ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Aguirre Lyon, Daniela; Müller, Anne Kathrin; Trajtman, Natalie

Working Paper

El rol de las personas encargadas de sostenibilidad, su relacionamiento con stakeholders e involucramiento de los trabajadores en la gestión de la sostenibilidad: Estudio de país, Chile

ILO Working Paper, No. 45

Provided in Cooperation with:
International Labour Organization (ILO), Geneva

Suggested Citation: Aguirre Lyon, Daniela; Müller, Anne Kathrin; Trajtman, Natalie (2022) : El rol de las personas encargadas de sostenibilidad, su relacionamiento con stakeholders e involucramiento de los trabajadores en la gestión de la sostenibilidad: Estudio de país, Chile, ILO Working Paper, No. 45, ISBN 978-92-2-036234-1, International Labour Organization (ILO), Geneva

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/265584

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Organización Internacional del Trabajo

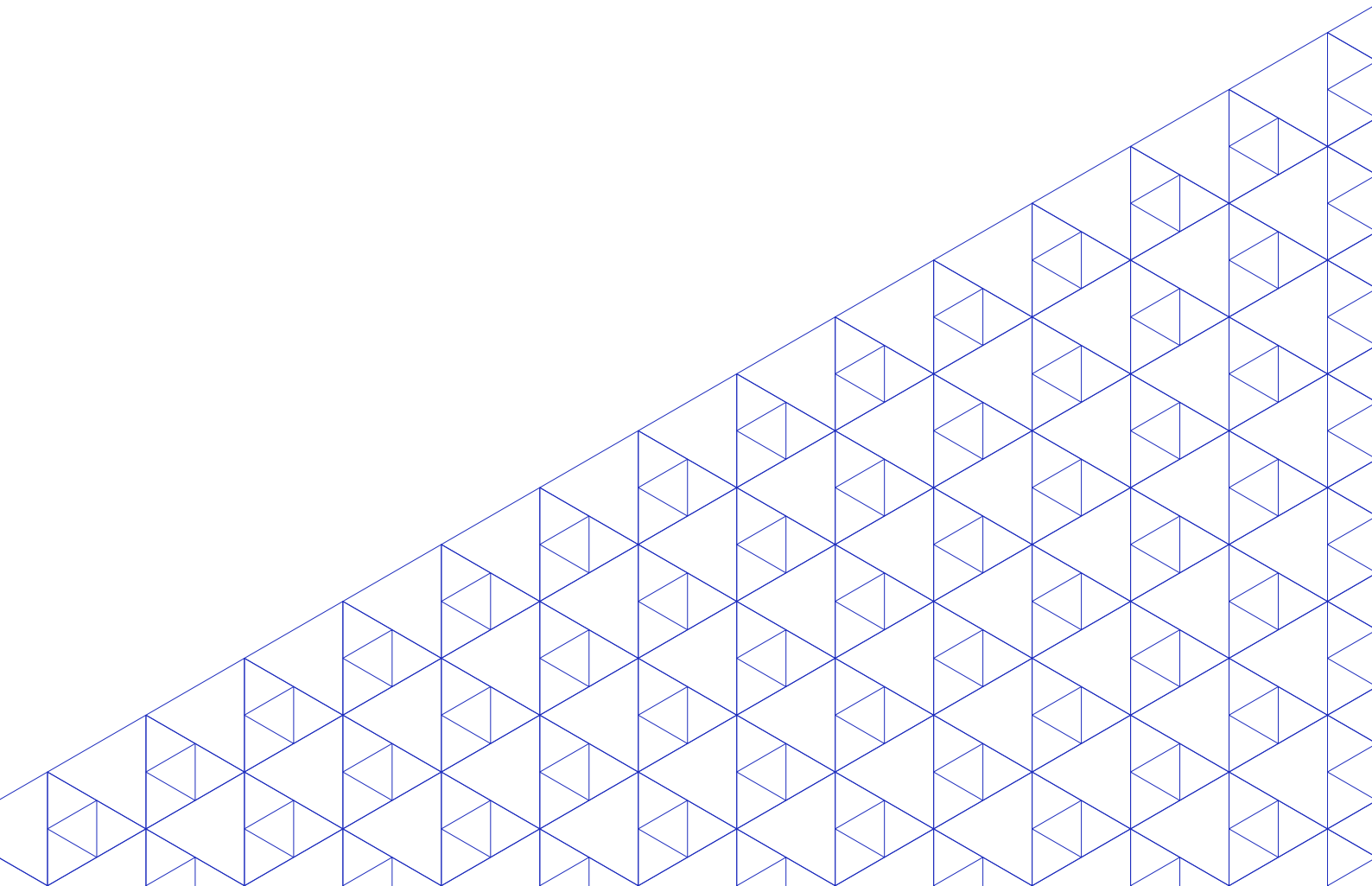
Documento de Trabajo de la OIT 45

Enero / 2022

El rol de las personas encargadas de sostenibilidad, su relacionamiento con stakeholders e involucramiento de los trabajadores en la gestión de la sostenibilidad

Estudio de país, Chile

Autores / Daniela Aguirre Lyon, Anne Kathrin Müller, Natalie Trajtman



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2022

La presente obra es un documento de acceso abierto con arreglo a la licencia de atribución 3.0 para organizaciones intergubernamentales de *Creative Commons* (http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo). Tal como se detalla en dicha licencia, los usuarios pueden reproducir, distribuir, adaptar y desarrollar el contenido de la obra original, incluso con fines comerciales, a condición de que se mencione claramente que la OIT es la titular de la obra original. No está permitido utilizar el emblema de la OIT en relación con la obra del usuario.

Traducciones: En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, junto con la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad:*La presente traducción no es obra de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) ni debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción.*

Adaptaciones: En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, junto con la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra original de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Las opiniones y puntos de vista expresados en esta adaptación son responsabilidad exclusiva de su autor o autores, y en ningún caso de la OIT.*

Todas las consultas sobre derechos y licencias deberán dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), CH-1211 Ginebra 22 (Suiza) o por correo electrónico a rights@ilo.org.

