

La estrategia social de las empresas: foco en la desigualdad para un futuro sostenible.

Documento elaborado por Estudio Lado Humano
en colaboración con Acción Empresas.



INTRODUCCIÓN

Durante el 2024, entre julio y octubre, Acción Empresas en alianza con Estudio Lado Humano, impulsó el primer ciclo de conversaciones movilizadoras entre actores del sector privado, la sociedad civil, el sector público y la academia. El foco: abordar el llamado que hizo el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible -World Business Council for Sustainable Development-, con su guía BCTI (Business Commission to Tackle Inequality), para combatir la desigualdad, una de las 3 crisis globales junto con el cambio climático y la pérdida de biodiversidad.

En la [guía elaborada por más de 60 líderes globales multisectoriales](#) se reconoce la urgencia de trabajar por combatir la desigualdad desde todos los sectores, relevando la importancia de que el sector privado la incorpore como un desafío y riesgo sistémico de gran impacto para el bienestar social y la sostenibilidad de los negocios.

Agradecemos a los más de 30 participantes, líderes de distintos sectores que están en el día a día en la toma de decisiones, que con apertura al diálogo y a la co-creación se sumergieron en 5 profundas conversaciones, con el objetivo de instalar por primera vez un diálogo local sobre el rol de las empresas en el combate de la desigualdad.

A continuación, se describen los principales hallazgos que buscan generar bases para la reflexión estratégica y movilizar a la acción conjunta hacia la construcción de un Chile menos desigual que habilite una mayor cohesión, necesaria para el desarrollo económico, sostenible e inclusivo.

Durante el 2025, continuaremos con un nuevo ciclo de conversaciones movilizadoras, en torno a la reflexión del rol y desafío empresarial de sostener una agenda ESG en una época de profundos cuestionamientos globales y un movimiento creciente "Antiwoke". Nos interesa impulsar reflexiones profundas y diseñar junto a distintos líderes del ecosistema económico y social, una visión actualizada de desafíos y oportunidades para seguir avanzando hacia un Chile próspero, sostenible e inclusivo.



Marcela Bravo Puldain
Gerenta General
Acción Empresas

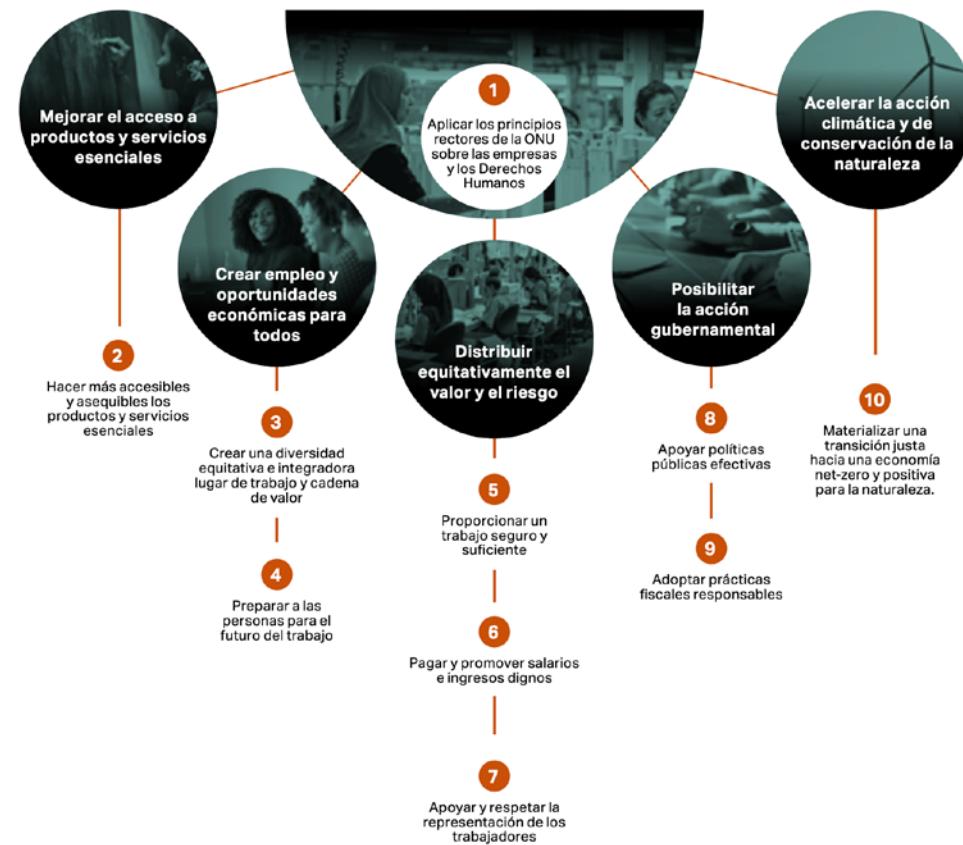


Verónica Aguayo Montero
Elvira Chadwick Lira
Fundadoras Estudio Lado Humano

METODOLOGÍA

El ciclo consistió en cinco sesiones de conversación durante el segundo semestre del 2024. Cada jornada reunió entre 8 y 12 personas, buscando diversidad sectorial y trayectorias complementarias: ejecutivos/as de sostenibilidad, gerentes generales, líderes sindicales, directores, académicos/as y representantes de la sociedad civil y del sector público.

