

MESAS REDONDAS PROhumana

DIÁLOGOS EVOLUTIVOS REGENERATIVOS

— NAVEGAR EN LA NUEVA — ERA DEL VÍNCULO

DILUCIDAR Y PROPONER LAS BASES PARA EL RELACIONAMIENTO
ENTRE EMPRESA - SOCIEDAD CIVIL - ESTADO

- EMPRESA REGENERATIVA INTEGRAL -

PROPONER

DILUCIDAR

CONVERSAR

ÍNDICE ESTUDIO

I. Metodología de la Mesa Redonda

Participantes protagonistas del diálogo y reflexión

II. Principales Hallazgos con líderes de Empresas y de la Sociedad Civil

Agradecimientos a Empresas Visionarias y Aliada Estratégica

1. Lo que **vemos**
2. Lo que **no vemos**
3. Lo que **hacemos**
4. Lo que **no hacemos**

Apoyos históricos y otras versiones de las Mesas Redondas PROhumana

I. METODOLOGÍA DE LA MESA REDONDA PROhumana

PROhumana realizó entre el 28 de noviembre y 19 de diciembre de 2023 - 5 jornadas de diálogo online.

En ellas reunió a un total de **56 líderes (30 hombres y 26 mujeres)**, representantes de **43 empresas y gremios** de diversos rubros y orígenes, y **9 organizaciones de la sociedad civil** nacionales e internacionales especializadas.

El perfil de los/las asistentes de empresas y organizaciones fue: Presidentes/as, Directores, Gerentes/as Generales, Gerentes/as Asuntos Corporativos, Gerentes/as de Riesgo, Gerentes/as Sustentabilidad, Gerentes/as y líderes de diversas áreas relacionadas con la temática, entre otros.

El perfil de los asistentes de la sociedad civil fue: Directores Ejecutivos, Gerentes Generales y Directores de área o proyectos.

Las jornadas fueron moderadas por Soledad Teixidó, Fundadora y Presidenta Ejecutiva de PROhumana, buscando dilucidar:

Pregunta eje: Cuáles son las bases, para el relacionamiento y diálogo de actores claves en Chile, que facilitan el que las partes queden con niveles de satisfacción positivos.

Para facilitar la conversación se hizo una breve introducción teórica y reflexiva que apuntó a la propuesta de desarrollar Diálogos Evolutivos - Regenerativos. Preguntas que guiaron la conversación:

La metodología utilizada es de grupo de discusión, dirigido por una moderadora en **jornadas de 13 personas** participantes como máximo, y donde el tiempo total de cada jornada de la Mesa Redonda fue de 120 minutos aproximadamente. La información se analizó con la técnica de análisis de discurso y de contenido.

Al comienzo de cada una de las jornadas, se realizó una **Encuesta a líderes participantes**. Ésta estuvo compuesta por 9 preguntas de selección múltiple y de desarrollo para complementar el diálogo. El análisis de las respuestas entregadas fue considerado para el desarrollo del Estudio.

NOTA: PROhumana convocó para esta Mesa Redonda a un grupo de líderes representantes del Estado, sin embargo, no fue posible con la gran mayoría lograr concretar una instancia de conversación, por lo que su visión no pudo ser considerada.

1.

Cuáles son las dificultades que entorpecen generar diálogos en confianza y con éxito para las partes

2.

Qué ha mejorado en el desarrollo del diálogo entre partes diversas en la última década

3.

Qué cuesta reconocer o visualizar desde el lado que se representa en el diálogo

4.

Cuáles son las acciones/soluciones que se están creando, implementando e ideando (desde la Empresa, Sociedad Civil y Estado) para generar procesos de diálogo en confianza y con éxito para las partes

5.

Qué propuestas nuevas generarían diálogos en confianza, de consenso y exitosos

II. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIÁLOGO CON LÍDERES EMPRESARIALES Y DE LA SOCIEDAD CIVIL

Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

1. LO QUE VEMOS: CÓMO SE PERCIBEN LOS PROCESOS DE DIÁLOGO

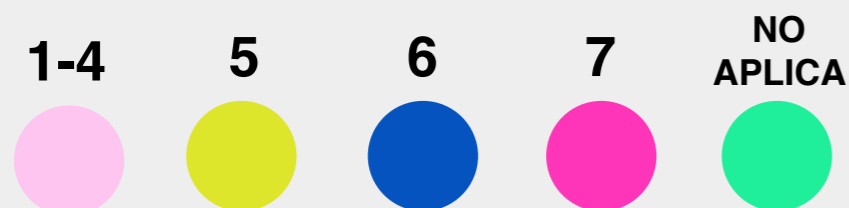
Líderes empresariales protagonistas de la Mesa Redonda (señalados en adelante con la sigla LIPROEM) evalúan en su mayoría con nota entre 5 a 7 (en escala de 1 a 7) sus **diálogos con actores claves** de la empresa. El consenso, la confianza y el éxito en las instancias de diálogo se están cumpliendo, en una primera aproximación de éstos/as al evaluarlas.

Como exponen los gráficos, la evaluación de LIPROEM sobre sus procesos de diálogo con actores internos es extremadamente positiva. Sí, en el último tiempo hay esfuerzos desplegados, avances concretos y una **apertura a la necesidad de diálogo**, pero la realidad es contundente en evidenciar que los procesos para facilitarlos y promoverlos no están siendo adecuados, **no con los resultados esperados**.

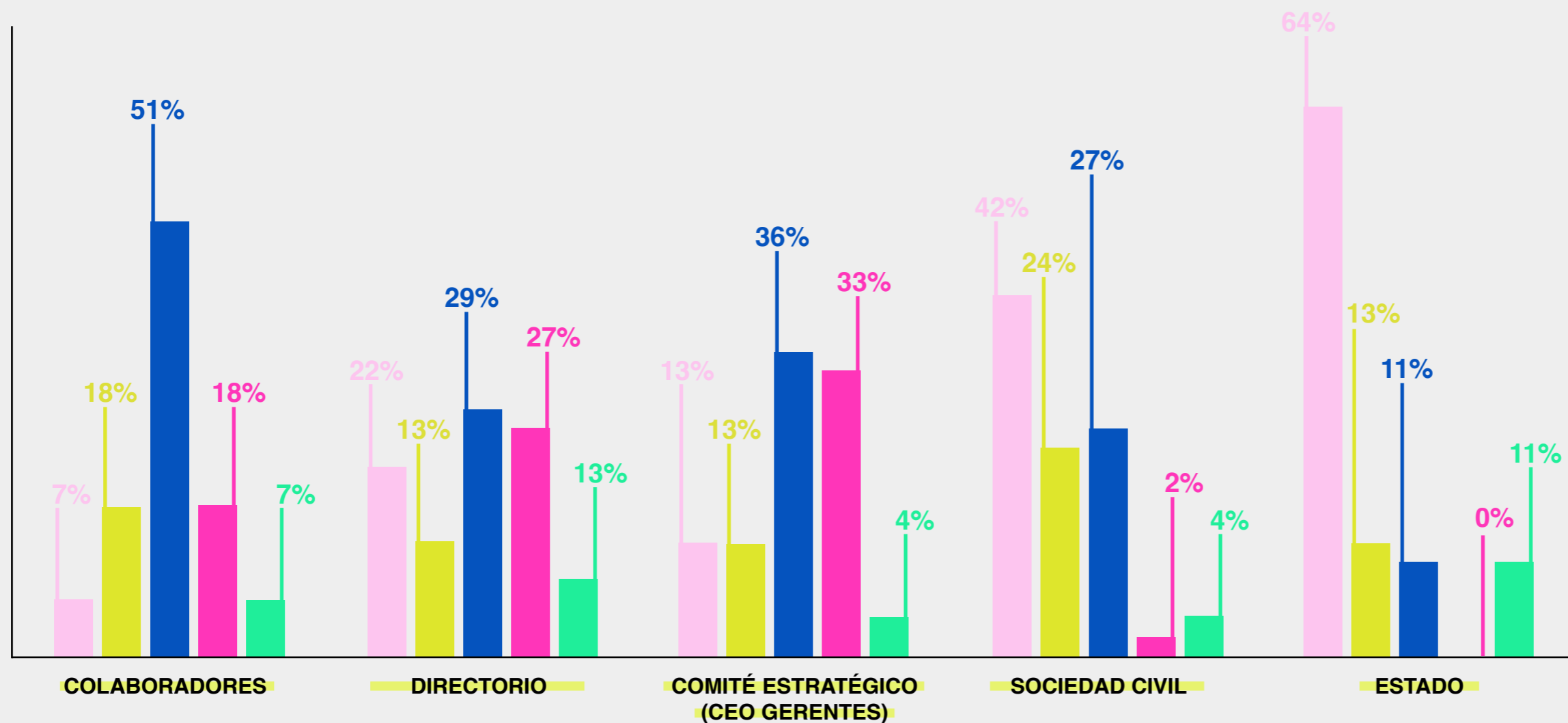
Y LA REFLEXIÓN POSTERIOR DE QUIENES SON PARTE DE LA MESA REDONDA, ASÍ LO CONFIRMA

II. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIÁLOGO CON LÍDERES EMPRESARIALES Y DE LA SOCIEDAD CIVIL

Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos



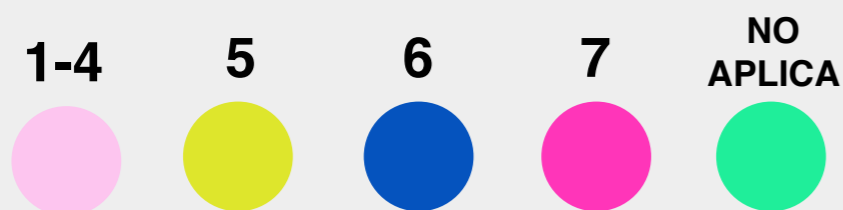
LOS PROCESOS DE DIÁLOGO QUE LLEVAS A CABO CÓMO LOS EVALUARÍAS EN TÉRMINOS DE LOGRAR **CONSENSO** CON:



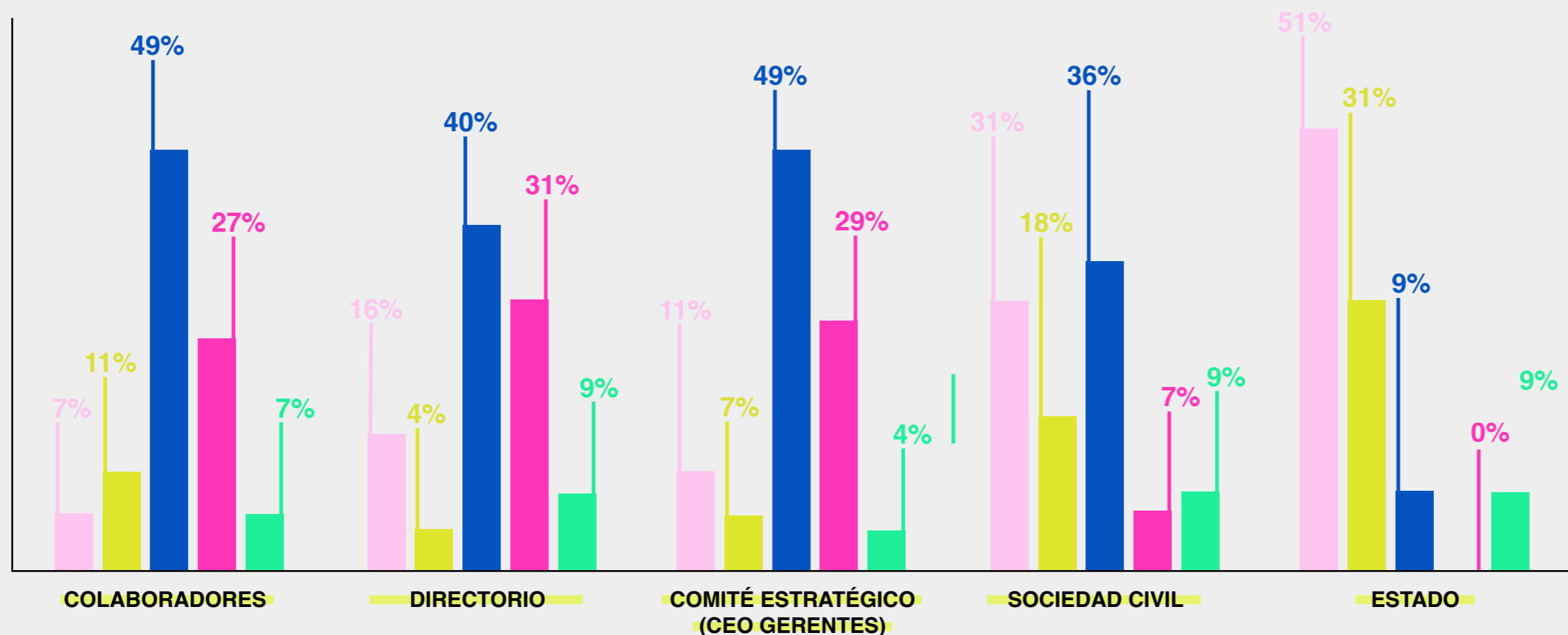
Fuente: Encuesta PROhumana realizada a LIPROEM antes de iniciar las jornadas de diálogo

II. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIÁLOGO CON LÍDERES EMPRESARIALES Y DE LA SOCIEDAD CIVIL

Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos



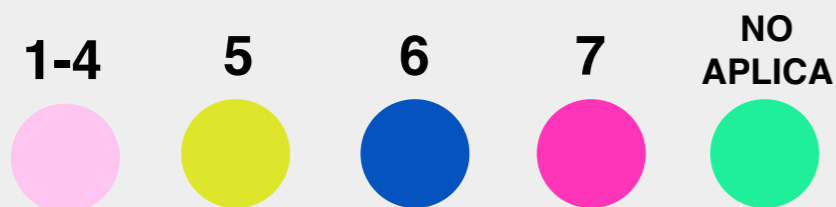
LOS PROCESOS DE DIÁLOGO QUE LLEVAS A CABO CÓMO LOS EVALUARÍAS EN TÉRMINOS DE QUE **GENEREN CONFIANZA CON:**



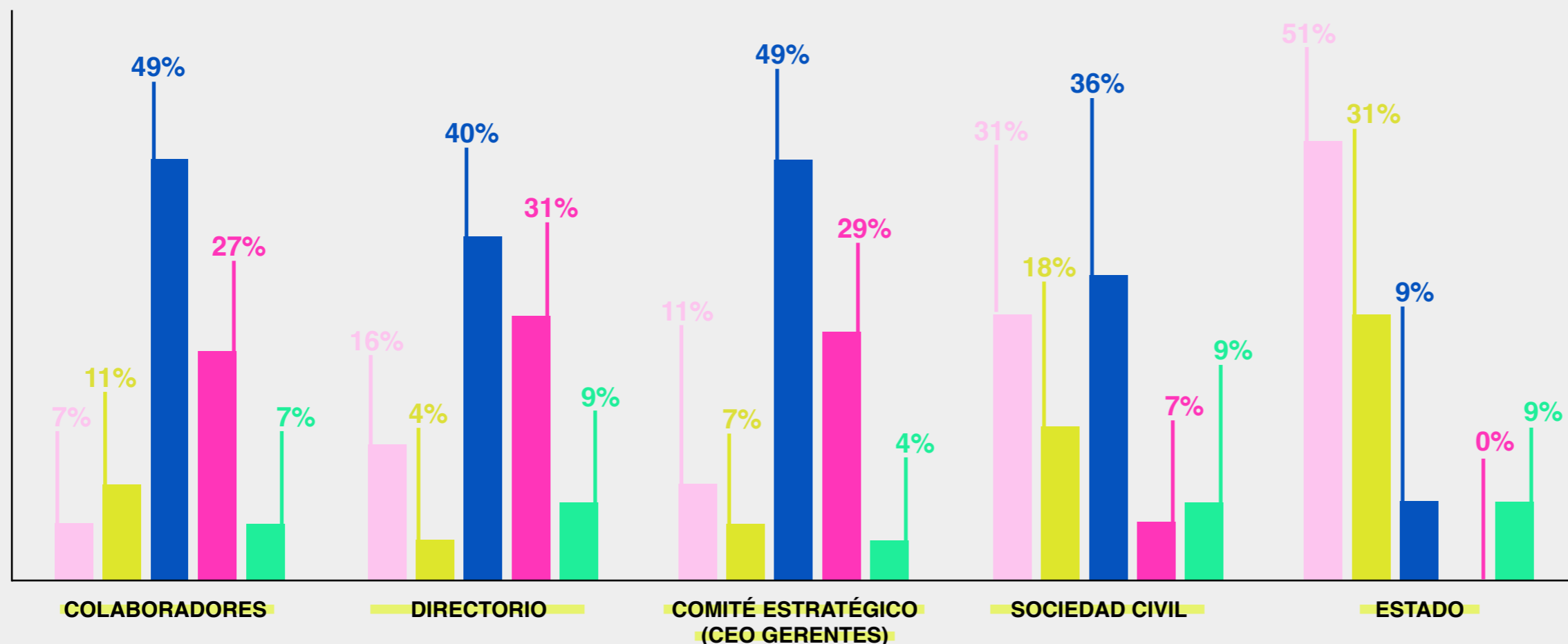
Fuente: Encuesta PROhumana realizada a LIPROEM antes de iniciar las jornadas de diálogo

II. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIÁLOGO CON LÍDERES EMPRESARIALES Y DE LA SOCIEDAD CIVIL

Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos



LOS PROCESOS DE DIÁLOGO QUE LLEVAS A CABO CÓMO LOS EVALUARÍAS EN TÉRMINOS DE QUE FINALMENTE SON EXITOSOS CON:



Fuente: Encuesta PROhumana realizada a LIPROEM antes de iniciar las jornadas de diálogo

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

Cuando se les consulta por el cumplimiento de esas variables en los diálogos con Sociedad Civil y Estado, la nota baja radicalmente entre 1 y 4. Lo que conversa con la evaluación que hacen líderes de la Sociedad Civil participantes de la Mesa Redonda, quienes ponen nota 4,5 al diálogo con el mundo privado.