ISBN: 9789220362334 (print)
ISBN: 9789220362341 (web-pdf)
ISBN: 9789220362686 (epub)
ISBN: 9789220362693 (mobi)
ISSN: 2708-3446

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las suscriba.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Los documentos de trabajo de la OIT presentan un resumen de los resultados de las investigaciones en curso de la OIT y su objetivo es estimular el debate sobre una serie de cuestiones relacionadas con el mundo del trabajo. Les agradecemos que remitan sus comentarios sobre el presente documento a RESEARCH@ilo.org, rogovsky@ilo.org.

Autorización para la publicación: Richard Marc SAMANS, director de departamento, RESEARCH

Los documentos de trabajo de la OIT pueden consultarse en: https://www.ilo.org/global/publications/working-papers/lang--es

Forma de cita propuesta:
Aguirre Lyon, D., Kathrin Müller, A., Trajtman, N. 2022. *El rol de las personas encargadas de sostenibilidad, su relacionamiento con stakeholders e involucramiento de los trabajadores en la gestión de la sostenibilidad: Estudio de país, Chile*, Documento de trabajo de la OIT 45 (Ginebra, OIT).

Resumen

Con el objetivo de profundizar en la evolución de la función de la sostenibilidad en las empresas en Chile y comprender el alcance e impacto que está teniendo el área de sostenibilidad, el presente estudio considera un análisis de fuentes secundarias y la recopilación de información primaria de empresas que operan en el país.

A partir de una descripción del contexto sociopolítico y económico, este documento de trabajo identifica y analiza las tendencias internacionales y nacionales que están influyendo en el desarrollo de la sostenibilidad empresarial en Chile, así como la manera en que se expresan localmente las transformaciones que está enfrentando el mundo del trabajo. Asimismo, se recoge y analiza información cuantitativa y cualitativa con compañías que forman parte de Acción Empresas, una red empresarial no gremial que promueve el desarrollo sostenible desde y con el sector privado en Chile y forma parte de la Red Global del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés).

La recopilación de información primaria se realizó en 2021 mediante una encuesta a 55 empresas la cual fue complementado por entrevistas en profundidad a cuatro casos de estudio (empresas de diferentes rubros con una trayectoria importante en temas de sostenibilidad), buscando caracterizar y comprender cómo se ha ido desarrollando el área y la función de sostenibilidad en las empresas en Chile, cuál está siendo su capacidad de respuesta al entorno y las partes interesadas, así como la manera en que los/as trabajadores/as y sus representantes se están involucrando en los procesos de desarrollo sostenible.

