

CICLO DE CONVERSATORIOS

OCTUBRE 2020

Materialidad y COVID-19 en el proceso de reportabilidad 2020

Proyecto realizado por



En alianza con



PRESENTACIÓN

El rol de las empresas en la pandemia de **COVID-19** ha sido determinante para la sociedad en su conjunto, generando cambios en muchas de las estrategias de sostenibilidad, exacerbando algunos planes de acción y/o creando nuevos para dar respuesta a la contingencia y a las necesidades de las personas.

Tanto trabajadores como miembros de la comunidad se han visto impactados por los efectos de la pandemia. Aspectos tan estructurales como la forma de trabajar se han modificado, en muchos casos, sin previa planificación. Otros, como los mecanismos

de relacionamiento con la comunidad y las exigencias de servicio en algunos rubros específicos, han sido también causa de acciones reactivas por parte de las empresas.

La pandemia lo ha removido todo y hacerse cargo de aquello ha sido un desafío para los ejecutivos de las distintas áreas, entre ellas las de sustentabilidad. El rol de la persona como gestora y de la empresa como ciudadano corporativo, se ha visto más exigido que nunca, bajo la atenta mirada de la sociedad que aplaude o condena según el actuar, afectando ciertamente a la reputación y a los atributos sustentables de las empresas.

Sobre la base de este contexto surge el proyecto denominado **“Ciclo de Conversatorios: Materialidad COVID-19 en el proceso de reportabilidad 2020”**, para el cual fueron convocadas empresas que realizan reportes siguiendo la metodología de **Global Reporting Initiative (GRI)**, tanto chilenas como con operaciones en Chile, así como también profesionales que se desempeñan asesorando a empresas en la elaboración de reportes.

Este espacio de conversación se desarrolló teniendo como eje el siguiente objetivo:

“Reflexionar acerca de cómo los equipos de sostenibilidad van a considerar el COVID-19 en el proceso de construcción y análisis de la materialidad para los reportes de sustentabilidad 2020”.

METODOLOGÍA

Para dar respuesta a este objetivo, se consideró que el mecanismo más adecuado era la definición de una serie de preguntas que probablemente todos quienes afrontan el proceso anual de reporte se estaban haciendo o se harían en algún momento.

- **¿De qué manera el COVID-19 ha impactado en su empresa?**
- **¿Cómo han cambiado las expectativas de sus públicos de interés tanto internos como externos?**
- **¿Qué tan relevante ha sido el COVID-19**

como para ser identificado como tema material por su empresa?

- **¿El COVID-19 debería abordarse en el reporte y cómo debería hacerse?**
- **¿En qué medida cree que el COVID-19 va a afectar el proceso de reportabilidad, en lo relacionado con mecanismos de consulta y/o en el levantamiento de información?**

La metodología¹ utilizada fue la de grupos de discusión, mediante la cual se hizo posible recoger datos cualitativos, integrando a

representantes de distintas empresas, de diversos ámbitos y rubros, pero que en su rol profesional compartían la temática que se buscaba abordar. De esta manera, fue posible identificar los principales discursos de un grupo variado de actores, en función de cada una de las preguntas, dando cuenta de los puntos de análisis más destacados en cada una de las respuestas.

Para la elaboración de este estudio se realizaron cinco conversatorios, los cuales convocaron a un total de 25 líderes de sostenibilidad, durante los días 21, 22, 23, 24 y 25 de septiembre de 2020.

¹ Podrá encontrar más detalles acerca de la metodología utilizada para la elaboración del estudio, al final del documento, en el apartado ALCANCES METODOLOGICOS.

ALIADOS

El “Ciclo de Conversatorios: Materialidad y COVID-19 en el proceso de reportabilidad 2020”, es un proyecto conjunto de **SER Consultora**, **Diario Sustentable** y **SustainaValue**, empresas chilenas, con amplia trayectoria en el ámbito de la sustentabilidad empresarial en Chile

SER Consultora, es una empresa de consultoría orientada a apoyar y vivenciar el transitar de empresas y organizaciones hacia la sostenibilidad. Su experiencia radica en movilizar la transformación hacia la sustentabilidad a través del acompañamiento para modificar la forma de hacer las cosas y la generación de procesos reflexivos, permitiendo cambiar valores y creencias.

Diario Sustentable es un medio digital y comunidad enfocada en difundir y conectar distintas iniciativas y proyectos relacionados con sustentabilidad social, ambiental y económica. Busca inspirar, sensibilizar y transformar la manera de hacer negocios a través de historias empresariales, de emprendimientos, sociedad civil u organizaciones públicas. Es una plataforma digital de noticias de sustentabilidad.

SustainaValue, es una empresa de consultoría en materia de responsabilidad y sostenibilidad empresarial con un equipo multidisciplinario e internacional. Sus socios y partners cuentan con una con larga trayectoria en empresas públicas y privadas en diversos países de América Latina, Europa y Asia.

EL IMPACTO SISTÉMICO DEL COVID-19

Considerar los impactos económicos, sociales y ambientales es un proceso que las empresas realizan anualmente con el fin de identificar de mejor forma los riesgos y oportunidades que pueden resultar más determinantes para su negocio y para sus grupos de interés.

En 2020 este proceso, muchas veces asociado al reporte de sostenibilidad, se presenta con una característica única. Y es que sin duda el COVID-19 ha significado un impacto transversal y unívoco para todas y cada una de las empresas. Un impacto que puede ser considerado sistémico, porque no sólo afecta a la organización, sino que a todo el ecosistema que la rodea.