No se puede evitar destacar la baja calificación que el mundo privado pone a los diálogos con el Estado, la que devela la falta de relacionamiento entre las partes. Esto preocupa ya que se le considera a éste el responsable de generar los ambientes y condiciones adecuadas para que las instancias de diálogo en el país se den con consenso, confianza y éxito.

El desafío de lograr diálogo es altamente complejo... ¿Las razones? LIPROEM y líderes de la Sociedad Civil son quienes las visualizan y analizan, siendo un esfuerzo conjunto con PROhumana el explorar sus causas para dilucidar y proponer las bases para el relacionamiento y diálogo entre actores claves de Chile.

SÍNTESIS PROhumana

**UN DIÁLOGO EVOLUTIVO
Y REGENERATIVO, ESA ES
LA PROPUESTA**

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

2. LO QUE NO VEMOS: QUÉ DIFICULTADES ENTORPECEN EL DIÁLOGO

A AUSENCIA DE PROPÓSITO COMÚN

Líderes de la Mesa Redonda señalan que Chile se ha convertido en un país de **múltiples conversaciones, pero vacías y agotadas**, alejadas de lo que un proceso de diálogo requiere. No hay disposición por una búsqueda de **bien común** y el **ego** sigue siendo protagonista, entorpeciendo el relacionamiento.

Se ha perdido el interés individual y olvidado la necesidad colectiva de contribución. Realidad potenciada por la crisis social de los últimos años y que se evidenció con el Estallido Social del 2019, llevando a la sociedad a encerrarse y encrisparse.

Las instancias que convocan el diálogo entre diversas partes carecen de un propósito, de objetivos claros y de búsqueda de acuerdos. Aún más crítico, no se cuenta con la claridad del **“por qué nos estamos reuniendo a dialogar”**. No existen instancias previas de conocimiento de la realidad de cada parte, del por qué resguarda lo que plantea y cuáles son las razones profundas de proteger ese punto de vista, y cómo conectan entre sí.

Cada quien se dispone desde su vereda, sin comprender que ello no significa de por sí que no se tenga un **horizonte común**. Se establece previamente el resultado que se quiere lograr, con la máxima de que si se obtiene (ojalá sin ningún tipo de adecuación) la instancia resultará exitosa. De no ser así, el fracaso valida la idea de que la contraparte sólo busca su beneficio y ganancia propia. **Interés propio es el punto de partida.**

Las partes no se abren a que en un diálogo **el poder debe estar distribuido**. Atribuciones y espacios de decisión debe estar equilibrados.

Tanto en líderes de la Sociedad Civil, como en LIPROEM, impera la sensación de que al ser convocados/as a una instancia de diálogo, más bien se está siendo parte de un **espacio informativo**. Las ideas planteadas ya están preestablecidas y las soluciones cerradas. Puede -como no- se recojan las opiniones planteadas, pero finalmente no se traducen en un plan construido en conjunto que represente y genere colaboración.

SÍNTESIS PROhumana

LOGRAR UN RESULTADO NO ES LA BÚSQUDA, SÍ LOGRAR LA CONEXIÓN PARA LA COLABORACIÓN POR UN BIEN COMÚN

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

B

CONFIANZA QUEBRADA

La **desconfianza hoy está arraigada** en el convivir de la sociedad. Las faltas a la probidad develadas del mundo público, privado y de la sociedad civil complejizan el establecer puentes de diálogo, acrecentando el **fracturado vínculo existente**.

Se ha perdido el respeto por el otro, por los otros, desconfiando de todo. Esto genera contextos emocionales donde prima el miedo y la rabia. La integridad debe caracterizar al diálogo, siendo intencionada y cuidada.

LIPROEM señala que el **modelo competitivo** de las empresas potencia la desconfianza hacia ellas. En el discurso la colaboración se promueve, pero en los hechos no es parte de la estrategia y modo de relacionamientos con actores claves para el desarrollo del negocio. Prima el lograr el objetivo y no el construirlo colaborativamente en base al diálogo de multivisiones.

Por su parte, líderes de la Sociedad Civil declaran que los temas levantados en instancias de diálogo suelen **“pasar de moda”** con el argumento de que ya se realizó, y las necesidades sociales o de un territorio son permanentes. Esto genera desconfianza y desaliento, ya que proyectos y acuerdos se abandonan.

Líderes de la Mesa Redonda señalan una falta de colaboración e intención de **articularse por un bien común**, generando duplicidad en esfuerzos y conversaciones, confundiendo y acrecentando la desconfianza en la contraparte con la que se quiere dialogar para co-construir.

SÍNTESIS PROhumana

LAS CONVERSACIONES SE CAEN POR FALTA DE VALOR A LA INSTANCIA, AL INTERLOCUTOR, A LA IDEA QUE DEFIENDE, A SU APORTE A UN BIEN COMÚN

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

C INMUNIDAD AL CAMBIO

Robert Kegan y Lisa Laskow,¹ académicos de la Universidad de Harvard han desarrollado un modelo que explica cómo las personas cuentan con un **sistema inmune psicológico emocional** que reacciona al cambio como si fuera un virus, más allá que desde la lógica se evidencie lo contrario.

Esto podría explicar el por qué los diálogos no resultan. LIPROEM exponen su frustración y líderes de la Sociedad Civil incredulidad en los procesos de diálogo, porque a pesar de que las partes declaran una disposición para facilitar consenso, finalmente **no hay movilización y transformación**, aumentando las brechas entre las partes.

SÍNTESIS PROhumana

LAS PERSONAS SON ADVERSAS AL CAMBIO. SE DESEA, ESTIMULA, PERO CUANDO ESTÁ POR LLEGAR, SE EVADE

EL DIÁLOGO COMO UN DESAFÍO TÉCNICO QUE ENTRAMPA

Se están concentrando los esfuerzos en determinar dónde se reúnen las partes, a quiénes se convoca, qué tiempo es el adecuado y con qué objetivos, variables claves pero sencillas de resolver. Líderes comienzan a visualizar y exponer que éste es un **desafío adaptativo**. El cómo desarrollo confianza y cómo genero coordinación con otros requiere de cambios sustanciales en la manera en que las personas, parte de una organización, **interpretan la realidad y se vinculan** con el entorno.

Líderes señalan que las empresas en los últimos años se han concentrado más en los **diálogos como procesos eficientes y estandarizados**. Preparándose técnicamente ante los desafíos, restando visión estratégica al valor de generar también el desarrollo en las personas. Es clave para la transformación cómo se preparan para ello y destruyen mediante herramientas concretas su **protección al cambio**.

¹ "Immunity to change", Robert Kegan y Lisa Laskow / Harvard Business Press, 2009.

II.

Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

D

RELACIONES DESHUMANIZADAS

La **relación se ha vuelto cada vez más transaccional**. No se diálogo con personas, si no que con ideas preestablecidas, con intercambios de un beneficio por otro.

LIPROEM y líderes de la Sociedad Civil atribuyen esto a la **inmediatez** con la que se busca un resultado, la **desconexión** con la realidad y al **desinterés** en conocer a la contraparte desde su pertinencia.

El **tiempo, o más bien la escasez de éste**, es una de las principales barreras para lograr **diálogos humanizados**.

Se pretende generar un relacionamiento con consenso pero no se valora desde la empresa la inversión que significa el destinar horas -constantes, concentradas y prolongadas- para generar relaciones que permitan las confianzas para que el diálogo se dé.

O bien, no se considera dentro de las **características de un rol como éste**, el que debe contar con el tiempo necesario, que es tan relevante y estratégico como lograr los resultados planificados.

También, los **sesgos** hacia el otro priman en las instancias de diálogo, caricaturizando y perpetuando prejuicios. El trabajar por comprenderlos no ocurre, a pesar de que se valida su existencia, por el temor a que se debilite la postura en el diálogo y la contraparte encuentre un espacio para persuadir.

Las etiquetas entranpan la posibilidad de una instancia de relacionamiento, escucha activa, trabajo articulador y de consenso, perpetuando la **falta de conexión por un propósito común** entre actores del diálogo, acrecentando la desconfianza, **exaservando la deshumanización** en los diálogos.

II.

Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

CARACTERÍSTICAS HUMANAS HABILITANTES PARA EL DIÁLOGO, Y QUE NO SE ESTÁN VISUALIZANDO:

HUMILDAD INTRÍNSECA:

Aproximarse al diálogo reconociendo que no se tiene la certeza absoluta, ni todo el conocimiento de las múltiples variables que lo componen. Mostrar **vulnerabilidad y adaptabilidad** no significa perder espacio en la instancia, sino que al contrario, es un habilitador para que la contraparte también se abra y crezcan las posibilidades de generar confianza.

EMPATÍA Y COMPRENSIÓN RADICAL:

Una instancia de diálogo puede significar el cambio radical de vida de la contraparte o afectar el cómo conciben la realidad. No se puede abordar con **ligereza, distancia o tecnicismos**. Debe existir un ejercicio de identificación, de involucramiento desde las **emociones** que ello provoca.

RECONOCIMIENTO DE LA COSMOVISIÓN:

El cómo **interpreta el mundo** una persona o colectivo, en base a su **experiencia y propia naturaleza**, determinará los modos adecuados en que el diálogo se debe dar para sintonizar con esas creencias y realidad. Se debe conocer, comprender y **valorar**.