El diseño metodológico se basó en principios de facilitación de diálogo y escucha activa, bajo la regla chatham house¹, con una guía temática flexible inspirada en los ejes de la guía BCTI. Las sesiones fueron registradas y posteriormente transcritas para su análisis cualitativo.



¹ La "Regla de Chatham House", establece que los participantes en una reunión o evento son libres de usar la información discutida, pero no pueden revelar la identidad del orador ni de ningún otro participante. En esencia, permite la discusión abierta y la difusión de la información, pero sin atribuirla a personas específicas.

Mediante un enfoque de análisis de contenido, se identificaron diversas tensiones, patrones discursivos, barreras culturales, oportunidades de transformación y conceptos emergentes. Estos hallazgos fueron presentados en el Encuentro de Desarrollo Sostenible de Acción Empresas, en octubre de 2024.

A través de este documento les entregamos una síntesis analítica orientada a la acción: que quienes toman decisiones en el mundo empresarial encuentren aquí argumentos, ejemplos y pistas para transformar su rol frente a la desigualdad.

LA DESIGUALDAD EN CLAVE EMPRESARIAL: LO QUE REVELARON LAS CONVERSACIONES

1.

La desigualdad: abordaje incipiente, conectada al Propósito empresarial

Las conversaciones movilizadoras partieron situando la reflexión en la estrategia de negocios: ¿está la desigualdad presente en la agenda estratégica de las compañías?

Desde el análisis concluimos que la desigualdad se está integrando en forma muy incipiente a la agenda empresarial, principalmente en aquellas empresas grandes que están con una agenda de desarrollo sostenible importante y en empresas relativamente nuevas -pequeñas o medianas-, que han partido desde una inspiración de impactar positivamente en la sociedad.

Estas empresas habrían desarrollado una reflexión y compromiso estratégico en relación al propósito corporativo, preguntándose sobre cuál es la causa social que pueden abrazar desde sus capacidades como empresa y en coherencia han iniciado un trabajo desde la cultura a los procesos y prácticas, lo que deviene en un mejor relacionamiento con los distintos grupos de interés.

2.

La desigualdad que no se ve: brechas, tensiones y barreras desde el mundo empresarial

Uno de los principales hallazgos del ciclo de conversaciones fue que, aunque la desigualdad afecta profundamente al entorno social, económico y político en el que operan las empresas, no está integrada de manera explícita ni estratégica en la mayoría de las agendas corporativas.

Las causas de esta ausencia son múltiples, pero se agrupan en tres grandes tensiones que dificultan su incorporación como un eje de gestión estratégica empresarial.

1. Desconocimiento: la confusión entre pobreza y desigualdad

En primer lugar, se constata la confusión aún presente entre pobreza y desigualdad. Existe una falta de mirada común respecto a la data y comprensión de ambos temas. Para algunos no existe el problema de la desigualdad por el avance en la reducción de la pobreza en el país y para otros-destacando la sociedad civil, academia y algunas empresas con mayor desarrollo en la gestión sostenible- es una problemática estructural y urgente que se constató con fuerza durante el estallido social y la pandemia.

Esta falta de distinción impide identificar las formas en que la desigualdad opera dentro y fuera de las empresas: diferencias salariales, segmentación territorial, brechas de acceso, sesgos en la toma de decisiones, entre otras.

2. Polarización: el riesgo de politizar el problema

Otra barrera latente identificada, es una cierta tensión en integrar el concepto de desigualdad como ámbito de responsabilidad empresarial, lo que tiene a la base una conexión ideológica y política del concepto,

similar a la temática de derechos humanos. Esto se materializa en los datos de polarización reflejados en múltiples estudios. Por lo tanto, no es común observar familiaridad y apropiación de las empresas y sus líderes respecto a estos temas.

Esto limita la capacidad del sector privado para comprometerse con transformaciones profundas, reduciendo su rol a acciones periféricas o desarticuladas del negocio.

3. Incomodidad: una realidad que no se ve ni se vive

Quizás la barrera más profunda identificada fue la desconexión emocional y territorial de quienes lideran las empresas. En palabras de varios participantes, los tomadores de decisión “no se topan con otras realidades”. La segregación urbana, el confort económico y los entornos homogéneos hacen que muchas veces la desigualdad simplemente no se vea y enfrentarla no es habitual ni cómodo.