“A veces se tiene la idea de que las grandes empresas no necesariamente viven esto con mayor rigor, y yo creería que sí, que

ocurre; vemos muchos operadores, independientemente de su tamaño o de los países donde operen, que se están replanteando la posibilidad de sostenerse en el tiempo, y eso tiene un impacto sistémico sobre el empleo, sobre la misma economía local, sobre la posibilidad de que esas empresas contraten a medianas y pequeñas empresas como sus propios proveedores... Por lo tanto no da lo mismo que una gran empresa cierre o reduzca su operación, porque su impacto alcanza a un montón de empresas pequeñas y medianas, pues existe una cadena conectada. Entonces ahí hay un tema: qué pasa cuando el comercio se detiene, hay una especie de boomerang para todo el sistema y para otras industrias también”.

De acuerdo con las respuestas entregadas

por los participantes de los Conversatorios, uno de los principales impactos que se observan dicen relación con la disminución de los ingresos económicos, aspecto que fluctúa en su relevancia dependiendo de la industria: en el caso de compañías que han debido detener la operación, el impacto es mayor, mientras que en aquellas que han funcionado de forma reducida, el impacto en el retorno económico es moderado.

Los asistentes también definen como impacto la aceleración de ciertos procesos que ya estaban gestándose al interior de las empresas. Especifican que en algunos casos, proyectos que tenían planificado implementar en un par de años, se debieron ejecutar en meses. Esto tiene relación con aspectos como el teletrabajo, la digitalización, el relacionamiento con proveedores,

EL IMPACTO SISTÉMICO DEL COVID-19

comunidades, y también en la interacción con clientes/consumidores.

“El desafío más grande que enfrentó este equipo cuando partió la pandemia, por allá por marzo, fue los ajustes que tienen que ver con todo el tema del teletrabajo, cerrar las oficinas y cada uno partir a sus casas a trabajar.”

“La empresa como primera medida adoptó la modalidad teletrabajo que mantenemos hasta el día de hoy, y también se adoptó un comité que empezó a deliberar los temas asociados al COVID para poder tomar las mejores decisiones. En el tema de la comunicación también, ahora todas las reuniones son por web, lo que de alguna forma hace muy eficiente el trabajo porque eso es algo que se ha levantado gracias al COVID, o sea desde ese punto de vista ha sido un impacto positivo,

no solo desde la eficiencia que significa para algunas personas trabajar desde la casa, sino que también por el tema de las emisiones.”

La eficiencia y priorización en el modo de trabajar, surgen como conceptos asociados al impacto del COVID-19, desde una perspectiva positiva en relación con sus efectos. Y algunas visiones van un poco más allá, considerando que aquellos aspectos que antes eran calificados como beneficios, deberán pasar a ser un estándar dentro de una futura ‘nueva normalidad’.

“Yo creo que la eficiencia ahora es como ya está integrada más que nunca en las conversaciones de los planes de negocio como de perspectiva futura”.

“Creo que sí ha resultado muy bien y hemos

tenido una gran experiencia con el tema del teletrabajo. Incluso, pues podría decirse que la eficiencia ha aumentado”.

“Esta situación que estamos viviendo también viene a poner un poquito en juego este tema de la eficiencia; se ha mantenido e incluso hemos visto como ha incrementado”.

“Estos procesos que eran como un beneficio, ahora se transformaron en un estándar de muchas empresas en donde ya no lo vemos sólo como un beneficio, sino que como una realidad.”

Esta apreciación positiva se vincula directamente con el teletrabajo, pues los participantes advierten que la pandemia permitió dar cuenta que la implementación de dicho sistema era posible y a la vez productivo.

EL IMPACTO SISTÉMICO DEL COVID-19

No obstante, reparan en la necesidad de entender las nuevas lógicas que surgen a partir del teletrabajo, sobre todo en cuanto al establecimiento de límites en el ámbito de la conciliación de la vida laboral y personal.

“Otra de las cosas que he visto y ha traído la discusión acerca del teletrabajo, es darse cuenta de que sí es factible y productivo, y que los trabajadores pueden seguir funcionando.”

“Yo creo que todos nos hemos dado cuenta que podemos trabajar desde la casa y le perdimos el miedo a esta forma de trabajar. Lo que sí es un poco difícil es mantener los límites, en los horarios por ejemplo. Y también para mujeres, que son madres, a veces se hace complicado mantener las dos cosas: el trabajo y el cuidado de los hijos.”

Otro aspecto que resaltan, como impacto indirecto de la pandemia, es una reducción importante de trabajadores subcontratados, ya que muchas operaciones o servicios hoy no se están realizando, por ejemplo, temas de alimentación o trabajos eventuales.

“Ha impactado en la contratación de los trabajadores eventuales, han habido reducciones de personal, eso sí ha tenido efecto, generando mucha incertidumbre y también respecto a los casos COVID.”

“En el ámbito de los contratistas hay muchas obras que se suspendieron por lo menos hasta diciembre 2020.” ●

¿EMPRESAS ACTIVAS O REACTIVAS?

De acuerdo a lo relatado por los participantes, el rubro de las empresas surge como la principal variable para determinar el nivel de impacto que tuvo y tiene el COVID. Para algunas empresas, especialmente comercio, transporte, la pandemia ha significado el cese casi completo de las operaciones.

No obstante, más allá del impacto que tuvo el COVID en la operación del negocio, se observa que existen distintas percepciones respecto a lo preparadas que estaban las empresas para enfrentar la pandemia.

Un tema que se valora, principalmente, hace referencia al cambio cultural y de infraestructura que estaban experimentando las compañías para cambiar la forma de trabajar hacia el teletrabajo. Aquellas empresas que ya estaban desarrollando esta modalidad, tienen una percepción de un

impacto menor y de mayor preparación para enfrentar la pandemia.