COHERENCIA Y CONSISTENCIA PERSONAL Y COLECTIVA:

El diálogo no es sólo palabras; **acciones y comportamiento** también lo constituyen. Se hace clave un ser y hacer incuestionable, tanto de la persona que interactúa, como de la organización a la que representa. De no ser así, por más instancias que se ejecuten, no creará la confianza necesaria de un diálogo cooperativo.

HONESTIDAD:

Saber transparentar las necesidades, exceptivas y reales posibilidades de intervención para la transformación, permite dar paso a un diálogo transparente. **La falta de verdad** en conversaciones o incumplimiento de lo acordado, genera rabia y desvincula.

FLEXIBILIDAD ADAPTABLE:

Reconocer la complejidad en la que la sociedad se desarrolla, humaniza y conecta. No debe evadirse, sino que tomar **consciencia del entorno cambiante**, de las necesidades actuales. Adaptarse a la fluctuante realidad y flexibilizar los modos aprendidos hasta ahora.

SÍNTESIS PROhumana

LA DIFICULTAD DEL
DIÁLOGO COMIENZA
EN LA **DESHUMANIZACIÓN**
DE LAS PERSONAS QUE LO
LIDERAN Y ARTICULAN

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / **Lo que hacemos** / Lo que no hacemos

3. LO QUE HACEMOS: ERRORES Y RETOS DE CÓMO SE ENFRENTAN LOS PROCESOS DE DIÁLOGO

Es compartido entre líderes de la Mesa Redonda que los diálogos no están siendo comprendidos, y por consecuencia construyendo, de forma adecuada.

Se inician los procesos desde la negociación y no desde la co-construcción. LIPROEM, quienes son responsables en sus empresas de instalar el que la colaboración entre las partes es clave, no observan que se esté produciendo una transformación efectiva para que ello ocurra, a pesar de que el diagnóstico demuestra la necesidad imperante de que así sea.

El **diálogo se plantea como un problema**, no como el vehículo que permite explorar y consensuar acuerdos.

URGENCIA DE RECREAR EL TEJIDO SOCIAL:

Los diálogos no siempre convocan a todas las partes involucradas, que aportan en la comprensión y consenso. Y si las considera, no se les hace parte permanente, sino que es una **convocatoria puntual e instrumental**. La relación entre partes debiese ser una constante, conectándose constantemente en variados momentos e instancias. No actuar como silos desde una vereda contraria, sino que como un **colectivo que valora la multiplicidad de visiones** por un propósito común.

SÍNTESIS PROhumana

EL DIÁLOGO ES UN CAMINO DE RIQUEZA EN SÍ MISMO. COMPRENDER Y NO SÓLO ESPERAR SER COMPRENDIDO, ES EL RETO.

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

A

RENOVADA CONCEPCIÓN DE DIÁLOGOS

CÓMO SE PLANTEA EL DIÁLOGO

La **linealidad impera**. Planteando la temática A, que por lógica debe terminar en B sin posibilidad de incluir otras variables que distorsionen lo que se espera

Se piensa desde la **lógica resolutive**, convoco o soy parte de una instancia para sólo solucionar desde “mi” perspectiva

Se inicia con la recopilación de antecedentes del tema a abordar, manejando las **variables técnicas y evidentes** que el contexto expone

CÓMO SE DEBE CONS- TRUIR EL DIÁLOGO

Es un **proceso evolutivo**, no tiene fin, está en constante transformación, y que debe lograr la **regeneración** de las relaciones

El **consenso y la visión ampliada** debe primar. Conocer es lo que moviliza, dónde están los puntos de conexión, y desde ahí co-crear

Exige de una **preparación previa sistémica**. Conocer el contexto de múltiples variables, que se alimenta con evidencia concreta pero debe considerar la realidad cualitativa, y que es cambiante. No debe centrarse en la solución, sino que en el origen que lleva a dialogar

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / **Lo que hacemos** / Lo que no hacemos

B

IDENTIFICACIÓN DE HABILITADORES Y ENTRAMPADORES DEL DIÁLOGO

Líderes participantes de la Mesa Redonda señalan al **Estado** como uno de los **responsables de la ausencia de diálogo**. Lo consideran como un actor que no está cumpliendo un rol articulador clave que cree el ambiente propicio y de confianza para que el diálogo ocurra.

No niegan que se han logrado instancias de encuentro, con diálogos que resultan en transformaciones, pero esto obedece más a una voluntad particular de ciertos actores del mundo público. No a una **visión país** que se exprese en una política pública que entregue marcos y reglas del juego claras, que interpretan a las partes y que por ende se deben respetar.

El propósito común no sólo debe ser encontrado entre empresas y sociedad civil, es el Estado el que debe generar las bases para que el diálogo y relacionamiento entre los actores claves de Chile se de en contextos de **confianza, transparencia y claridad**.

LIPROEM y líderes de la Sociedad Civil reflexionan que a pesar de que el diálogo que se está generando desde las empresas con el resto de actores del ecosistema social (y viceversa) no está teniendo los esperados efectos, sí han aparecido en el último tiempo **HABILITADORES** que están permitiendo avanzar en las transformaciones que hoy las sociedades requieren con apremio.

Así también, están los **ENTRAMPADORES** que hay que identificar con premura, ya que provocan que cualquier avance logrado o relacionamiento en confianza generado se caiga o destruya.

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / **Lo que hacemos** / Lo que no hacemos

HABILITADORES

1. Toma de consciencia cada vez mayor del valor de la diversidad.

Para los diálogos es clave contar con diversas miradas y diferentes protagonista, pasando de la “moda por la inclusión” a la relevancia estratégica que tiene el incorporar visiones variadas y sistémicas de una misma temática.

2. Des - jerarquización social

ha dado voz y protagonismo a los que antes no lo tenían. Hacerles parte ya no es una opción, es un valor. Su rol es clave para la transformación, considerarles en el diálogo permite transformación con pertinencia.

3. El relacionamiento temprano

está comenzando a instalarse como una práctica, lo que facilita el diálogo evolutivo en desmedro de uno reactivo, eficientista y resolutivo en primera instancia.

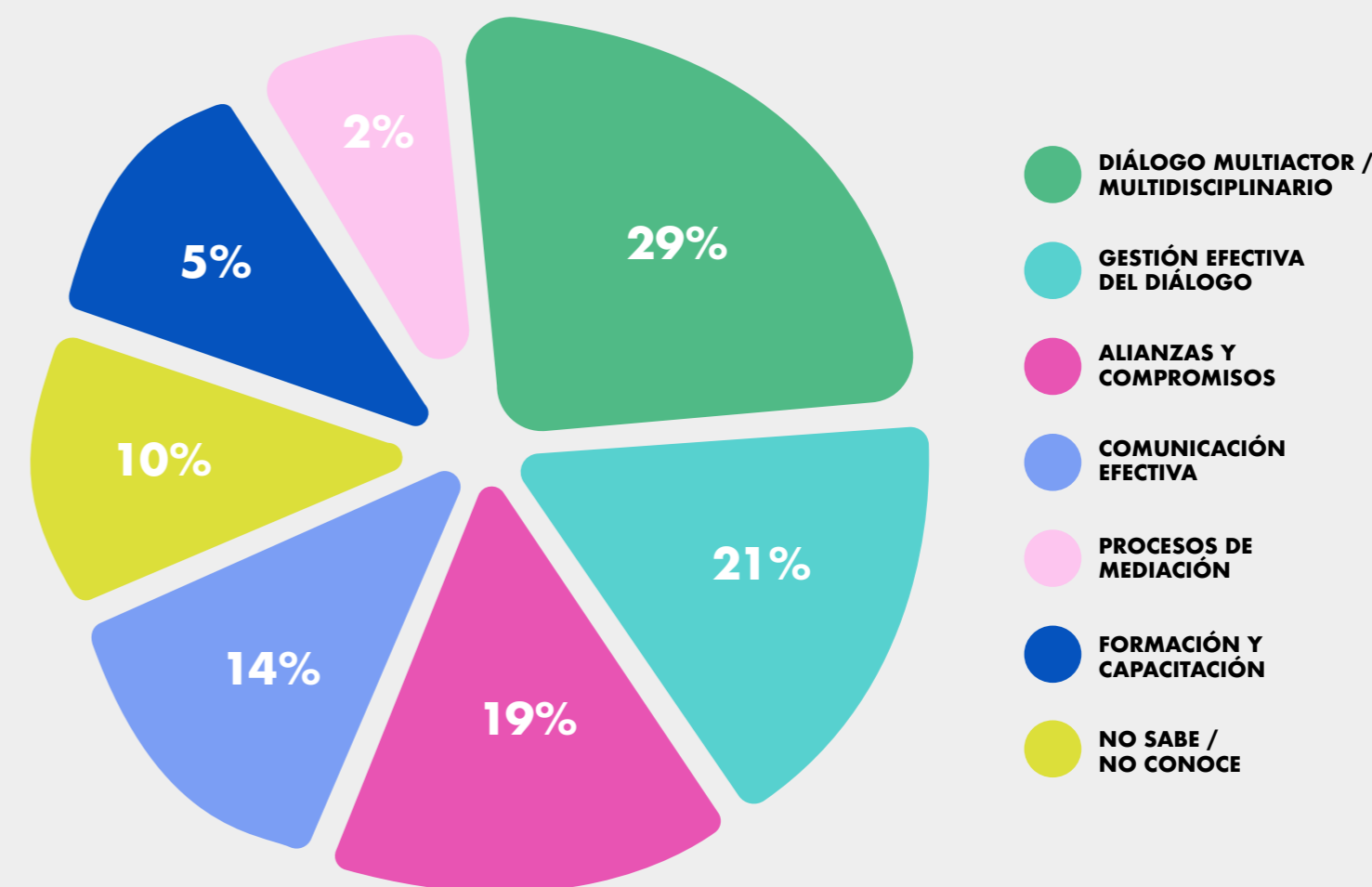
4. Los renovados propósitos y estrategias de sustentabilidad

en las empresas han permitido incorporar variables “blandas” al desarrollo del negocio que acercan a las partes y conectan puntos que no sólo buscan el éxito del proyecto, sino que el beneficio común. Clave, sino es coherente y consistente,² generará y perpetuará el efecto contrario