Sobre los autores

Daniela Aguirre Lyon es consultora especializada en estudios e intervenciones con foco en el componente humano de los territorios y las empresas. Socióloga de la Universidad Católica de Chile y Máster en Políticas Públicas y Sociales de la Universidad Pompeu Fabra de España, ha participado en diversas investigaciones y proyectos para Chile y Latinoamérica, vinculados a los temas de desarrollo sostenible, derechos humanos y empresas, participación ciudadana y vivienda y hábitat urbano.

Anne Kathrin Müller se desempeña desde 2019 como gerente de Desarrollo en Acción Empresas, organización que promueve el desarrollo sostenible desde el trabajo con las empresas. Anteriormente, trabajó como Directora de Sostenibilidad y Alianzas en la Fundación Servicio Jesuita a Migrantes de Chile, como Subgerente de Sustentabilidad de Banco Itaú Chile y como Gerente de su Fundación. Posee un diplomado en Gestión Estratégica de Sostenibilidad de la Universidad Católica de Valparaíso y es graduada de la carrera interdisciplinaria de Diplom-Romanistik de la Universidad de Mannheim, Alemania.

Natalie Trajtman es psicóloga con magíster en Psicología Social de la Universidad Adolfo Ibáñez, Chile, con experiencia en coordinación de proyectos de sostenibilidad enfocados en diversidad e inclusión y el impacto de la transformación digital en las personas. En Acción Empresas se desempeña como Jefa de la línea temática Personas y Trabajo.

*Este estudio ha sido desarrollado y redactado con el apoyo y la colaboración de **Acción Empresas**, organización chilena sin fines de lucro que promueve el desarrollo sustentable en y con las empresas.*

Índice

Resumen 01

Sobre los autores 01

Acrónimos 07

Introducción 08

1 PANORAMA DE LA SITUACIÓN EN CHILE: EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS ACTUALES 09

1.1 Demografía y fuerza laboral 09

1.2 Modelo político y socioeconómico 12

1.2.1. El origen del neoliberalismo en Chile 12

1.2.2. La transición a la democracia 13

1.3. Crisis múltiple: social, climática y sanitaria 14

2 CONTEXTO INTERNACIONAL Y SU IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL 18

2.1. Membresía OCDE 18

2.2. ONU: Derechos Humanos 18

2.3. ONU: Agenda 2030 19

2.4. ONU: Acuerdo de París 19

2.5. Reportabilidad 19

3 EL FUTURO DEL TRABAJO: AVANCES Y DESAFÍOS PARA CHILE 21

3.1. Incrementar la inversión en las capacidades de las personas 21

a. Reconversión laboral 21

b. Equidad de género 21

c. Cambio demográfico 22

3.2. Incrementar la inversión en las instituciones de trabajo 22

a. Protección laboral 22

b. Soberanía del tiempo 23

c. Sindicatos y Diálogo Social 23

3.3. Incrementar la inversión en trabajo decente y sostenible 24

a. Desarrollo economía sostenible 24

b. Inversiones con una mirada de largo plazo 25

4 LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS: RESULTADOS DE ENCUESTA Y ESTUDIO DE CASOS 26

4.1. Antecedentes: características de la sostenibilidad en las empresas en Chile 26

4.2. Resultados Encuesta 27

4.2.1. Configuración del área y función de sostenibilidad 28

4.2.2. Impulsores y actores de la sostenibilidad 29

4.2.3. Nivel de consolidación/madurez del área de sostenibilidad 30

4.3. Estudio de Casos 32

4.3.1. Evolución del área de sostenibilidad y factores incidentes 33

¿Qué ha implicado la integración de la sostenibilidad hacia un estado de mayor madurez? 33