Esta desconexión se traduce en una baja capacidad para diseñar estrategias relevantes o empáticas, y en una dificultad para leer el entorno más allá de los indicadores clásicos de negocio.

3.

Drivers empresariales para abordar la desigualdad

A pesar de las barreras culturales, estructurales y simbólicas, el ciclo de conversaciones permitió identificar tres motivaciones clave – drivers – que pueden activar el compromiso del sector privado frente a la desigualdad. Estos drivers no son mutuamente excluyentes; por el contrario, en muchas organizaciones pueden coexistir en distintas intensidades y niveles de madurez.

Más allá del punto de partida, lo fundamental es que la desigualdad deje de ser un tema periférico y se integre en la estrategia del negocio, reconociendo que su abordaje puede ser, al mismo tiempo, una necesidad, una oportunidad y una convicción.

Driver preventivo: gestionar el riesgo sistémico

Este driver surge desde la toma de conciencia empresarial de cómo la alta desigualdad constituye un riesgo sistémico que impacta directamente a la continuidad de las operaciones de múltiples empresas y negocios de distintas industrias.

El estallido social y la pandemia pusieron en evidencia la fragilidad de la estabilidad y cohesión social que tenemos como sociedad, así como

los bajos niveles de confianza con los que operan las empresas.

Se constata entonces la necesidad de poner foco a nivel de riesgos sociales –al igual como se han fortalecido las estrategias y gestión en torno a la adaptación y la resiliencia climática– preparándose para trabajar en forma consistente y oportuna con los distintos grupos de interés.

IN SIGHT DESDE LA PREVENCIÓN:

a alta desigualdad, se genera baja cohesión y por lo tanto, alto riesgo para la estabilidad económica y política.

Este enfoque moviliza especialmente a empresas grandes, con alta exposición pública o presencia en sectores sensibles, donde prevenir crisis y anticipar tensiones sociales se vuelve parte del deber fiduciario.

Driver de desarrollo: crear valor nuevo y sostenible

En segundo lugar, aparece un motor que tiene que ver con la creación de valor. Muchas empresas y empresarios están acostumbrados a generar innovación, por lo que ven la posibilidad de creación de valor nuevo y sostenible al ampliar la escucha y descubrir las necesidades de las realidades en las que viven y participan sus distintos grupos de interés. Se observa que se generan oportunidades de innovación, de

diferenciación, de relevancia y competitividad en nuevos mercados, y por lo tanto de entrar en otro nivel de desarrollo de productos, servicios y de industrias distintas que deben redefinirse y actualizarse para que existan y sean sostenibles en el tiempo.

Este enfoque sitúa a la lucha contra la desigualdad en una palanca para la innovación y el desarrollo sostenible, al alinear bienestar social e impacto económico.

INSIGHT DESDE LA MIRADA DE DESARROLLO: *crear valor para todos, lleva a más innovación, más desarrollo sostenible y prosperidad. La empresa gana si todos ganan.*

Driver ético: "No es posible concebir el crecimiento y que muchos se queden atrás"

Y por último, se identificó un driver que tiene que ver con lo ético y lo moral. Apareció como una reflexión necesaria a nivel de liderazgo, sostener un compromiso con la disminución de la desigualdad basado en un comportamiento ético y no desde la obligación. La visión de "No dejar a nadie atrás", se asume para algunos, como un imperativo ético, que tiene que marcar la ruta de una ambición y acción empresarial más equitativa y sostenible.

INSIGHT DESDE LA ÉTICA: *si impulsamos el desarrollo económico también es nuestra obligación moral impulsar el desarrollo social.*

¿Por qué importa este marco?

Se destacó la relevancia de que cada empresa, organización y sobre todo sus líderes, identifiquen los propios drivers e instalen la reflexión estratégica para revisar cómo se ha incorporado el tema de la desigualdad o cómo se puede o debe integrar en la agenda de desarrollo.

En las conversaciones se llegó a un consenso común: "**no es viable generar un crecimiento que no vaya acompañado de mayor bienestar social**".

Los tres drivers –preventivo, de desarrollo y ético– ofrecen puntos de entrada complementarios para que distintas empresas, según su contexto, cultura y etapa, integren la desigualdad en su estrategia. Lo esencial no es desde dónde se parte, sino que se actúe con decisión. Como se dijo en las conversaciones: "El riesgo estratégico y operacional ya es argumento suficiente para actuar".

CONVERSACIONES
MOVILIZADORAS
2024

La estrategia social de las empresas:
foco en la desigualdad para un
futuro sostenible.



4.