² Profundizar sobre el propósito coherente y consistente empresarial en: Mesa Redonda PROhumana “El Propósito del Ser Empresarial”, 2023. <https://prohumana.cl/wpcontent/uploads/2023/05/MR-Proposito-1.pdf>

Otros habilitadores que líderes destacan como claves para lograr diálogo

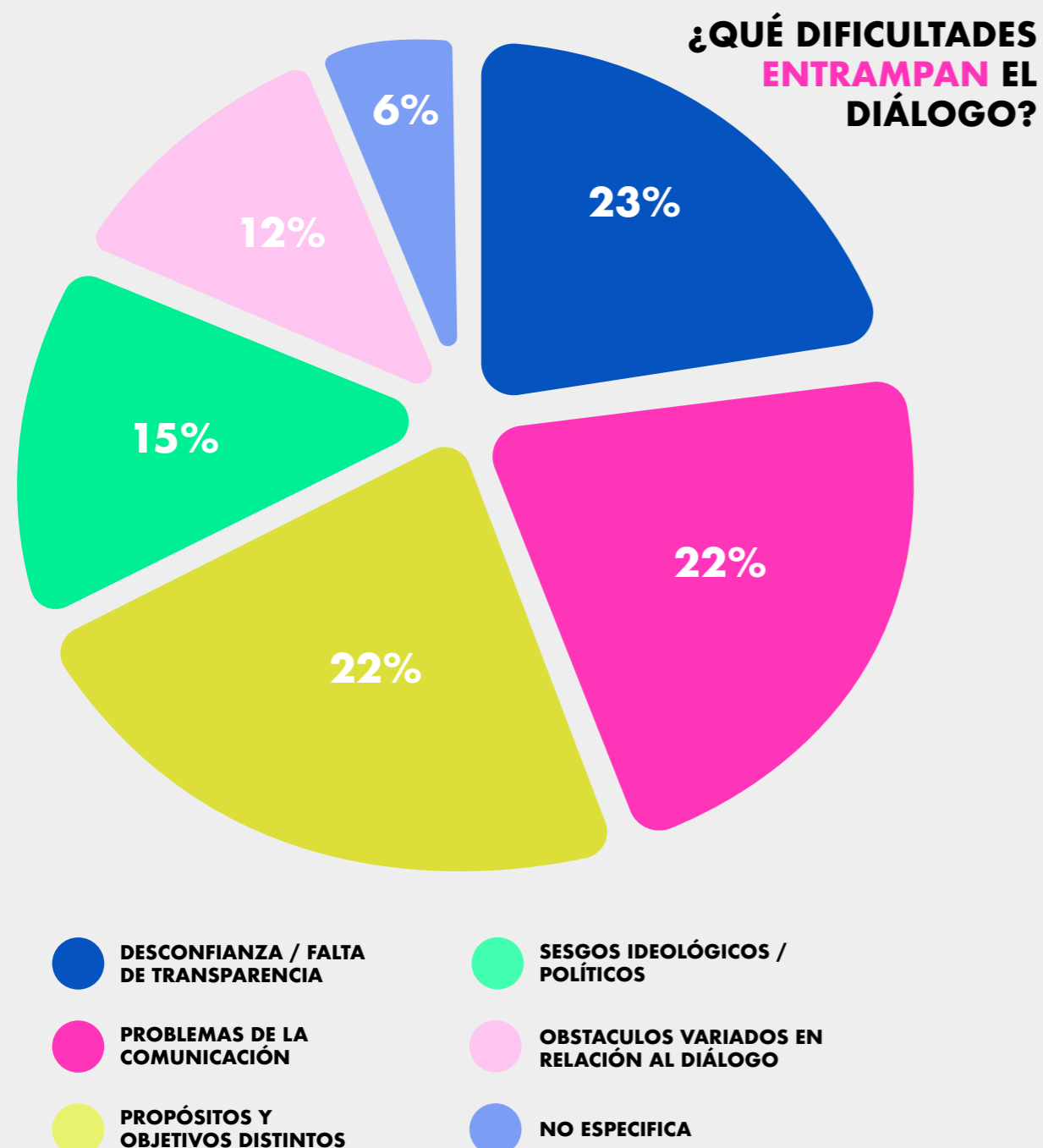
ACCIONES IMPLEMENTADAS PARA GENERAR PROCESOS DE DIÁLOGO RESOLUTIVOS



Fuente: Encuesta PROhumana realizada a líderes antes de iniciar las jornadas de diálogo

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

Otros entrampadores que líderes destacan como claves para lograr diálogo



ENTRAMPADORES

- 1. La imperante mirada de corto plazo** que no permite replantear un proceso de diálogo en la empresa. Aún no se valora de por sí el generar una **relación humana v/s el lograr resultados concretos** e inmediatos de la interacción. Pensar en el diálogo como una relación, que en el camino irá generando avances y consensos.
- 2. El castigo lapidario al error.** La equivocación por alguna de las partes no se perdona y todo lo construido por lo general se cae. Trabajar el **perdón y la empatía** de las partes de un diálogo es clave, y las relaciones permanentes en el largo plazo lo facilitan.
- 3. Tiranía de la mayoría.** El diálogo hay que entenderlo como un proceso en donde todos sus actores estén de acuerdo. Eso no implica que se logró exactamente lo que cada parte buscaba, sino que se **construyó colaborativamente** un acuerdo por un bien común mayor.
- 4. Contrapartes interesadas.** Abogados e interlocutores externos que representan a las partes en el diálogo no se esfuerzan en lograr **consensos comunes**, sino que defender su postura, debilitando la conexión y confianza en la instancia de relacionamiento.

Fuente: Encuesta PROhumana realizada a líderes antes de iniciar las jornadas de diálogo

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / **Lo que hacemos** / Lo que no hacemos

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, REDES SOCIALES Y LA TECNOLOGIZACIÓN ... HOY ENTRAMPADORES DE UN DIÁLOGO EVOLUTIVO – REGENERATIVO

Líderes de la Mesa Redonda señalan a los Medios de Comunicación como otro actor responsable de no facilitar que los diálogos se den en contextos de confianza. La **exacerbación de estereotipos** de las partes (empresa, sociedad civil, Estado y actores diversos de la sociedad) entregan **visiones miopes, superficiales y sesgadas** de la realidad.

No se niega la responsabilidad que ellos como interlocutores, principalmente del mundo privado puedan tener con la relación con éstos. Consideran clave el reestablecer y habilitar procesos de relacionamiento y diálogo constantes, y no transaccionales.

Así también, señalan a las **redes sociales y la tecnologización de los procesos** de la falta de humanización en los diálogos. Éstas acentúan la desconexión con el otro desde lo presencial, lo corporal, que se visualiza -en base a la baja efectividad de los procesos de diálogo actuales- como componente básico y necesario para generar diálogos que no se construyen solo con palabras y procesos, sino que facilitando la **conexión, componente natural de la biología de los seres vivos.**

SÍNTESIS PROhumana

**DEJAR LA MANERA EFICIENTISTA
DE RELACIONARNOS COMO
MIEMBROS DE UN SISTEMA VIVO
EN INTERCONECTADO**

II.

Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

4. LO QUE NO HACEMOS: RECONOCER Y TRANSFORMAR (SE) LOS PROCESOS DE DIÁLOGO

A

ESTABLECER RELACIONES CONSTANTES A LARGO PLAZO

Las reflexiones de Líderes de la Mesa Redonda evidencian que no existe una **relación fluida y constante** entre las partes del diálogo. Sí reconocen que en ocasiones se logran establecer relaciones de confianza, con procesos de diálogo efectivos, que logran ciertos consensos, pero no obedecen a una **constante articulada**.

Más bien se da por circunstancias puntuales que se deben a factores que no se planifican e intencionan. Se dan de manera espontánea y la mayoría de las veces intermitentes. El diálogo no debe ser una instancia, debe ser un **modo de vincularse** con la contraparte, constante y permanente.

Determinar las exceptivas, lo señalan como un factor clave. Hay que comprender que las partes de un diálogo tiene objetivos muchas veces diversos o contrapuestos, por lo que generar consensos absolutos es casi una **utopía**. Hay que trabajar para lograr relaciones de confianza para que en un diálogo evolutivo se vayan logrando pequeños acuerdos, que en su totalidad **mueven la aguja y generan transformación**.