“Me gustaría destacar que siempre hemos mantenido una política: que es la de mantenernos todos a salvo. El año pasado con el estallido social comenzamos con el teletrabajo, pensando que era un beneficio para nuestros trabajadores, pero el 16 de marzo nos dimos cuenta que no era así y que en realidad era la manera de seguir trabajando, y en ese sentido vamos a seguir en esta modalidad hasta enero de 2021.”

“Yo diría que también apuró un proceso que se venían dando, pero que no había tenido la importancia que tiene ahora. Nosotros ya habíamos instalado el horario flexible, ya teníamos el home office un día a la semana, entonces había sistemas que ya se habían instalado, todo lo que tiene que ver con, por

ejemplo, procesos de firmas electrónicas, se venían trabajando muchísimo más lento y esto, claro, obligó a apurarlos en pos del funcionamiento de la compañía.”

Por lo tanto, en general hay consenso respecto a que la pandemia logró acelerar el proceso de transformación digital, en el sentido de tener que avanzar de forma rápida en la digitalización de procesos, actividades e iniciativas para poder seguir operando, tanto en el aspecto de la forma de trabajar, con el teletrabajo, como en la relación con proveedores, comunidad y también clientes.

“Y en términos de operaciones y venta, salimos de manera apresurada con un ecommerce que estaba aún en marcha blanca y lo tuvimos que lanzar porque la única forma de seguir en el mercado.”

¿EMPRESAS ACTIVAS O REACTIVAS?

“Hay un punto que tiene que ver con la aceleración de los temas digitales, el ecommerce, la innovación.”

ADAPTACIÓN, FLEXIBILIDAD Y EMPATÍA, LAS CLAVES DEL ÉXITO

El nivel de preparación en el que se encontraban las empresas también tiene que ver con la forma cómo respondieron ante la pandemia. En esa línea se identifican distintos mecanismos implementados por las empresas, algunos de los cuales dan cuenta de cambios de prioridades, de estrategias y ajustes en los planes de acción vinculados a la sostenibilidad, para dar respuesta y adaptarse al contexto.

“Tuvimos dos recortes presupuestarios muy importantes en los meses de marzo y abril y esto nos hizo replantearnos las estrategias

y proyectos que teníamos previstos para el 2020.”

“Estamos retomando ahora con un nuevo plan de modelo de atención que se reformuló justamente a raíz de eso, pero yo diría que es eso, respuestas rápidas, respuestas concretas.”

“Lo que ha provocado también es poner en perspectiva, limpiar un poco y ver hacia dónde hay que apuntar y dónde están los focos principales; de repente ir dejando algunas cositas como de lado, priorizando, y con eso poniéndole eficiencia y al mismo tiempo entender que hay que ajustarse dado el contexto actual.”

“También nos replanteamos varias cosas, nos replanteamos como éramos antes, lo que estaba pasando, cómo nos estamos conectando con los desafíos ambientales y

sociales. Y eso fue un replanteamiento tan, tan profundo que decidimos en este período de hibernación, que nosotros le llamamos, aprovechar para poder replantear muchos de esos temas y cerrar una nueva estrategia de sostenibilidad con la que quisimos conectarnos con los desafíos ambientales y sociales de forma mucho más profunda.”

Ante el contexto de pandemia, los participantes dan cuenta de una actitud más flexible por parte de las compañías, con esfuerzos que se han concentrado principalmente en los trabajadores, clientes/consumidores, comunidad y en algunos casos en proveedores.

“Nosotros hemos generado una serie de conversatorios internos que partieron con diálogos internos con los colaboradores y se extendió un poco después a las comunidades

¿EMPRESAS ACTIVAS O REACTIVAS?

que en el fondo el único objetivo que tenían era conversar y hacer un poco catarsis de lo que la gente estaba viviendo.”

Respecto a los trabajadores, se destaca la preocupación tanto en términos de prevención del contagio, como en el ámbito de la salud mental. En gran parte de las empresas representadas en los Conversatorios se realizaron cuarentenas preventivas, en aquellas áreas que no requerían apoyo presencial.

“A nivel interno siento que ha habido una preocupación por los trabajadores, por la salud mental, por la salud ergonómica, y también preocupación en términos de comunicación interna. Han puesto a disposición ayuda, apoyo, en relación con estos temas, y también ha habido una comprensión de las jefaturas de que al trabajar desde la casa los colaboradores

tienen que lidiar con otras situaciones que en general en la oficina no se darían. Entonces la verdad es que yo he visto bastante empatía por parte de todos en general en mi empresa.”

“Otro desafío ha sido la seguridad de las personas y no sólo en temas de contagio sino también todo lo que es salud mental. La empresa se ha preocupado mucho de ese tema y ha prestado mucho apoyo en este sentido.”

En general se observa que en las empresas representadas se optó por tomar medidas de protección en cuanto a la estabilidad laboral. Algunas empresas primero buscaron la implementación de reducción de salarios, comenzando por las primeras líneas, para luego llegar a acuerdos con toda la organización. Mientras que en los casos en que el impacto económico por la pandemia fue mayor, se recurrió al despido de trabajadores.

“No ha habido ningún tipo de despido. Lo que sí hubo fue un acuerdo voluntario con todos los ejecutivos de primera línea, donde a partir de cierto nivel de liderazgo hacia arriba, hubo una disminución de cierto porcentaje salarial para mantener el compromiso de mantener a todas las personas, sin ninguna afectación, y también para que aquellos cargos más medios y bajos tuvieran su salario al 100%.”

