir a mitigar dichos efectos. Junto con cuidar a sus colaboradores, las empresas deberán tratar de redirigir sus objetivos hacia la satisfacción de aquellas necesidades más urgentes que deje el paso de la pandemia.

4 Preocupándose genuinamente por el bienestar de los colaboradores

La confianza es una pieza clave de la reputación. Los resultados de este estudio indican que “hablar con la verdad” desde la gerencia es fundamental para construir confianza, así como también la favorecen aquellas medidas en beneficio de los trabajadores impulsadas

en una situación de crisis social. Asimismo, el bienestar de los trabajadores es considerado por los encuestados como uno de los objetivos esenciales que deberían perseguir las empresas, y de cara a un nuevo pacto social, se le pide a las empresas comprometerse con un

¹⁴ Toni Muzy, <<Organizational Listening>>, en *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*, ed. por Craig Carrol, New York University, (USA: SAGE Publications, 2016), 543-546.

trato digno y justo a sus colaboradores.

Una de las dimensiones generales de la reputación es “Lugar de trabajo”¹⁵. Esta dimensión implica, entre otras cosas, altos estándares en la manera en que la compañía trata a sus empleados, buenas condiciones laborales, ética y valores profesionales, y que se recompense a los empleados justamente. Adicionalmente, incluye preocupación por la salud y el bienestar de los

trabajadores, asegurando la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo. Los colaboradores cumplen el rol de embajadores de la empresa ante la comunidad, siendo uno de los *stakeholders* más relevantes de cualquier compañía¹⁶. En ese sentido, cualquier compromiso que hicieran las empresas en el marco de un nuevo pacto social, debe tener como prioridad el bienestar de sus trabajadores.

5 Participando en el debate público cada vez que la materia en cuestión se conecte con los valores que promueve la compañía

Daniel Korschun, profesor del LeBow College of Business, sostiene que las compañías que son reconocidas por ciertos valores y por actuar en función de convicciones, deben tomar partido en aquellos temas que se interponen con estos, sino serán vistas como hipócritas. En una investigación experimental reciente en Estados Unidos, Korschun descubrió que, al tomar posición, las compañías no solo atraen a quienes coinciden con esa posición, sino que también, la reciben con tolerancia y respeto quienes no están de acuerdo con esa postura, siempre y cuando esta no sea muy extrema. En una encuesta realizada en Estados Unidos el 2018, 2 de cada 3 consumidores consideran importante que las marcas tomen posición en temas políticos y sociales como la inmigración, los derechos civiles y en temas raciales¹⁷.

Patagonia es una compañía que utiliza sus recursos para impulsar el cuidado del medio ambiente. A través de donaciones a organizaciones medioambientales o campañas/programas que buscan darle continuidad a ropa en mal estado, dan vida a su misión, que tiene que ver con usar los negocios para inspirar e implementar soluciones a la crisis ambiental¹⁸. El 2017 Donald Trump ordenó la reducción de dos monumentos nacionales

en Utah. Patagonia, en conjunto con organizaciones ambientalistas, respondió enérgicamente. Para dar a conocer la postura de la marca y como una manera de educar al público sobre la importancia de estas tierras, la compañía no solo reemplazó su página de inicio en su sitio web con un titular que confrontaba la medida de Trump –“El presidente robó tus tierras”- e informaba sobre el tema, sino que además invirtió enormes recursos en educar a la ciudadanía sobre este tipo de territorios.

¿Por qué una acción como esta tuvo buena recepción? Porque Patagonia se inmiscuyó en un tema de total relevancia para la compañía: la conservación del medio ambiente. Haber tomado posición frente a este tema era necesario si se quería ser consecuente con los valores de Patagonia¹⁹. Un eventual debate constitucional con toda seguridad incluirá asuntos de mucha relevancia para las compañías. Las empresas deberían mostrar su posición cada vez que la temática en cuestión se intercepte con los valores que promueve. No hacerlo, podría mostrar, en el mejor de los casos, un compromiso poco genuino de su parte con estos valores.

¹⁵ Craig Carrol, <<Reputation, dimensions of>>, en *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*, ed. por Craig Carrol, New York University, (USA: SAGE Publications, 2016), 617.

¹⁶ Paul Argenti, *Communicating Through the Coronavirus Crisis*, <https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>.

¹⁷ SproutSocial, *Championing change in the age of social media*, <https://media.sproutsocial.com/pdf/Sprout-Data-Report-Championing-Change-in-the-Age-of-Social-Media.pdf>.

¹⁸ *Ibid*.

¹⁹ SproutSocial, *Buying a belief: 4 brands that won by taking a stand*, <https://sproutsocial.com/insights/brands-taking-a-stand/>.

Bibliografía

- | Argenti, Paul. *Communicating Through the Coronavirus Crisis*. <https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>.
- | Bentley, Joshua. <<Reciprocity>>. En *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. Editado por Craig Carrol, New York University, 611-612. USA: SAGE Publications, 2016.
- | Byerly, Robin. «Business in Society: The Social Contract Revisited», *Journal of Organizational Transformation & Social Change* 10 (2013): 4-20. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1179/1477963312Z.0000000002>.
- | Carrol, Craig <<Reputation, dimensions of>>. En *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. Editado por por Craig Carrol, New York University, (USA: SAGE Publications, 2016), 615-621.
- | Chang, Ha-Joon. *23 cosas que no te cuentan sobre el capitalismo*. Madrid: Editorial Debate, 2012.
- | Edelman. *2018 Edelman Earned Brand*. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Earned_Brand_Global_Report.pdf.
- | Levitsky, Steven y Daniel Ziblatt. *Cómo mueren las democracias*. Nueva York: Editorial Planeta, 2018.
- | Muzi, Toni <<Organizational Listening>>. En *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. Editado por Craig Carrol, New York University, 543-546. USA: SAGE Publications, 2016.
- | Pontificia Universidad Católica. *Encuesta Nacional Bicentenario 2019*. <https://encuestabicentenario.uc.cl/>.
- | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*. Santiago: Uqbar Editores, 2017.
- | Sellnow, Timothy. <<Organizational Learning>>. En *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. Editado por Craig Carrol, New York University, 540-543. USA: SAGE Publications, 2016.
- | SproutSocial. *Championing change in the age of social media*. <https://media.sproutsocial.com/pdf/Sprout-Data-Report-Championing-Change-in-the-Age-of-Social-Media.pdf>.
- | SproutSocial, *Buying a belief: 4 brands that won by taking a stand*. <https://sproutsocial.com/insights/brands-taking-a-stand>.
- | Vredenburg, Jessica y Amanda Spry, «What makes a 'transformative' brand? ». *Reputation* 26 (2019): 8-9 <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-12/reputationmagazine26.pdf>.