De la intención a la transformación: tres ejes de oportunidad para aportar desde el sector privado

Si bien el diagnóstico es claro y las motivaciones para actuar existen, las conversaciones revelaron que las acciones empresariales frente a la desigualdad siguen siendo parciales, asistemáticas y, muchas veces, simbólicas. El paso desde la intención –o la buena voluntad– hacia una contribución real y estratégica requiere transformaciones profundas en la forma en que se conciben y gestionan los negocios.

Desde los relatos emergieron tres ejes de transformación como oportunidades para que el sector privado avance hacia un rol más activo en la construcción de una sociedad más igualitaria:

1. Transformar la mentalidad empresarial: del asistencialismo a la co-construcción

Se reconoce que existe instalada en la mayoría de las empresas una lógica más bien paternalista que estratégica para abordar la desigualdad.

Desde la sociedad civil y la academia se levanta la necesidad de revisar una actitud común en las empresas y empresarios al relacionarse con

algunos grupos de interés con una cierta asimetría intelectual y de trato, con más orientación a resolver rápido que a comprender bien y co-construir. En este contexto, se hace un llamado desde la sociedad civil y de la academia, a transitar desde la arrogancia inconsciente a la humildad consciente.

Lo anterior se vincula a la formación -de la mayoría de los empresarios y ejecutivos-, respecto al objetivo último de los negocios para un desarrollo exitoso, basado en la eficiencia para la maximización de utilidades desde el capitalismo tradicional y cuya aproximación a la pobreza, la vulnerabilidad y la desigualdad deviene desde una óptica asistencialista y por tanto asimétrica.

Esta posición, hoy se ve desafiada a transitar a otra forma de operar los negocios y lograr el éxito, conectándolo a logros económicos que maximicen el bienestar común, generando crecimiento desde una mirada más simétrica -no paternalista sino de co-construcción- como forma de poder desarrollar negocios sostenibles y prósperos.

2. Reconnectarse con la realidad: de la segregación a la empatía

Se reflexiona con honestidad sobre la forma de operar desde el sector privado dando cuenta de los altos niveles de desconexión, tanto a nivel territorial, simbólico y emocional, con que se gestiona cotidianamente desde los liderazgos.

A nivel territorial, se asume que la segregación- a partir del diseño de la ciudad, la distribución geográfica del país y la forma cómo la habitamos- es una realidad de nuestra sociedad que hay que tomar conciencia y por lo tanto, hacerse cargo. Se reconoce que las rutas cotidianas generan una escasa o nula posibilidad de compartir, cruzarse, entender, habitar y estar cotidianamente mirando otras realidades.

Como consecuencia de lo anterior, se observa una **desconexión simbólica**. Hoy, tal como nos movemos en la ciudad, no es posible conocer, generar imágenes y comprensiones adecuadas de cómo es la vida del otro. Por lo tanto, se observa que la toma de decisiones, en muchas ocasiones se basa en percepciones y prejuicios en relación a otros segmentos de la población, lo que lleva al error, a torpezas y falta de sintonía.

Por último, se deriva de lo anterior una **desconexión emocional**, una desconexión de sensibilidad, dado que si no se ve ni comparte con otros -distintos a "mí" realidad-, no hay conversación, no hay escucha, ni comprensión real de lo que les pasa, sus dolores, motivaciones y necesidades. Y tenemos entonces, una dificultad profunda de entender al otro.

Por lo tanto, se reconoce como desafío estratégico la necesidad de transitar hacia una mayor empatía y una mayor conexión emocional con el otro, que facilite, finalmente, un buen trato.

3. Superar las acciones instrumentales: de lo periférico a lo estructural

Hemos visto muchas prácticas con buenas intenciones, pero son eventos. Y cuando estos eventos, finalmente, están respondiendo a una forma reactiva de operar atendiendo a una necesidad específica y no a una estrategia, entonces no hay capacidad interna en la organización de sostener este comportamiento en el tiempo. Si el comportamiento empresarial no se basa en una visión, un propósito, ni se sustenta en políticas y procesos, como resultado, no tengo acciones consistentes y coherentes, que me permitan, finalmente, generar confianza y predictibilidad. El peligro de esto es el comportamiento errático impulsado por algún liderazgo eventual y el greenwashing (lavado de imagen a través de acciones "verdes y sostenibles") como fenómeno de destrucción de valor. Esto, se reflexiona con preocupación, se ha observado en múltiples casos generando suspicacia sobre el sector privado y alimentando la desconfianza empresarial lo que dificulta la colaboración y co-construcción entre diversos sectores y grupos.

5.

Zoom en la conexión empresarial como vector de transformación: los mínimos necesarios.

Una de las contribuciones más concretas del ciclo fue identificar tres espacios concretos y “mínimos necesarios” donde las empresas pueden –y deben– actuar para combatir la desigualdad desde su rol natural:



Desde estos 3 espacios aparecen **insights y recomendaciones** para avanzar hacia una mayor conexión empresarial, que surgen como espacios para el desarrollo desde iniciativas de mejora simples y rápidas a proyectos pilotos que se instalen como procesos de innovación en el camino de transformación respecto a la conexión empresarial.