¿Qué factores han ido incidiendo en el desarrollo del área? 34

4.3.2. Impacto del área de sostenibilidad en la manera en que se maneja el negocio 34

4.3.3. Composición del área de sostenibilidad y forma de trabajo 35

4.3.4. Involucramiento de grupos de interés externos en el trabajo de sostenibilidad 36

4.3.5. Interés y conocimiento de las y los trabajadores en materias de sostenibilidad 37

4.3.6. Involucramiento de las y los trabajadores en el trabajo en sostenibilidad 38

4.3.7. Rol de los sindicatos y diálogo social en sostenibilidad 38

Conclusiones 40

ANEXO 1: APLICACIÓN ENCUESTA 42

1.1. LISTADO DE EMPRESAS PARTICIPANTES 42

1.2. RESULTADOS ENCUESTA 44

1. CARACTERIZACIÓN EMPRESAS PARTICIPANTES 44

1.1. Número total de empresas participantes: 55 44

2.CONFIGURACIÓN DEL ÁREA Y FUNCIÓN DE SOSTENIBILIDAD 45

a) Caracterización del área 45

b) Caracterización encargado/a sostenibilidad 46

3. IMPULSORES Y ACTORES DE LA SOSTENIBILIDAD 47

4. NIVEL DE CONSOLIDACIÓN/MADUREZ DEL ÁREA DE SOSTENIBILIDAD 48

ANEXO 2. PRESENTACIÓN DE CASOS ESTUDIO CUALITATIVO 51

Servicios financieros (Banca) 51

Industria vitivinícola 51

Comercio (Retail) 51

Energía 52

Referencias 53

Lista de gráficos

Gráfico 1. Evolución del PIB en Chile. 1990-2020 10

Gráfico 2. Valor agregado del PIB por actividad económica a precios corrientes, año 2020 10

Gráfico 3. Nivel jerárquico área sostenibilidad 29

Gráfico 4. Distancia entre líder del área y CEO 29

Gráfico 5. ¿Cuáles son los impulsores más importantes de los esfuerzos de sostenibilidad empresarial en su empresa? 30

Gráfico 6. ¿Cuáles son las acciones corporativas más importantes en el ámbito del desarrollo sostenible en su empresa? 31

Gráfico 7. De 1 al 5, donde 1 es nada integrado y 5 muy integrado: ¿Cuán integrados están en la planificación y quehacer del área/función de sostenibilidad de la empresa? 32

4.6. De 1 al 5, donde 1 es nada integrado y 5 muy integrado: ¿Cuán integrados están en la planificación y quehacer del área/función de sostenibilidad de la empresa? 49

Lista de cuadros

Tabla 1. Ocupados por rama de actividad económica, trimestre abril-junio 2021 11

Tabla 2. Tamaño empresas encuestadas 28

1.2. Rubros empresas participantes 44

1.3. Tamaño de empresas participantes (núm. de empleados/as en Chile) 44

1.4. País de la casa matriz empresas participantes 44

2.1. ¿Qué gerencia/departamento/área coordina los temas de sostenibilidad en la empresa? 45

2.2. ¿Desde cuándo existe el área/función de sostenibilidad en la empresa en Chile? 45

2.3. Nivel jerárquico del área de sostenibilidad en la empresa 45

2.4. Distancia entre el/la representante máximo/a de sostenibilidad y el/la CEO de la empresa 45

2.5. Número de personas que integran el área de sostenibilidad en la empresa 46

2.6. Profesión 46

2.7. Nivel más alto alcanzado en educación formal 46

2.8. Años de experiencia profesional 46

3.1. ¿Cuáles son los impulsores más importantes de los esfuerzos de sostenibilidad empresarial en su empresa? Seleccione un máximo de cinco opciones. 47

3.2. ¿Con qué áreas de la empresa tiene sus relaciones más importantes el área/función de sostenibilidad? Seleccione un máximo de cinco opciones. 47

3.3. Por favor selecciones «Sí», «Parcialmente» o «No» en relación con las siguientes afirmaciones: 48

4.1. ¿Cuáles son las acciones corporativas más importantes en el ámbito del desarrollo sostenible en su empresa? Seleccione un máximo de tres opciones. 48

4.2. Por favor selecciones «Sí», «Parcialmente» o «No» en relación con las siguientes afirmaciones: 48

4.3. ¿Existe un Comité de Sostenibilidad que reporte directamente a la gerencia general/directorio de la empresa? 49

4.4. ¿La empresa pública Reportes de Sostenibilidad? 49

4.5. ¿Desde cuándo publica reportes de sostenibilidad? (solo quienes publican) 49

4.7. Sobre el impacto que ha tenido la pandemia en la sostenibilidad: ¿Ha afectado el presupuesto y la importancia de la función de sostenibilidad en la empresa? 50