SÍNTESIS PROhumana

EL GRAN RETO: LOGRAR UNA RELACIÓN EN CONFIANZA Y PERMANENTE, QUE SE ACTIVA EN LA LÓGICA RESOLUTIVA, CUANDO HAY UN TEMA ESPECÍFICO A CONSENSUAR, PERO QUE TRASCIENDE A UN RESULTADO PUNTUAL

II.

Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / **Lo que no hacemos**

B

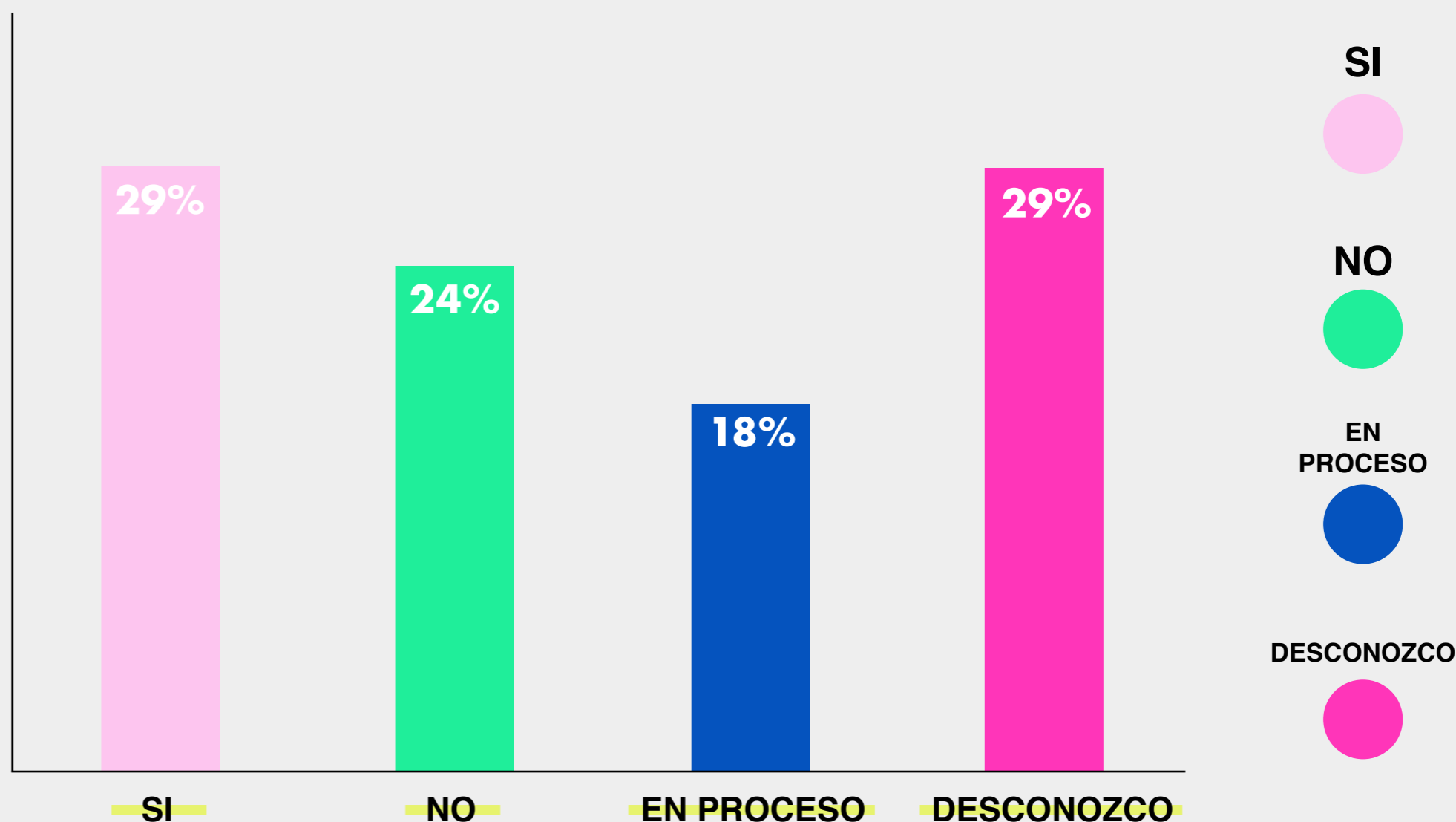
AUSENCIA DE FORMACIÓN EN HABILIDADES PARA EL DIÁLOGO

No todas las personas son adecuadas para sostener un proceso de diálogo, y las que lo son, no cuentan con todas las habilidades; por cierto múltiples, complejas y en constante evolución. Aquí la **Flexibilidad Cognitiva**³ se hace presente como una variable esencial en las personas que están habilitadas para el diálogo o que toman el gran desafío de liderarlo, sostenerlo, facilitarlo y enriquecerlo.

LIPROEM y líderes de la Sociedad Civil al comenzar la Mesa Redonda señalan que en general ellos/as, sus directores/as, comité estratégico y colaboradores/as se han formado para lograr procesos de diálogo que facilitan el consenso.

³ Profundizar sobre la flexibilidad cognitiva como desafío de resiliencia en: Mesa Redonda PROhumana "La Flexibilidad Cognitiva en el ser humano", 2022. <https://prohumana.cl/wp-content/uploads/2022/10/Mesa-Redonda-Flexibilidad-Cognitiva.pdf>

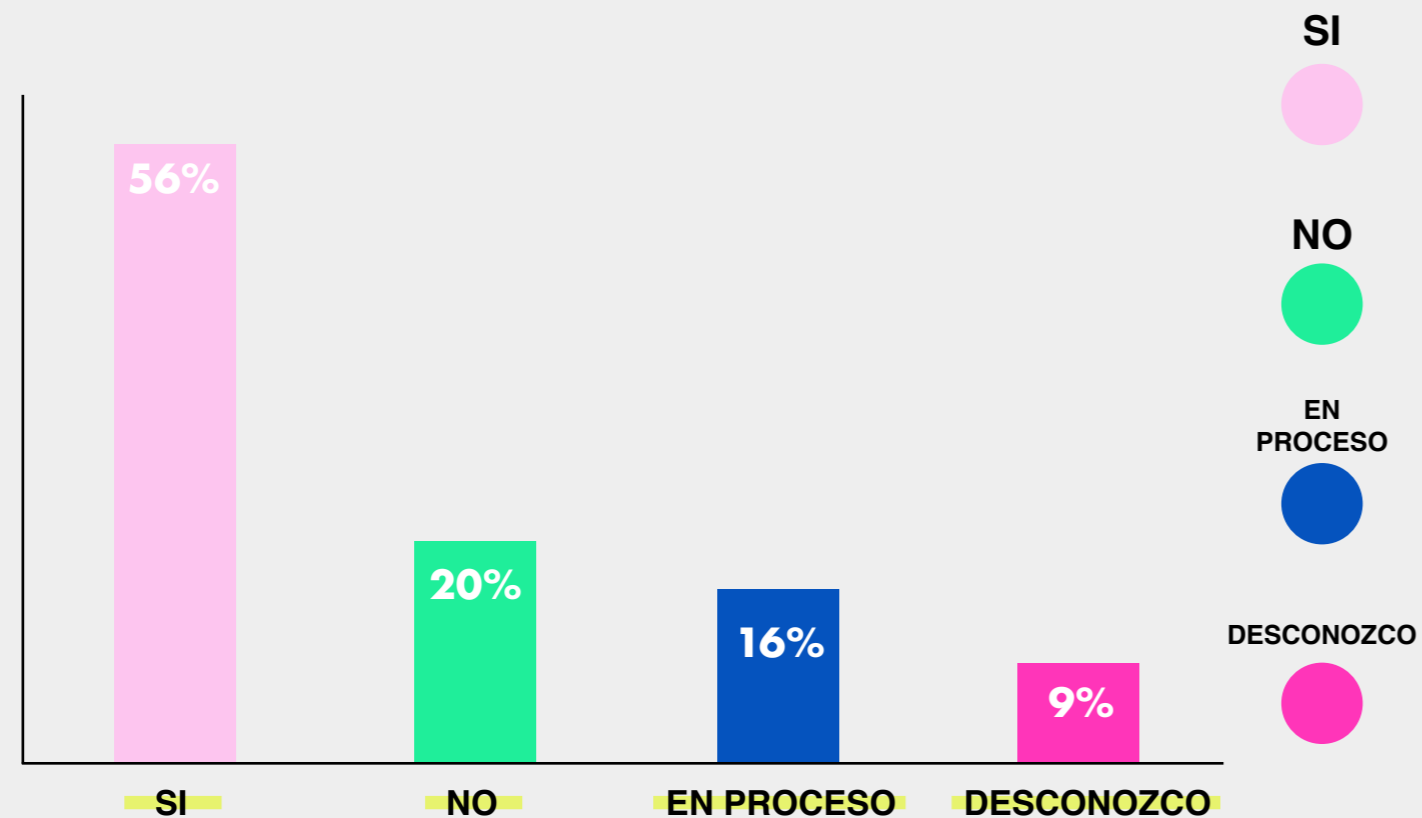
¿EL DIRECTORIO DE LA EMPRESA SE HA FORMADO PARA LOGRAR PROCESOS DE DIÁLOGO CON CONSENSO?