Espacio 1

Cómo conectarnos más con las necesidades y aspiraciones de los trabajadores:

Encontramos **siete claves específicas** para trabajar con la comunidad interna ordenadas desde los mínimos a lo que agrega más valor.

1. Pagar salarios/sueldos dignos: se sostiene como una dimensión básica del buen trato y del respeto a los derechos humanos de los trabajadores.

2. Mantener horarios respetuosos: se conecta también con el buen trato, lo que se experimentó transversalmente durante la pandemia, donde se develó una problemática común -desde la alta dirección a trabajadores-, movilizando a nuevas soluciones, prácticas y dinámicas.

3. Contratar personas que vivan cerca: se entiende como una práctica de baja complejidad y alto impacto en la calidad de vida de las personas lo que puede redundar también en mejor clima laboral, mayor productividad, mayor vinculación y aporte a los territorios donde se emplazan las operaciones.

4. Conocer bien a los trabajadores para mejorar la propuesta de valor y experiencia interna: es clave entender quiénes son los

trabajadores de la empresa y qué necesidades tienen (contar con data de caracterización interna). Es importante también conocer con mayor profundidad la realidad y el nivel de bienestar que viven los trabajadores, integrar nuevas dimensiones de análisis como por ejemplo la cantidad de personas o familias "cuidadoras" que trabajan en las empresas. Con esto es posible preguntarse ¿Estamos ofreciendo un buen trabajo?, ¿nuestros beneficios están alineados a sus necesidades?, ¿cómo estamos generando mayor seguridad?, ¿cómo estamos proveyendo de futuro, proyección, formación y desarrollo? Si no entendemos, no usamos la data, ni construimos diálogo para conectar más con los trabajadores, el vínculo se debilita mermándose la percepción de equidad y disminuyendo el sentido de pertenencia e identidad.

5. Dar más y mejores oportunidades de empleo a segmentos

vulnerables y formarlos: se enfatizó en el rol crítico de las empresas en la integración de jóvenes, de personas con discapacidad, de mujeres, de personas migrantes, y personas mayores, valorándose mucho el trabajo conjunto con la sociedad civil. Aparece una oportunidad de fortalecer los esfuerzos a través de prácticas colaborativas que se adelantan a la ley, crean espacios y referencias que modelan transformaciones laborales y culturales.

6. Ser un espacio integrador e inclusivo: se reflexionó sobre cómo las empresas son un espacio de oportunidad enorme para avanzar hacia una cultura de diversidad, equidad e inclusión. Dada su realidad, la mayoría de las empresas ya son un espacio rico en diversidad de personas, generaciones, género, nacionalidades. Pero se advierte que esta diversidad, si bien es posible ampliarla, no genera por sí sola una cultura de inclusión, la cual a su vez es indispensable para aprovechar los beneficios de la diversidad, como por ejemplo su potencial innovador. Es clave, por lo tanto, la introducción de liderazgos, prácticas y procesos que se hagan cargo de transformaciones profundas y que contribuyan a permear a la sociedad de una transformación cultural en esta materia.

7. Involucrar a los trabajadores en el propósito, en la creación de valor y de impacto positivo: se relevó la importancia de generar una oferta de desarrollo a los trabajadores con base en el propósito permitiendo dotar de sentido, siendo la base para experiencias transformadoras y de mayor trascendencia. Se observa la posibilidad

de dar oportunidades a los trabajadores de mayor participación, de co-creación y de experiencias múltiples para generar impacto positivo a sus distintos grupos de interés. Se releva lo valioso de que las empresas generen una oferta de desarrollo más allá de sus tareas, y de ganancia más allá de su sueldo, promoviendo un vínculo desde causas que posibiliten contribuir a otros y a la sociedad en su conjunto. Finalmente se sostiene que los espacios de diálogo permiten conectarse entre jefes y trabajadores, y abren la posibilidad de co-crear futuro juntos desde la empresa. Además, se entiende que aporta al negocio directamente el estar en mayor conexión con los trabajadores, favoreciendo que estén más felices, mejorando su calidad de vida, generando orgullo, identidad y aumentando el compromiso.



Espacio 2

Cómo conectarnos más con la Comunidad externa o territorio donde opera la empresa.

Oportunidades para la acción.

1. Compartir con el territorio: en la relación con el territorio se hace indispensable el estar, conocer, compartir, disponibilizarse, escuchar con humildad, aprender y colaborar para co-construir. Detectar las necesidades y vocaciones de desarrollo propias de cada territorio y su comunidad permite tener un vínculo más sostenible y de co-desarrollo.