Acrónimos

CEPAL	Comisión Económica para América Latina y El Caribe
CEPALSTAT	Base de Datos y Publicaciones Estadísticas de CEPAL
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CNP	Comisión Nacional de Productividad
DT	Dirección del Trabajo
INE	Instituto Nacional de Estadística
INDH	Instituto Nacional de Derechos Humanos
MDSF	Ministerio de Desarrollo Social y Familia
MINSAL	Ministerio de Salud
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PIB	producto interior bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Sence	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SERNAMEG	Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development (Consejo Empresarial Mundial Económico para el Desarrollo Sostenible)

▶ Introducción

En las últimas décadas, Chile ha realizado importantes avances en materia de desarrollo sostenible. Esto se ha logrado gracias a los compromisos internacionales y a la normativa nacional, así como a un contexto político, social y medioambiental, que inevitablemente ha llevado a un mayor compromiso y comprensión del concepto de sostenibilidad por parte de las empresas. Es así que el involucramiento de sus grupos de interés ha evolucionado desde un concepto meramente filantrópico, que predominó durante el siglo pasado, al término de responsabilidad social empresarial (RSE) que surgió a finales de los 90. Este concepto comienza aludiendo a la responsabilidad organizacional frente a la sociedad, hasta la aparición del concepto de sostenibilidad o gestión sustentable, que apunta al corazón de la empresa, es decir, a cómo la organización desarrolla sus negocios y cuáles son sus impactos sobre los grupos de interés.

Esta evolución se refleja también en el desarrollo de los perfiles de los y las responsables de sostenibilidad, sus funciones y posición e influencia dentro de la estructura organizacional. En general, cada vez son más las empresas que cuentan con un área o gestión de sostenibilidad, y cada vez hay más conciencia de la importancia que revisten los aspectos ASG (ambientales, sociales y de gobernanza).

Con el objetivo de profundizar en la evolución de la función de la sostenibilidad en las empresas en Chile y comprender el alcance e impacto que está teniendo el área de sostenibilidad, este estudio considera un análisis de fuentes secundarias y la recopilación de información primaria de empresas que operan en el país.

A partir de una descripción del contexto sociopolítico y económico de Chile, este estudio identifica y analiza las tendencias internacionales y nacionales que están influyendo en el desarrollo de la sostenibilidad empresarial en el país, así como la manera en que se expresan localmente las transformaciones que está enfrentando el mundo del trabajo, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Asimismo, se recogió y analizó información cuantitativa y cualitativa con organizaciones que forman parte de Acción Empresas, la red empresarial no gremial que representa a la Red Global del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] - Consejo Empresarial Mundial Económico para el Desarrollo Sostenible). Acción Empresas promueve el desarrollo sostenible desde y con el sector privado en Chile, a través de una red de 120 socios empresariales, en su mayoría grandes empresas, que representan en su conjunto un 15% del PIB y tiene un impacto total sobre casi 500 000 trabajadores/as.

La recopilación de información primaria se realiza mediante una encuesta a 55 empresas y de entrevistas en profundidad a cuatro casos de estudio, buscando caracterizar y comprender cómo se ha ido desarrollando el área y la función de sostenibilidad en las empresas del país, cuál está siendo su capacidad de respuesta al entorno y las partes interesadas, así como la manera en que los/as trabajadores/as y sus representantes se están involucrando en los procesos de desarrollo sostenible.

La estrategia de integración de los métodos cualitativo y cuantitativo se basa en su complementariedad, donde la fase cualitativa se centra en profundizar en los resultados de la fase cuantitativa.

▶ 1 PANORAMA DE LA SITUACIÓN EN CHILE: EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS ACTUALES

1.1 Demografía y fuerza laboral

Con cerca de 20 millones de habitantes, de los cuales el 88% reside en áreas urbanas (INE 2019), Chile cuenta con un alto Índice de Desarrollo Humano, ocupando la posición número 43 en el mundo y la primera en Latinoamérica (PNUD 2021).

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el país destaca en la Región por su baja tasa de fecundidad (1,6 hijos por mujer), muy por debajo del nivel de reemplazo,[1] que combinada con una baja mortalidad[2] y un crecimiento sostenido de la esperanza de vida al nacer (81 años), nos sitúa en una etapa avanzada de **envejecimiento poblacional**. Actualmente, los adultos mayores representan el 12,5% de la población total y se prevé un aumento de hasta el 18,9% en 2035, lo que conllevará un importante incremento del Índice de Dependencia Demográfica[3] (INE 2019).