Otro foco importante de preocupación con los trabajadores fue la búsqueda de mayor flexibilidad y mecanismos para lograr una mejor conciliación, en el contexto del trabajo desde casa.

“Se hizo una encuesta y a partir de eso se diseñó un plan que básicamente considera acciones para dar flexibilidad, contención emocional, plataforma psicológica y apoyo a líderes para liderar a distancia; temas de

¿EMPRESAS ACTIVAS O REACTIVAS?

corresponsabilidad y educación tanto a líderes como a empleados en el ámbito de la conciliación vida y trabajo. Porque ahora sí que es un tema muy relevante, porque la vida y el trabajo ahora están en el mismo lugar.”

Hay una preocupación importante por el relacionamiento con los grupos de interés. Cómo se señaló, en la mayoría de las compañías representadas en los Conversatorios, las estrategias de sostenibilidad se repensaron y reestructuraron en relación con el nuevo contexto. Un tema relevante fue el mecanismo para reformular el relacionamiento con los grupos de interés, en dónde se ha puesto a prueba la cercanía. La preocupación pasa principalmente por aquellos actores que no tienen acceso digital.

“Por otro lado trabajar con las comunidades a distancia no es lo mismo que este terreno

que teníamos permanente y que era nuestra estructura de trabajo. También tiene que ver con que nuestros dirigentes tradicionales – juntas de vecinos y uniones comunales- son personas más adultas, más mayores, y están recién familiarizándose con la tecnología. Y en ese proceso aún estamos, es un aprendizaje para todos.”

“En el fondo buscamos la adaptación de las herramientas comunitarias con los medios que se tienen ahora disponibles, por ejemplo hacer cápsulas, hacer talleres con dirigentes vía online. Si antes la visita a terreno era una vez a la semana ahora es con una llamada por zoom, entonces ha habido un ajuste en relación a esas herramientas para mantener el vínculo comunitario.”

En relación con los clientes, se observa que

en general la estrategia ha sido entregar una mayor flexibilidad en la relación, diseñando también estrategias para cuidar su salud y generar espacios de contención, tratar de mantener los servicios o abastecimiento, para contribuir con alguna cuota de certeza en un contexto de extrema incertidumbre.

“Era un momento en que, al igual que muchas otras empresas, pensamos que había que salir a decir algo más allá de la oferta o del producto, sino más bien entregar un mensaje mediante el que nos conectáramos con nuestros clientes, pero siempre desde nuestro territorio, desde el core de nuestro negocio.”

Por otra parte, respecto a los proveedores, también los participantes dan cuenta de una actitud de mayor empatía con ellos y de mayor colaboración. Se han desarrollado programas

¿EMPRESAS ACTIVAS O REACTIVAS?

especiales con ellos, y se ha buscado agilizar los pagos.

“Nos tocó aplicar mucha empatía y un trabajo colaborativo para poder cumplir con la fecha de llegada de los productos, y tener un programa más armónico y real.”

“Tempranamente iniciamos un plan de acompañamiento de nuestros proveedores, anunciándoles que íbamos a dejar de trabajar por varios meses, para que planificaran sus cajas. La primera medida fue saldar todas las cuentas por pagar muy rápidamente, la segunda medida fue informarles respecto de cuál iba siendo nuestro escenario y generar llamadas mensuales o quincenales, para actualizarlos de nuestra situación y que ellos pudieran planificarse. Lo tercero fue ayudarlos a obtener los beneficios del Estado, que, en muchos casos, sobre todo en los proveedores rurales, no llegaba la información, entonces

fuimos a terreno para apoyarlos.”

“Entonces lo que hicimos fue hablar de lo que estaba ocurriendo, pero desde la mirada a la industria. Así que hicimos un par de eventos donde invitamos a todos nuestros proveedores para mantenernos conectados, donde ellos pudieron preguntar y se hizo una presentación y hablamos un poco de los estudios que estábamos haciendo de cara al mercado y cómo se iba a mover el mercado post pandemia o durante la pandemia. Entonces ahí hubo siempre una conexión y lo seguimos haciendo todavía.”

Respecto a la comunidad, surge en el discurso de los participantes la percepción del regreso de la filantropía, la cual, en opinión de ellos, había sido superada por un enfoque más estratégico de la sostenibilidad. No obstante, en general hay cierta resistencia a esta aproximación,

la cual responde a juicio de los líderes de sostenibilidad, a escuchar y responder a las necesidades actuales de las comunidades.

“Nosotros ya habíamos salido del asistencialismo, y teníamos otro tipo de iniciativas. Pero con la vuelta de las ollas comunes y tantas otras necesidades que han aparecido, hemos tenido que trabajar esas expectativas, porque lo primero que recibimos de parte de la comunidad fue la solicitud de ayuda para cajas de alimentos, ollas comunes y otras cosas.”

“Si bien la empresa venía en retirada en relación con la filantropía más clásica, más transaccional, veo que se ha vuelto un poco a eso, dada la necesidad de entregar cajas de alimentos, insumos EPP, de aportar recursos, etc. Entonces esto ha generado que la empresa se vuelque aún más hacia su entorno.” ●

CAMBIO DE EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Por otra parte, se observa desde los grupos de interés un cambio de expectativas. A pesar de encontrarse en una situación extraordinaria, las empresas se vieron exigidas por sus grupos de interés.

“Creo que el tema con los stakeholders ahora se puso más relevante, principalmente los relacionados con la comunidad, porque se ha podido ver un mayor empoderamiento y conocer cómo se articula la sustentabilidad dentro de las empresas y cómo ellos pueden participar. No solamente esperando que les llegue la información o el reporte, y digan la empresa está haciendo esto o lo otro, sino que ellos también tienen la idea de involucrarse.”