2. Escuchar con humildad/aprender/co-construir: se visualiza crítico un cambio de actitud, destacando los múltiples errores que se han experimentado por acercamientos desde la solución, que no involucran a la comunidad y que finalmente no logra legitimidad social mermando la confianza. Nuevamente la articulación con actores de la academia o sociedad civil que trabajan con territorios genera puentes claves para el acercamiento genuino y de pertinencia.

3. El mejor talento que vaya a trabajar al territorio para mayor impacto: se sostiene que una forma de demostrar el valor del territorio es a través de los recursos que se destinan. Si hay presupuesto, si hay

tiempos destinados a co-construir, pero sobre todo si hay personas, talentos, líderes con convicción y coraje, que representen y tengan ascendencia estratégica en la organización, será posible llegar a nuevos espacios de desarrollo, e identificar oportunidades relevantes para la generación de valor tanto para el negocio como para el territorio.

4. Generar alianzas territoriales: se destaca la desconfianza como un obstáculo importante, observándose la colaboración como un comportamiento deseado, pero difícil. Se recomienda difundir y destacar los buenos ejemplos, compartir resultados a través de evidencia, e incluir datos e impactos en KPI de negocio como claves para movilizar más una cultura de alianzas, que aún se observa incipiente.

5. Liderazgos que crean en la colaboración más allá de los egos: se concluye la necesidad de promover y fortalecer el liderazgo conectado como un nuevo estilo de dirección que incorpora en la toma de decisiones de negocio e inversión, la visión, necesidades y drivers de sus públicos de interés.



Espacio 3

Cómo conectarnos desde el core del negocio como aspecto clave para una mayor conexión con los clientes y proveedores.

Oportunidades para la acción.

Clientes

1. Mejor acceso a productos y servicios: sin duda el acceso a bienes y servicios de calidad para todos es la condición mínima de mejora para una sociedad más igualitaria. La posibilidad de generar una oferta accesible a distintos segmentos y en las distintas regiones, comunas, urbanas y rurales, se sostiene como brecha prioritaria para generar mejor calidad de vida desde una mayor equidad. En este contexto se destaca la importancia de la articulación público privada -superando desconfianzas institucionales- para avanzar en soluciones de temas urgentes y de larga data como por ejemplo en salud, educación, y seguridad, entre otros temas claves para los ciudadanos de todo el país.

2. Comprometerse con el “Buen trato”: en este ámbito se sostiene la relevancia de mejorar la experiencia de servicio. Transversalmente se mencionan distintas experiencias de “mal trato”, donde las personas se sienten pasadas a llevar, a partir de la falta de escucha o respuesta, de

abuso de poder, de asimetría de información, de indolencia o de acoso en llamados telefónicos, como experiencias que tensionan la calidad de vida y donde se materializa la desigualdad. La experiencia de servicio de calidad se observa como un espacio estratégico de contribución concreta para materializar un nuevo trato, de mayor equilibrio y respeto en un marco de sostenibilidad e inclusión desde las empresas.

3. Aportar en formación de calidad: se identifican múltiples necesidades de formación a propósito de la desigualdad de acceso en los distintos segmentos de la población. Se puede generar un impacto positivo relevante para cerrar brechas de formación a distintos niveles: tecnología y digitalización, acción climática, educación financiera, salud, autocuidado y alimentación, formación técnica, etc. Ciudadanos con mayor formación, pueden optar a un mejor desarrollo y estar en mejores condiciones para co-construir y colaborar en desafíos comunes.

4. Compromiso con la innovación: por último, frente a distintos desafíos de calidad de vida, los clientes esperan innovación en la oferta de productos y servicios, destacándose el rol de la participación en la co-creación de nuevas soluciones por parte de clientes y ciudadanos. Se releva la práctica de involucrar a los distintos grupos de interés en la búsqueda de soluciones, como parte esencial de un trato igualitario.

Proveedores:

1. Pagos a tiempo: es esencial el pago oportuno para la viabilidad de la pequeña y mediana empresa. Se requiere establecer procesos más exigentes con mucho mayor compromiso con el desarrollo y bienestar de este actor como un rol estratégico para los negocios.

2. Formación y fortalecimiento de capacidades: aportar en robustecer a proveedores, se observa como una oportunidad de generación de valor importante y de baja complejidad para las empresas. Fortalecimiento en formación para cerrar brechas tecnológicas, digitales, en capacidades de gestión administrativa y financiera y de sostenibilidad, en gobernanza, procesos y sistemas de gestión, etc. es clave para el crecimiento y desarrollo sostenible. Por lo tanto, invertir en capacitación es una oportunidad y responsabilidad de los distintos sectores.

3. Ampliar su alcance disponibilizando capacidades de distribución: podemos trabajar también disponibilizando espacios de la empresa, las propias redes de distribución para poder ir más allá y fortalecer, entonces, un mejor negocio para los proveedores.