Una de las tendencias poblacionales que ha marcado al país en la última década, ha sido el progresivo crecimiento de la **migración**, especialmente a partir de 2017, que además ha mostrado una diversificación de los países de origen. En base a datos del INE y del Departamento de Extranjería y Migración (DEM), si en 2014 la población extranjera constituía un 2,3% de la población total del país, en diciembre de 2019, alcanzó cerca del 8%, un incremento que fue frenado por la COVID-19. En un contexto de envejecimiento poblacional, los ciudadanos extranjeros representan una oportunidad para dinamizar la economía nacional, gracias a su composición etaria mayoritariamente en edad de trabajar, su alta participación laboral y su mayor nivel educativo promedio en comparación con la población nativa.

Desde 2003, la educación obligatoria en Chile contempla 12 años de escolaridad, comenzando a los 6 años de edad. Según el Censo 2017, la población de 15 años o más, contaba con un promedio de 11,2 años de escolaridad y casi el 75% de la población de 25 años o más, había aprobado niveles educativos superiores a la educación primaria. En este sentido, cabe destacar que se ha producido un incremento paulatino de la educación superior en el país, pasando del 21,9% en 2002 al 29,8% en 2017 el número de personas que declararon haber superado el último curso de este nivel (INE 2017).

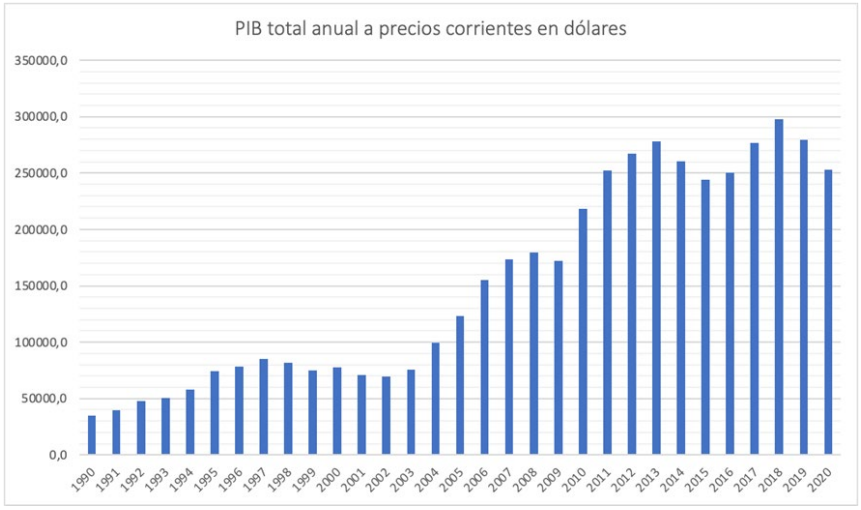
En cuanto a la economía, según datos de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL 2020), Chile ha experimentado un **crecimiento económico sostenido** en las últimas décadas. El país alcanzó un PIB de 252 940 millones de US dólares en 2020, equivalente a 13 232 dólares per cápita a precios corrientes, prácticamente el doble que el promedio de América Latina (6 908 millones de dólares) (CEPALSTAT 2021)

[1] La fecundidad a nivel de reemplazo es el nivel de fecundidad al cual las mujeres dentro de la misma cohorte tienen precisamente suficientes hijas (en promedio) para «reemplazarse» dentro de la población. La tasa global de fecundidad también puede utilizarse para indicar la fecundidad a nivel de reemplazo mostrando el número promedio de niños que sería suficiente para reemplazar a ambos padres dentro de la población. Se necesitan tasas globales de fecundidad mayores al número exacto de 2,1 (un niño por cada uno de los padres) para alcanzar niveles de reemplazo, debido a que nacen unos cuantos más varones que mujeres y no todas las mujeres sobreviven hasta llegar a sus años reproductivos (INE 2017).

[2] Tasa bruta de mortalidad de 6,1 por cada mil habitantes.

[3] Relación entre la población económicamente dependiente —niños/as y adultos/as mayores— y la población en edad de trabajar. A junio 2021 el INE proyecta un índice de 46,1 y a junio 2035 llegaría a 53,9.