Se evidencia también una variación en las expectativas de los inversores, los cuales ya venían avanzando a incorporar variables ASG (ambientales, sociales y de gobernanza).

“Desde el punto de los inversionistas lo que he visto es un mayor interés por resguardar la calidad de vida de los trabajadores. Se empezaron a dar cuenta que quizá salud y seguridad antes era un tema solo para las mineras, forestales o las que tenían operaciones peligrosas y no. Se dieron cuenta que es un tema más transversal, y los directores exigen planes específicos sobre la salud y seguridad de los trabajadores, no sólo salud mental, sino también salud física, desde ergonomía, hasta temas vinculados con el COVID.”

“Lo otro que está pidiendo el inversionista es redirigir las inversiones sociales o de relacionamiento comunitario hacia la atención de la contingencia, que es el COVID.”

“Desde el punto de vista de los inversionistas, vemos que cada vez más nos piden más información acerca de nuestras prácticas en

sustentabilidad y eso ha ido en aumento.”

“Y por otro lado está el tema de que el foco de los reportes ha estado generalmente orientado a los temas de gobierno corporativo y ambiental, pero hoy día con el COVID ha tomado un valor muy alto el aspecto social y así se ve en el tema de las inversiones responsables, donde los inversionistas valoran mucho más la relación que está teniendo la empresa con sus trabajadores, con la comunidad, con sus stakeholders, y particularmente con la cadena de suministro. Por lo tanto hay una evolución desde lo muy ambiental hacia lo más social.”

Los trabajadores quieren ser parte de las decisiones que se van tomando, ya que sienten que les afecta directamente a su salud. Las principales expectativas de los trabajadores se pueden resumir en salud y

CAMBIO DE EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

seguridad, información y estabilidad.

“Los empleados también quieren ser parte de la toma de decisiones, no solamente lo que la empresa me dice que debo hacer, sino que piden: ‘por favor pregúnteme, porque en este caso en particular además está en juego mi propia salud.’”

“A nivel interno ha sido complejo. Lo que más queremos todos es tener información y algo más de certidumbre, y por ello hemos tratado, en conjunto con sindicatos y equipos, tener un plan de comunicación muy fluido, informando cuáles son las actualizaciones, de cómo vamos viendo los escenarios, de cómo se van tomando las decisiones.”

Se reconoce que hoy las comunidades están más informadas, y exigen más información por parte de las empresas.

“En cuanto a la comunidad social ha sido difícil el relacionamiento, porque se ha perdido la calidad del mismo al no poder tener contacto presencial. Nos dimos cuenta que su expectativa cambió totalmente y para ellos la seguridad y la salud es lo más importantes; el COVID se ha transformado en un problema y además sienten que les falta información.”

“Entonces siendo que con las comunidades y con los grupos de interés en general la gente está más informada, tenemos que estar más atentos a lo que dice la gente y en general creo que pecamos de esta mala fama porque nos mantenemos en silencio.”

“Las comunidades se están empoderando, y las empresas tienen que actuar porque de lo contrario son las comunidades las que se vienen en contra tuyo, entonces es siempre importante mantener buena relación con las comunidades.”

Por parte de los clientes, también existen mayores exigencias, y se reconocen las dificultades iniciales para responder a ellos.

“Desde la perspectiva de los consumidores, la expectativa es que la empresa sea capaz de decirles qué están haciendo para cuidar su propia salud.”

“Pero efectivamente, fue un período bien, bien complejo que nos golpeó en términos de percepción, pero estamos repuntando y de hecho ya está repuntando los indicadores de calidad de servicio. Entonces yo diría que por parte de los clientes (las expectativas vienen relacionadas con) temas de calidad, de atención, transparencia y rapidez.”

También se rescatan opiniones respecto a las expectativas de la sociedad, asumiendo que ésta es cada vez más demandante respecto al

CAMBIO DE EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

compromiso que las empresas deben asumir en términos de sostenibilidad.

“Como en Chile pasamos por el estallido social, ahora la pandemia, hay una sociedad que se siente más empoderada, y con eso sentimos que tenemos más poder de pedirle al que está al frente que se involucre más en todos estos temas sociales, ambientales y económicos de los que estamos hablando.”

“Creo que en el contexto país el concepto del cambió, y una nueva forma de relacionamiento, un nuevo contexto social, nos va a seguir acompañando. Porque la pandemia en un nuestro caso es una continuación de la transformación social que se inició en octubre y que no sabemos cómo va a continuar post plebiscito y después con una eventual Asamblea Constituyente. Entonces, en el caso de Chile, la pandemia es un catalizador más en este proceso de transformación y como por ahí yo lo vislumbraría.”

LAS OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS QUE TRAJÓ LA PANDEMIA

“Yo creo que de todo lo negativo que hemos vivido, hemos podido estrechar los vínculos con nuestros clientes y comunidades, y de cara a nuestros accionistas nos hemos posicionado como una empresa real, humana, y en ese sentido esperamos seguir trabajando, y seguir generando ventas pero hacerlo con un propósito, porque queremos tener un impacto positivo en la sociedad y que eso se convierta en acción.”

“Nuestra posición con respecto a los consumidores ha mejorado bastante en cuanto a percepción de la marca. Hemos notado mayor aceptación de nuestros consumidores.”

“Extrañamente el COVID ha sido un ente que nos ha permitido acercarnos mucho a las comunidades y ha sido de una forma súper positiva porque la empresa tiene esa visión

de querer siempre escuchar a la comunidad y tratar de atender sus requerimientos.”