6.

Cierre: De la reflexión de la desigualdad a la hoja de ruta

El ciclo de conversaciones movilizadoras permitió abrir un espacio poco habitual de reflexión para el mundo empresarial chileno: hablar de desigualdad de forma honesta, profunda y en colaboración con otros sectores. Lo que emergió no fue solo diagnóstico, sino también una disposición compartida a mirar distinto y avanzar desde los propios contextos y posibilidades.

En este contexto, se develó el anhelo y la urgencia de construir **una visión de futuro compartida a nivel país, en torno al desarrollo y bienestar social como desafío pendiente.**

Surge la necesidad de resolver la pregunta ¿Cuál es ese sueño país? ¿Qué tal si ponemos en ese sueño el tener un país con mayor equidad, con menos niveles de desigualdad, con mayor bienestar social? Se requiere alineamiento en torno a una ambición compartida que permita conectarse en un sueño común y donde cada actor se comprometa desde su rol.

En este marco y desde el ámbito empresarial se identifican 10 principios básicos para la acción comprometida contra la desigualdad.

1.

Se empieza a actuar desde el liderazgo: trabajar en pro de un mayor bienestar social y disminución de la desigualdad desde la empresa solo será posible a partir de un liderazgo genuino que tenga la disposición a conectarse con otras realidades, que destine tiempo y recursos a la incorporación de desafíos sociales en la agenda estratégica y de gestión, y que sobre todo comprenda que el éxito de sus negocios solo es posible cuando considera el éxito de sus distintos grupos de interés.

2.

Es necesario instalar un **sentido de urgencia** frente a las problemáticas sociales lo que exigirá tener un buen diagnóstico de cuáles son las necesidades prioritarias de las comunidades, los trabajadores, los clientes y proveedores. Desde ahí se co-construye una visión interna de cómo se quiere impactar en el bienestar social, qué se quiere aportar desde el rol y capacidades propias de cada negocio y cuál será su hoja de ruta.



3.

Es posible y atractivo asumir un **rol empresarial de catalizador de la innovación social**: las empresas tienen la posibilidad de invertir en buen diseño, generar pilotos, tecnología, e iterar soluciones que generen impacto social, para luego escalarlo a nivel de políticas públicas. Existe en el sector privado capacidades distintas que hay que saber articular. Hoy existen múltiples ejemplos y casos de impacto social positivo desde las empresas en articulación con la sociedad civil, con la academia, con comunidades y el sector público. Es necesario difundir y generar puentes para escalar las buenas soluciones.

4.

Es clave **alinear los incentivos para robustecer culturas organizacionales que pongan al centro a las personas**. Es importante ir más allá de los propósitos y valores y hacerse cargo de las dificultades reales de las jefaturas, mandos medios, ejecutivos principiantes y personal en contacto, de lograr atender bien a sus clientes o proveedores si tienen incentivos que van en sentido contrario. Se necesita revisar los incentivos y alinearlos a los valores para generar comportamientos deseados con respaldo institucional desde políticas, procesos y modelos de gestión como base para avanzar en **consistencia** y confianza.

5.

Solo se puede avanzar con **colaboración radical** para alcanzar metas e impacto colectivo. Es importante ahí acompañarse **de procesos y prácticas** que incentiven esta colaboración público-privada.

6.

Se debe transitar a medir evidencias y no solo evaluar desde percepciones. Son múltiples proyectos y programas sociales y empresariales que están perdiéndose porque no son capaces de medir su impacto real.

7.

Es necesario contar con **condiciones habilitantes que permitan co-construir**. Se requiere desde el Estado la **existencia no solo de normas sino también de incentivos** para poder avanzar en mayor impacto social desde las empresas, en tener mayor integración y mayor inclusión.

8.

Existe una **demandas clara de relevar lo bueno que hacen las empresas, las fundaciones, el gobierno** y hacernos cargo del lenguaje siendo constructivos: aparece el cansancio, hastío, frustración frente a la crítica y desconfianza permanente, señalando

la necesidad de revertir los prejuicios. Se destacó el rol de distintas iniciativas y plataformas que ayuden a la gestión del conocimiento de buenas prácticas empresariales, así como a la difusión de casos de éxito desde los cuales se puede movilizar y aprender. **Se releva el valor de estas plataformas e iniciativas de difusión, dada la necesidad de la memoria y del aprendizaje.**

9.

Existe el desafío de transitar hacia un mayor involucramiento y apropiación de los ciudadanos con las empresas y el Estado. Se trata de trabajar por una transformación cultural profunda desde la educación primaria, que promueva mayor compromiso y accountability por la generación de cambios y mejoras en el desarrollo país. Surge la aspiración en las conversaciones de que se instale una comprensión diferente a todo nivel: "Somos todos la empresa, somos todos el Estado", por lo tanto "somos todos parte de la solución", entendiendo que hay responsabilidades y posibilidades de impacto diferentes según tamaño y alcance, poder e influencia.