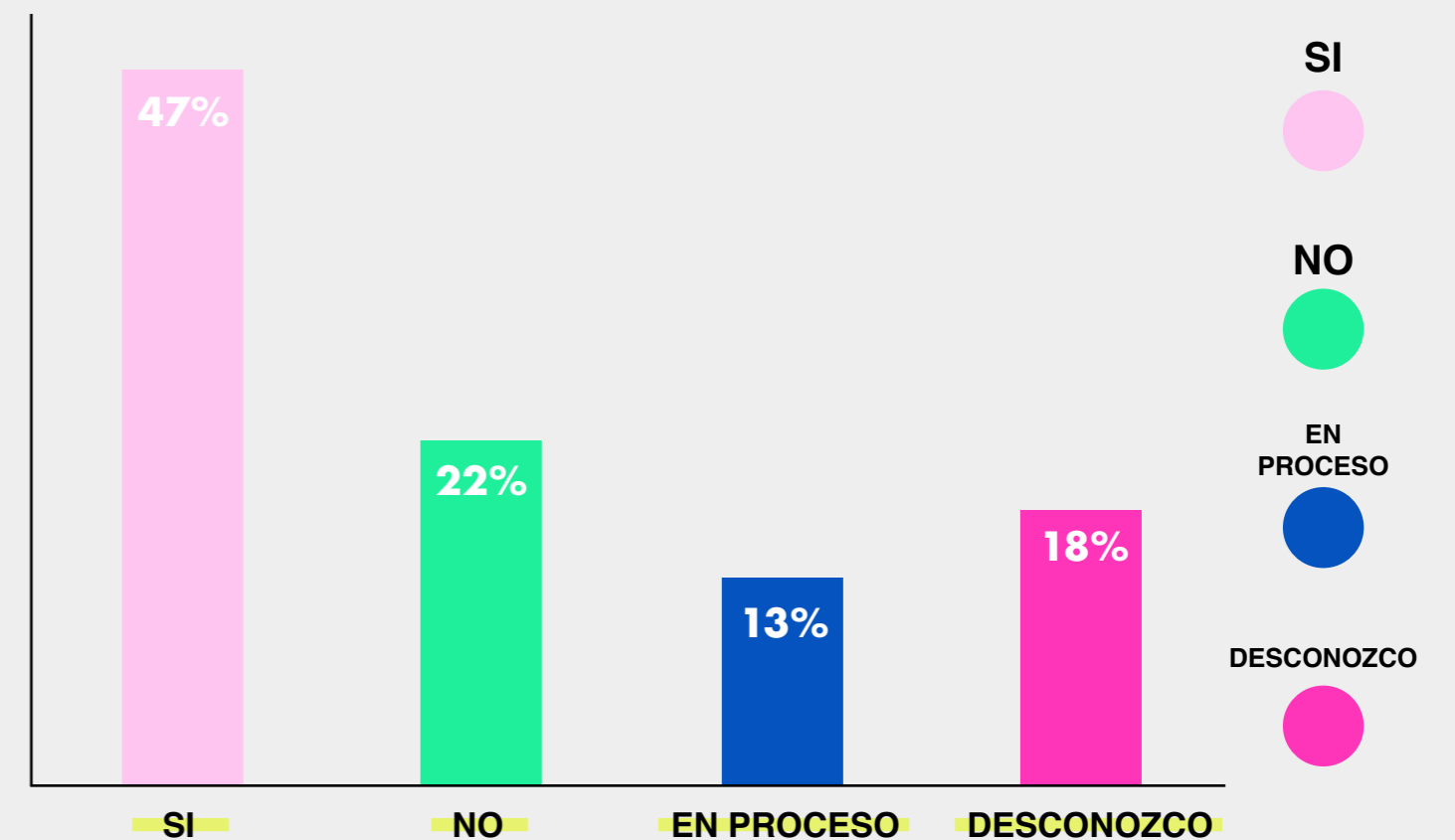
Fuente: Encuesta PROhumana realizada a LIPROEM antes de iniciar las jornadas de diálogo

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

¿EL NIVEL **COMITÉ ESTRATÉGICO** SE HA FORMADO PARA LOGRAR PROCESOS DE DIÁLOGO CON CONSENSO?



¿**COLABORADORES/AS** SE HA FORMADO PARA LOGRAR PROCESOS DE DIÁLOGO CON CONSENSO?



Fuente: Encuesta PROhumana realizada a LIPROEM antes de iniciar las jornadas de diálogo

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

Sin embargo, al profundizar en la reflexión señalan que más bien la formación obedece a variables que se requieren para un diálogo desactualizado. No consideran las **nuevas habilidades** determinadas por el contexto, las necesidades, las expectativas y el protagonismo de las partes que en el último tiempo se han transformado radicalmente.

La **prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza** son parte de las habilidades que se señalan como claves a desarrollar en quienes lideran los procesos de diálogo y que le debe dar continuidad. Así como también deben instalarse como valores organizacionales que alinien y convoquen a todos/as. Quienes son parte de una empresa o institución contribuyen -o bien merman- el ambiente adecuado, la posibilidad de diálogo y la disposición que se tenga antes éste, a través de comportamientos e interacciones con contrapartes.

Saber manejar las expectativas y no temer al conflicto son características necesarias para sostener diálogos que no están exentos de problemas, enfrentamientos y desintonías.

SÍNTESIS PROhumana

**NECESIDAD DE LÍDERES VALIENTES
CAPACES DE DEFENDER SU POSTURA
Y ASUMIR LAS TENSIONES QUE
PROVOCAN EL DESACUERDO
PUNTUAL, PERO QUE CIMIENTAN
UNA COLABORACIÓN REAL**

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / **Lo que no hacemos**

LA MIRADA DE LA SOCIEDAD CIVIL (SC) SOBRE LAS BRECHAS QUE LIMITAN EL DIÁLOGO CON LA EMPRESA

Líderes de la Sociedad Civil protagonistas de la Mesa Redonda determinan aquellas variables que provocan la **infertilidad en el diálogo** con el mundo privado.

La reflexión es expresada por un grupo pequeño de la SC, pero que con años de trabajo y relevante trayectoria, se alinean al diagnóstico que líderes empresariales participantes de la Mesa Redonda entregan, aportando visiones complementarias en búsqueda de lograr procesos de diálogo con consenso y en confianza.

Éstas brechas, no sólo las atribuyen como responsabilidad de las empresas, sino a cómo se desarrollan actualmente los diálogos. Las exponen como Talones de Aquiles que hay que **visualizar y recomponer**, ya que por más esfuerzos que se hagan, si estos se perpetúan no se lograrán diálogos colaborativos por un propósito común entre las partes.

II. Lo que vemos / Lo que no vemos / Lo que hacemos / Lo que no hacemos

(BRECHA)

DESENCANTO COMÚN

No se logra un diálogo con perspectiva, no hay un propósito que convoque y encante, que enmarque la relación. Reglas claras y transparencia en agendas deben estar presentes en las instancias de diálogo.

RADICALIZACIÓN DE VISIONES

El Estallido Social de 2019 abrió un espacio para el diálogo, que luego se cerró, acentuando las desconfianzas sobre el real interés de la contraparte. Los interlocutores se radicalizaron, y cada parte busca defender su posición ante un contexto complejo y de dilemas urgentes a solucionar.

AUTONOMÍA DEL ROL

La falta de fondos independientes a los que la SC puede acceder para su funcionamiento lleva a que su rol no pueda ser ejercido con total independencia. En algunos casos se visualizan como proveedores del Estado o la empresa, más que como una contraparte imparcial desde la representación de los que muchas veces no tienen voz.

INTERMITENCIA DE INTERLOCUTORES

No existe por parte de la empresa la permanencia de quienes están interactuando con la SC como representantes de una comunidad, territorio o necesidad social. Todo el trabajo y confianzas ganadas se diluyen. Por otra parte, los interlocutores son personas que no cuentan con la validación interna para comunicar expectativas o bien son externos que más que generar en el diálogo una relación de consenso buscan lograr una solución inmediata de beneficio propio.

NORMATIVA NO REPRESENTADA

La falta de compromiso o cumplimiento de las normas que regulan el actuar de las empresas merma la confianza de la SC que representa a un grupo de la sociedad, generando una distancia que no es habilitadora de diálogos constantes y evolutivos.