“Nadie estaba preparado para esto, pero que de alguna forma logró sacar esa capacidad de adaptarse y de poder presentarse frente a tus grupos de interés de una forma genuina.”

Por otra parte, algunas empresas ya están propiciando alternativas para contribuir a la reactivación económica, buscando ser actores proactivos en esta materia a través de inversiones o apoyo al emprendimiento.

“Acabamos de anunciar una nueva inversión en el norte que hacía muchos años estaba postergada, en plena recesión económica, lo que da cuenta de una decisión por parte de la compañía, su directorio y presidente, de ser un actor activo en la reactivación económica.”

“Estamos pensando en activar todo lo que tiene que ver con la agenda de emprendimiento, porque creemos que es uno de los caminos que más aporta a la reactivación económica.” ●

EL DESAFÍO DEL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD 2020

Ante la pregunta: “¿Cómo debería abordarse el COVID-19 en el reporte?”, los participantes de los Conversatorios plantean respuestas diversas, pero con un elemento que tiene que ver con el desafío que genera enfrentar un proceso en medio de un contexto de pandemia, inédito y único para todos.

Por una parte, se observa la necesidad de considerar como materiales o con un efecto importante en las empresas, temas que anteriormente se veían como “externos”. En concreto, surgen conceptos asociados a las crisis sociales o sanitarias, como posibles movilizadores que pueden afectar de manera sustantiva el negocio, provocando diferentes tipos de impactos ante los cuales es preciso hacerse cargo, comunicándolos y gestionándolos.

También surgen planteamientos en torno a la

posibilidad de mejoras en la forma de reportar que impulsa el COVID-19. En ese sentido, se propone que el enfoque de los reportes vaya no sólo orientado a resultados, sino que dé cuenta de los impactos que tienen las acciones desarrolladas en virtud de la pandemia.

“Me gustaría que al hablar de COVID no sólo me contaras la cantidad de mascarillas que entregaste, sino ver cómo le moviste la aguja a ese grupo de personas. Qué lograste con eso: bajaron los índices de contagio, ayudaste a la violencia intrafamiliar, bajó la rotación, mejoró la encuesta de clima interno, etc. Creo que ahí es donde tenemos un gran desafío.”

A propósito de la inmediatez que hoy impera en nuestra sociedad, se identifica como un requerimiento transversal el conocer la sostenibilidad empresarial de forma más constante y no sólo una vez al año con la publicación del reporte. Por tanto, un desafío

relevante, es de qué manera se puede adaptar la práctica de reportar a un formato que permita mayor continuidad comunicacional.

“No podemos esperar hasta el reporte para decir qué estamos haciendo en materia de salud y seguridad ocupacional, lo que estamos haciendo con las comunidades, cuál es nuestro rol social para disminuir los riesgos de contagio y los riesgos asociados la pandemia en general.”

Otro tema que mencionan los participantes tiene que ver con los formatos de los reportes, que han ido evolucionando con el objetivo de ser cada vez más concretos y concisos. Aspecto que este 2020, en contexto de pandemia, provoca que se piense de una forma aún más digital para lograr que su contenido llegue a los grupos de interés.

Sin embargo, existe una inquietud mucho más estratégica en la búsqueda por dar

EL DESAFÍO DEL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD 2020

respuestas a los grupos de interés y que ayudará a averiguar qué tipo de información pueden buscar estos grupos en el futuro. Esta tiene que ver con los mecanismos de consulta y los levantamientos de información que se llevarán a cabo como parte del proceso de reportabilidad 2020 y cuyo foco deberá estar puesto sobre cuestiones claves de las gestiones y tomas de decisión realizadas ante la crisis.

En una mayor proporción los líderes de sostenibilidad manifiestan cierta incertidumbre respecto a los resultados de estos procesos. Y principalmente, expresan sus aprensiones en relación con la consulta a las comunidades.

“Tenemos muchos indicadores de sostenibilidad y se nos ha hecho un poco difícil

levantar cierta información con ciertos grupos de interés o comunidades que no siempre tienen acceso a un computador o a una red.”

“Yo creo que una parte importante es poder comunicarnos con las comunidades, porque hay temas que son difíciles de tratar mediante mecanismos digitales, son de un tratamiento más personal.”

“Con respecto a los mecanismos de consulta, nosotros vamos a usar principalmente los medios digitales, ya sea para realizar entrevistas o realizar encuestas. En qué medida va a afectar el COVID la respuesta de nuestro stakeholders, o sea, todo el mundo lo puede predecir, sí o sí va a afectar. Pero yo creo que tenemos que enfocarnos en que quieren recibir nuestros stakeholders con nuestro reporte. Por eso es súper

importante tener claro cuál es el propósito y de qué forma queremos contribuir nosotros a nuestros stakeholders. Porque si ellos quieren saber, por ejemplo, cuál fue la gestión en proveedores y nosotros no entregamos esa información, porque le damos prioridad a no sé, a números, tal vez no vamos a estar considerando su requerimiento.”

A pesar de esta incertidumbre, para algunos participantes, el proceso de consulta digital podría tener ciertas ventajas, como aumentar el número de grupos de interés participantes y ser una oportunidad de acercarse a los grupos de interés.

“Las personas ya están más acostumbradas a tener ese tipo de interface de diálogo. Entonces si tenemos considerado hacer las consultas y de hecho, incrementar las

EL DESAFÍO DEL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD 2020

consultas con relación al año pasado. Incluir más clientes, incluir más stakeholders, reguladores, medios de comunicación.”