10.

No quedarse en la paradoja de la complejidad y **empezar a actuar ahora.** Se repitió en distintas voces: "Resolver la desigualdad es complejo y de largo plazo, pero aportar es posible, es necesario

y es ahora". En este contexto se relevan los espacios mínimos e ineludibles para la acción: los trabajadores, la comunidad, los clientes y proveedores.

Finalmente, se concluye el valor de la conversación multisectorial para asumir colaborativamente desde todos los actores del ecosistema económico y social el combate de la desigualdad.

En este contexto, desde el rol de Acción Empresas y Estudio Lado Humano se puso foco en profundizar en los desafíos del sector privado para contribuir a enfrentar esta crisis global y local.

En síntesis, se sostiene que la clave está en movilizar desde los liderazgos a reconnectar con su entorno, y atreverse a revisar las formas de operar, liderar y relacionarse de las empresas con foco en la colaboración y en el largo plazo.

Este documento no es una receta, sino una invitación a continuar ese camino con más herramientas, más perspectiva y más confianza. Desde distintos puntos de partida, los hallazgos aquí recogidos pueden servir como base para que cada organización defina en su estrategia social, su propia hoja de ruta.

Una hoja de ruta que:



Las condiciones habilitantes ya están emergiendo: líderes comprometidos, alianzas incipientes, aprendizajes recientes. Tener una reflexión común fue el primer paso. Lo que viene es construir un camino de acción e impacto -individual y colectivo- hacia una menor desigualdad, como base para un crecimiento y desarrollo sostenible para todos.

CONVERSACIONES
MOVILIZADORAS
2024

La estrategia social de las empresas:
foco en la desigualdad para un
futuro sostenible.



PARTICIPANTES

Alejandro Palma,

Director de empresas y director de
Acción Empresas

Andrés Kühlmann,

Presidente directorio, Clínica Alemana

Benito Baranda,

Fundador y expresidente, América
Solidaria

Cristian Riffó,

Jefe de Medioambiente, Sodimac

Christian Sturms,

Director, Clínica alemana

Daniela Riutort,

Gerenta Asuntos Corporativos, Walmart
Chile

Felipe Bravo,

Gerente general, Metro S.A.

Felipe Henríquez,

Jefe de la División de Conducta
Empresarial Responsable (CER),
Subsecretaría de Relaciones
Internacionales – PNC

Felipe Sánchez,

Subgerente de Sostenibilidad, Aguas
Andinas

Gustavo Cruz de Moraes,

Gerente general, Natura

Hans Rosenkranz,

Director ejecutivo, Comunidad de
Organizaciones Solidarias.

Jorge Gajú,

Director ejecutivo, Fundación Emplea

Juan Pablo Schaeffer,

Vicepresidente de Asuntos Corporativos,
Permisos y Medio Ambiente,
Angloamerican Chile

Julio Vidal,

Gerente de Sostenibilidad, Abastible

Luis Valenzuela,

Director CIT – UAI, Universidad Adolfo
Ibáñez

Magdalena Castillo,

Presidenta, Central Autónoma de
Trabajadores

PARTICIPANTES

María Elena Cooper,
Gerenta Asuntos Corporativos, Correos
de Chile

Mylene Iribarne,
Gerenta de Personas, Lipigas

Nicolás Morales,
Director Sistema B y fundador de
Yourney, y Pegas con Sentido

Patricia Roa,
Oficial de Programación, OIT

Pamela Contador,
Gerenta de Sostenibilidad de Bupa

Paulina del Campo,
Gerenta de Sostenibilidad de Metro

Rodrigo Jordán,
Fundador, Vertical

Sebastián Bowen,
Director ejecutivo, Déficit Cero

Soledad Lama,
Gerente general, Comaco Spa

Teresa Matus,
Decana Facultad de Ciencias Sociales,
Universidad de Chile

Úrsula Weber,
Gerenta de Comunidades, Colbún

Valentina Rosas,
Subdirectora, Tenemos que Hablar de
Chile

Organizadores

Marcela Bravo,
Gerenta general, Acción Empresas

Kathrin Müller,
Gerenta de Desarrollo, Acción Empresas

Kasandra Pérez,
Gerenta de Vinculación Empresas Socias,
Acción Empresas

Verónica Aguayo,
Socia y directora, Estudio Lado Humano

Elvira Chadwick,
Socia y directora, Estudio Lado Humano

Informe Ciclo de
Conversaciones
Movilizadoras
2024

La estrategia social de las empresas: foco en la desigualdad para un futuro sostenible.