(ASPIRAR A)

UN PROPÓSITO PROVOCADOR

UN ENCUENTRO CERCANO

VALORAR LA SINERGÍA

RELACIONES PERMANENTES

RESPONSABILIDAD DE ACTUAR

III. PARTICIPANTES DEL DIÁLOGO Y LA REFLEXIÓN

Los cargos señalados son aquellos mencionados al momento de participar

JOSÉ ANTONIO ALONSO

AB InBev CERVECERÍA
DIRECTOR ASUNTOS CORPORATIVOS IMPACTO POSITIVO, LEGAL, COMPLIANCE



ROSA SOTO

ACCIONA ENERGÍA
GERENTA DE SOSTENIBILIDAD



PAOLA GRANDELA

ACEROS AZA
GERENTA DE ASUNTOS CORPORATIVOS



ISIDORA ENRIONE

ACHS
HEAD OF SUSTAINABILITY



MARCELA VACCARO

AIEP
VICERECTORA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y COMUNICACIONES



MARCELA RIQUELME

ANGLO AMERICAN
GERENTA DE COMUNICACIONES



JUAN PABLO SCHAEFFER

ANGLO AMERICAN
VICEPRESIDENTE DE ASUNTOS CORPORATIVOS Y SUSTENTABILIDAD



NICOLÁS JOBET

ARAUCO
GERENTE DE COMUNICACIONES



III. PARTICIPANTES DEL DIÁLOGO Y LA REFLEXIÓN

Los cargos señalados son aquellos mencionados al momento de participar

**JORGE
WELCH**

ASECH
PRESIDENTE



**JUAN
MERICHES**

**ASOCIACIÓN
EMPRESAS
ELÉCTRICAS**
DIRECTOR EJECUTIVO



**M^a VICTORIA
MARTABIT**

BANCO DE CHILE
GERENTA DE ASUNTOS
CORPORATIVOS Y
DESARROLLO SOSTENIBLE



**CLAUDIO
BETANZO**

BASF
COUNTRY
MANAGER CHILE



**MARÍA JOSÉ
BOSCH**

BBOSCH
DIRECTORA



**PAOLA
ALVANO**

BCI
GERENTA DE
ASUNTOS CORPORATIVOS
Y SOSTENIBILIDAD



**MAXIMILIANO
NUDMAN**

BETTERFLY
CORPORATE AFFAIRS HEAD



**PAOLA
VISINTINI**

CAJA LOS ANDES
GERENTA DE
PERSONAS Y ASUNTOS
CORPORATIVOS



III. PARTICIPANTES DEL DIÁLOGO Y LA REFLEXIÓN

Los cargos señalados son aquellos mencionados al momento de participar

KATIA TRUSICH

CÁMARA CHILENA DE CENTROS COMERCIALES
PRESIDENTA



M^ª TERESA VIAL

CÁMARA COMERCIO SANTIAGO
PRESIDENTA



M^ª FERNANDA AGUIRRE

CHILE GREEN BUILDING COUNCIL
DIRECTORA EJECUTIVA



ANDRÉS KUHLMANN

CLÍNICA ALEMANA
DIRECTOR



PEDRO VIAL

COLBÚN
GERENTE DE ASUNTOS PÚBLICOS



M^ª PAZ EPELMAN

CONSEJO PROhumana
CONSEJERA PROhumana



CAROLINA SORENSEN

COOPEUCH
DIRECTORA DE COMUNICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD



RICARDO MEWES

CONFEDERACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y EL COMERCIO
PRESIDENTE



III. PARTICIPANTES DEL DIÁLOGO Y LA REFLEXIÓN

Los cargos señalados son aquellos mencionados al momento de participar

TRINIDAD VIDAL

DÉFICIT CERO
COORDINADORA
DE INSIDENCIA



IGNACIO SERRANO

DESAFÍO LEVANTEMOS CHILE
DIRECTOR EJECUTIVO



HERNÁN ORELLANA

DIRECTOR BCI / CONSEJO PROhumana
DIRECTOR / CONSEJERO PROhumana



RAIMUNDO MARTÍN

EMPRESAS GASCO
JEFE DE COMUNICACIONES EXTERNAS



MARÍA JOSÉ FUENTALBA

EMPRESAS SB
GERENTA DE SOSTENIBILIDAD Y COMUNICACIONES



PATRICIA VALENZUELA

ENAEX
CHIEF HUMAN RESOURCES & ESG OFFICER



NATALIA CORREA

ENEL CHILE
HEAD OF SUSTAINABLE AND CIRCULAR ECOSYSTEM



ORLANDO MENESES

ENEL CHILE
HEAD OF BUSINESS TO GOVERNMENT CHILE



III. PARTICIPANTES DEL DIÁLOGO Y LA REFLEXIÓN

Los cargos señalados son aquellos mencionados al momento de participar

**PEDRO
URZÚA**

ENEL CHILE
GERENTE DE
RELACIONES
INSTITUCIONALES



**BENJAMÍN
GARCÍA**

**ESPACIO
PÚBLICO**
DIRECTOR EJECUTIVO



**ENRIQUE
GARÍN**

FRIOSUR
GERENTE DE ASUNTOS
CORPORATIVOS
Y SUSTENTABILIDAD



**HERNÁN
ARANEDA**

**FUNDACIÓN
CHILE**
GERENTE GENERAL



**GUSTAVO
SCHETTINI**

**GNL MEJILLONES /
ENGIE**
GERENTE GENERAL



**FELIPE
MANRÍQUEZ**

GNL QUINTERO
SUBGERENTE DE
ASUNTOS CORPORATIVOS



**ROBERTO
BRAVO**

KARÜN
DIRECTOR



**PÍA
MORA**

KIDZANIA
GERENTE GENERAL



III. PARTICIPANTES DEL DIÁLOGO Y LA REFLEXIÓN

Los cargos señalados son aquellos mencionados al momento de participar

**FRANCISCO
MÉNDEZ**

**LABORATORIOS
BAGÓ**
GERENTE GENERAL



**REINALDO
GALLEGOS**

MASISA
GERENTE DE
MEDIOAMBIENTE Y
RELACIÓN COMUNITARIA



**BERNARDITA
MAZO**

MERCADO LIBRE
GERENTA DE
COMUNICACIONES Y
ASUNTOS PÚBLICOS



**JUAN IGNACIO
DÍAZ**

MI PARQUE
DIRECTOR
EJECUTIVO



**MARIANA
ALCÉRRECA**

**MUTUAL DE
SEGURIDAD**
GERENTA DE ASUNTOS
CORPORATIVOS Y SEGURIDAD



**FELIPE
BUNSTER**

**MUTUAL DE
SEGURIDAD**
GERENTE GENERAL



**LIESBETH
VAN DER MEER**

OCEANA
SENIOR VICE
PRESIDENT



**CARLOS
MONTROYA**

**ORGANIZACIÓN DE
CONSUMIDORES
Y USUARIO**
DIRECTOR
COMUNICACIONES



III. PARTICIPANTES DEL DIÁLOGO Y LA REFLEXIÓN

Los cargos señalados son aquellos mencionados al momento de participar

**NATALIA
PARDO**

PEPSICO
CORPORATE
COMMUNICATIONS
MANAGER



**JUAN CARLOS
CORVALÁN**

SODIMAC
GERENTE DE
ASUNTOS PÚBLICOS
Y SUSTENTABILIDAD



**IGNACIO
COBO**

SOFOFA
DIRECTOR DE
SOSTENIBILIDAD



**BERNARDITA
FERNÁNDEZ**

SONAMI
GERENTA GENERAL
FUNDACIÓN SONAMI



**JAVIER
SILVA**

SQM
GERENTE DE SOSTENIBILIDAD
Y RELACIONAMIENTO
COMUNITARIO



**NICOLÁS
SCHNEIDER**

**UN ALTO EN
EL DESIERTO**
DIRECTOR



**M^ª FRANCISCA
OLIVARES**

**VERGARA, GALINDO Y
CORREA ABOGADOS**
ABOGADA SENIOR



**CONSTANZA
ATLAGICH**

WOM
JEFA DE
ASUNTOS PÚBLICOS



IV. AGRADECIMIENTOS EMPRESAS VISIONARIAS

GRACIAS POR HACERLO POSIBLE

Agradecemos el apoyo de las Empresas Visionarias y Aliada Estratégica que permitieron que **PROhumana** cumpla con su propósito de promover mayores niveles de conciencia que faciliten cambios culturales y de hábitos, a través de la consolidación de **aprendizajes regenerativos, significativos y colaborativos**; que entrelacen visiones sistémicas, creativas y trascendentes en seres humanos exponenciales y regenerativos.

Empresas y organizaciones comprometidas con la generación de conversaciones con sentido, profundidad e impacto.



V. APOYOS HISTÓRICOS

Entre el año **2000 y 2024** PROhumana ha realizado su proyecto Mesas Redondas con gran impacto y aporte, donde se ha buscado comprender **colectivamente** lo que no hemos advertido, lo que hemos logrado y lo que nos falta avanzar en **Grandes Dilemas** como sociedad.

151

Apoyos Históricos

24

Mesas Redondas

1120

Líderes de diversas empresas y organizaciones

240

Horas de diálogo y reflexión

Fundación **PROhumana**
#MESASREDONDAS
#DIÁLOGOEVOLUTIVOS



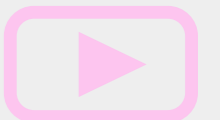
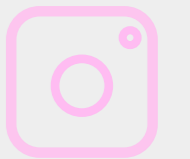


MESAS REDONDAS PROhumana

DIÁLOGOS EVOLUTIVOS REGENERATIVOS

EMPRESA - SOCIEDAD CIVIL - ESTADO

PROPONER



Equipo responsable del estudio: Soledad Teixidó, Fundadora PROhumana; Florencia Burgos, Directora Ejecutiva PROhumana; **Análisis Estadístico:** Matias Billwiller; **Diseño:** Colomba Costa, Diseñadora PROhumana