“Tenemos planificado hacer las consultas. De hecho, yo creo que este año incluso se va a facilitar porque ya tenemos incorporado el contacto remoto, lo que yo particularmente creo que va a facilitar la consulta.”

“Entonces tenemos distintas herramientas hoy día que estamos integrando y potenciando para poder tener este barómetro mucho más afinado de poder entender bien y que sea genuino. Tener una radiografía interna y externa. Son conversaciones súper genuinas de contar con la verdad, con transparencia, no hacernos los campeones ni que somos los más grandes del país, decir que lo hemos pasado súper mal, queremos conectarnos

con ustedes, les pedimos disculpas y nos alejamos. Ha sido un proceso súper humilde también de nuestra parte de decir hoy día de verdad queremos conversar con ustedes y queremos que nos digan qué es lo que esperan de nosotros.”

COMPARABILIDAD Y “NUEVA NORMALIDAD”

Siendo la comparabilidad respecto al desempeño e impacto de años anteriores, uno de los principios que determina la calidad de los reportes de sostenibilidad, este tema se posiciona como uno de los grandes desafíos del proceso 2020.

Desde esta perspectiva, la principal preocupación se concentra en cómo presentar la información, ya que muchos indicadores

probablemente se verán alterados, tanto por cese de operaciones, como por el desarrollo de otras iniciativas, que podrían mejorar el desempeño en temas, como, por ejemplo, inversión en la comunidad.

“Puede ser que en el reporte que salga el 2021, el gasto energético sea menos porque tuvimos que cerrar dos meses”.

“Es un gran tema, por ejemplo, nuestra huella de carbono 2019 no tiene ninguna relación con la del 2020, porque estuvimos cerrados la mitad del año”.

En este contexto, el desafío de la transparencia, si bien siempre debe estar presente en la reportabilidad, este año adquiere aún mayor relevancia. Desde la visión de los participantes, existe la preocupación de ser muy rigurosos en cuanto

EL DESAFÍO DEL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD 2020

a cómo se va a mostrar la información, en términos de asilar aquellas iniciativas que son efecto del COVID-19, de otras que ya se venían desarrollando.

“Va a ser muy importante la transparencia, porque claramente en los indicadores sociales vamos a tener mejores números y no necesariamente porque haya una gestión mejor o intencionada detrás de eso, sino por efecto de COVID”.

“También vamos a tener que dar malas noticias respecto al desempeño económico y cómo eso afecta en el empleo”.

“Yo creo que nosotros vamos a seguir comparando con años anteriores pero explicando probablemente cada una de las tablitas, el por qué las caídas o alza de los números”.

Dependiendo del grado de madurez que alcanza la sostenibilidad al interior de las compañías, es posible observar diferencias en las aproximaciones. Se observa que en aquellas empresas que registran un mayor nivel de gestión de la sostenibilidad, resulta impensado dejar afuera la comparabilidad.

“El COVID tampoco puede ser una excusa para dejar de gestionar estas cosas. Obviamente que puede haber impactado en términos de indicadores, etcétera, pero no puede tampoco ser una excusa para decir que no, no hice eso y lo dejé en stand by. Yo creo que hay cosas del negocio y cosas dependiendo del grado de madurez y el grado de compromiso con la compañía en términos de sostenibilidad. Vamos a tener que poner en perspectiva, pero no podemos simplemente cambiar la manera como estamos comparando”.

“No debiera cambiar tanto los aspectos core, por así decirlo, ASG en términos de comparabilidad. Yo creo que el tema del COVID va a ser una contextualización, pero todo lo demás debiera poder tener una cierta continuidad o una explicación como más objetiva en relación con los indicadores de años anteriores.”

COVID-19 Y MATERIALIDAD

Dependiendo del impacto que tuvo la pandemia en cada compañía, un porcentaje importante de éstas considerarán el COVID-19 como un tema material, y abordarán el impacto que tuvo en algún capítulo especial del reporte.

“Yo creo que en sí mismo muchas empresas van a poner COVID o Coronavirus como tema material y todo lo que ha impactado en el negocio, más todos los impactos que

EL DESAFÍO DEL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD 2020

la empresa generó producto de iniciativas vinculadas con el COVID”.

“COVID 19 va a ser un tema. Yo diría que va a ser un capítulo aparte y un capítulo al interior de todos los capítulos”.

“Nosotros revisamos la materialidad cada dos años o también cuando pasa algo muy importante para la compañía o el contexto. Y sin duda la pandemia es algo que nos ha impactado económicamente, ambientalmente y socialmente, la vamos a revisar, sobre todo por el cambio.”

Dentro de quienes consideran el COVID-19 como un tema material, existe la visión de que en la actualidad hay una apertura a considerar como materiales ciertos temas que se relacionan con riesgos. Por tanto,

la mirada de la materialidad se amplía, considerando no solo impactos reales, sino que también potenciales. En este sentido, la crisis sanitaria representa un riesgo con alto impacto en las compañías.

“Nosotros desde el estallido social que en temas materiales empezamos a levantar distintos asuntos, sobre todo en lo que se refiere a riesgos, que muchas veces no los teníamos mapeados”.

“Tras esto reformulamos el tema material e incorporamos estas dos temáticas que nos las teníamos en nuestra matriz de riesgo y finalmente nos dimos cuenta de que, por ejemplo, con el estallido social los paros y las protestas son un riesgo, y sobre todo en relación con las comunidades que tienen un gran valor y que pueden significar detener

un proyecto. Y por eso creo que más que el COVID, la temática es la crisis sanitaria y cómo estamos preparados para abordar ciertas temáticas que involucran la salud de las personas”.

En contraposición a los participantes que consideran que es un tema material, y en una proporción mayor, se encuentran aquellos que consideran que el COVID-19 será abordado de manera transversal, integrando a lo largo de todo el relato cómo la pandemia fue afectando los temas materiales y la gestión que se hace de ellos. Aquí también se observa la tendencia en torno a que el análisis refleja de qué forma el COVID ha modificado la cobertura de ciertos temas materiales o ha hecho que surjan otros.

“Nosotros desarrollamos la materialidad

EL DESAFÍO DEL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD 2020

más a largo plazo, o sea, obviamente se revisa año a año para el reporte, pero los temas materiales son más definidos...porque también los definimos a nivel corporativo, son como más a largo plazo y también están asociados a la planificación estratégica. Entonces para el reporte mismo, el COVID yo creo va a ser un tema más transversal que un tema material en sí, de hecho, nosotros estábamos en proceso de revisión de materialidad y obviamente no está incluido como un tema material”.

“Sí, se han modificado ciertos temas materiales, también por el cambio de entorno, o sea la información digital antes estaba más asociada a clientes, ahora es un tema mucho más transversal en todas las líneas”.

“Nosotros tampoco estamos viendo el COVID

como un tema material, sino que lo estamos viendo como un tema transversal que influye en todos los temas materiales”.

“Yo creo que va a ser un tema transversal y quizás, eje en el desarrollo de cualquier reporte que se haga, porque no hay área que no se haya visto afectada, que no se haya tenido que replantear el cómo está haciendo las cosas o la estrategia que está teniendo en este minuto o la que va a tener en el futuro”.

“La materialidad debiera ser algo que se vea de largo plazo, y COVID como tal, como evento, probablemente va a tener una temporalidad finita. Ahora lo que sí puede pasar es que los elementos que derivaron la pandemia sí tengan algunos matices dentro de la materialidad, por ejemplo, en nuestro caso los temas de digitalización, las prácticas

de salud y seguridad, el cuidado de las condiciones sanitarias de nuestra operación, capacitaciones a los grupos de interés”.

Finalmente, encontramos a unos pocos que aún no tienen claridad de la forma en que abordarán el tema de COVID y el impacto que tendrá en sus respectivos reportes. ●

CONCLUSIONES

- El impacto del COVID es visto como algo sistémico, que genera aun efecto boomerang y afecta a toda una cadena de valor que se vincula y que ve mermado su desarrollo y crecimiento en función del nivel de impacto que la pandemia genera en la empresa o en el rubro.
- A pesar de que en general las empresas no estaban preparadas para afrontar una pandemia, el buen comportamiento en cuanto ciudadano corporativo generó cierta cercanía con la sociedad. Las empresas se volvieron más humanas, más sociales, entendiendo que el cambio de expectativas de sus grupos de interés, debía provocar necesariamente un cambio en la forma de aproximarse a ellos y dar respuesta a sus requerimientos.
- El concepto de “cambio” se instaló en Chile y llegó para quedarse, situándose como un catalizador de nuevos procesos de transformación. La estabilidad ya no va de la mano de determinadas estructuras como ocurría antes, pues ahora lo líquido se convirtió en algo permanente. Esta es una de las visiones a partir de la cual se propone abordar el COVID como tema en los reportes 2020.
- Si bien las empresas recurrieron a la filantropía y al asistencialismo como un método para dar respuesta a las nuevas necesidades de sus grupos de interés, también han asumido un rol algo más determinante y trascendente, haciéndose parte de la reactivación económica del país con iniciativas que promueven el desarrollo y el crecimiento económico, desde distintas perspectivas.
- El COVID derribó el miedo al cambio, a innovar y a implementar nuevas formas de hacer las cosas. Claro ejemplo de ello es la exitosa consolidación del teletrabajo que no sólo entrega resultados positivos en términos operacionales, sino que además aporta eficiencia a los procesos y le inyecta priorización a la manera en cómo se toman las decisiones.
- La reportabilidad 2020 estará teñida tanto de COVID como del concepto “desafío”. Cada parte del proceso será inédito en muchos sentidos, partiendo por los mecanismos de consulta que deberán ser capaces de detectar qué información necesitan los grupos de interés para conocer cómo respondió la empresa durante la pandemia; siguiendo con la comparabilidad que se verá alterada en muchos y variados indicadores; y finalizando por el relato, que deberá posicionarse a través de la definición de temas materiales y su grado de vinculación con el COVID 19.

ALCANCES METODOLÓGICOS

El “**Ciclo de Conversatorios: Materialidad y COVID-19 en el proceso de reportabilidad 2020**” convocó a Gerentes, Subgerentes, Jefes y/o Encargados de sustentabilidad de las empresas, y a consultoras dedicadas a las asesorías en reportes, para participar de este proyecto estructurado en cinco sesiones de conversatorios.

Cada conversatorio se realizó en base a cinco preguntas, utilizando siempre el mismo formato: grupos de discusión, un promedio de cinco participantes más una moderadora, quien fue la encargada de plantear las preguntas en torno a las cuales versó la conversación. El tiempo total de cada conversatorio alcanzó los 90 minutos.

Todas las sesiones se realizaron de manera virtual, mediante una plataforma de videoconferencias, y fueron de carácter

privado con el fin de resguardar la confidencialidad de las intervenciones realizadas. Además, fueron grabadas para llevar a cabo el análisis temático sobre el cual se basa el presente informe, que da cuenta de los resultados, conclusiones, propuestas y recomendaciones, surgidas durante el proceso. Una vez transcritas, las grabaciones fueron borradas. Las transcripciones fueron pseudo-anonimizadas y almacenadas en una base de datos protegida con contraseña y estrictamente confidencial. ●