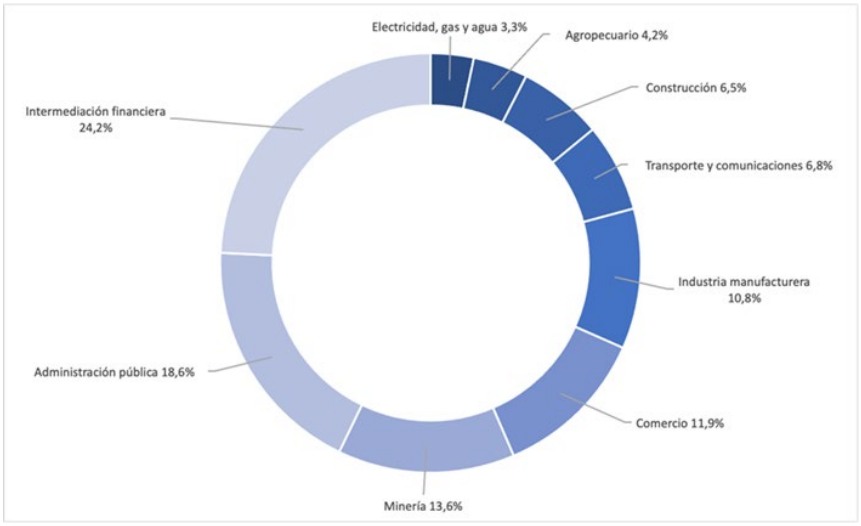
▶ Gráfico 1. Evolución del PIB en Chile. 1990-2020



Fuente: Elaboración de las autoras en base a datos de la CEPAL 2020.

Las actividades económicas que más aportaron al PIB fueron la intermediación financiera (24,2%) y la administración pública (18,6%), que sobrepasaron a la minería, sector que hoy ocupa el tercer lugar (13,6%) tras haber sido el protagonista a principios de este siglo. En cuarto y quinto lugar respectivamente, se sitúan el comercio (11,9%) y la industria manufacturera (10,8%), como se aprecia en el siguiente gráfico.

▶ Gráfico 2. Valor agregado del PIB por actividad económica a precios corrientes, año 2020



Fuente: CEPAL.

Desde la perspectiva del empleo, según datos de la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) del trimestre abril-junio 2021, la actividad económica con mayor cantidad de ocupados/as fue el comercio (18,7%), situándose muy por encima del resto, seguido de la industria manufacturera (10,3%) y la construcción (9,2%) (INE 2021a) .

▶ **Tabla 1. Ocupados por rama de actividad económica, trimestre abril-junio 2021**

Comercio al por mayor y al por menor	18,7%
Industrias manufactureras	10,3%
Construcción	9,2%
Enseñanza	8,8%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	6,8%
Transporte y almacenamiento	6,5%
Administración pública y defensa	6,1%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	6,0%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	3,9%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3,7%
Otras actividades de servicios	3,6%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2,8%
Actividades de los hogares como empleadores	2,8%
Explotación de minas y canteras	2,7%
Información y comunicaciones	2,6%
Actividades financieras y de seguros	2,2%
Actividades inmobiliarias	1,0%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	0,8%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,6%
Suministro de agua	0,6%
No sabe / No responde	0,3%
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0,0%

Fuente: Elaboración de las autoras en base a la ENE trimestre abril-junio 2021, INE.

En cuanto a la tasa de **participación laboral**[4], según datos de la encuesta CASEN[5] del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF 2017), la incorporación de las mujeres ha ido en aumento en las últimas décadas, lo que, sumado a una leve reducción de la participación masculina, ha permitido reducir la brecha de género. Si bien en el año 2000 la diferencia era de 33,6 puntos porcentuales, en 2017 esta fue de 22,7 puntos, con una tasa de participación del 71,5% de hombres y del 48,8% de mujeres. Existe también un amplio sector de empleo informal[6], con una tasa de ocupación que, según el INE, alcanzó un 26% en el trimestre abril-junio 2021 (INE 2021b).

Actualmente, el valor del **ingreso** mínimo mensual para los/as trabajadores/as mayores de 18 años de edad y hasta los 65 años, es de 337 000 pesos chilenos ($) (equivalente a 428 dólares de los Estados Unidos[7]), el segundo más alto de América Latina después de Costa Rica. Sin embargo, si se compara el valor en dólares ajustado por paridad de poder adquisitivo, tomado en cuenta las diferencias entre los países en relación al costo de vida, el salario mínimo en Chile desciende al séptimo lugar en América Latina[8] (Durán y Kremerman 2020). Por su parte, y de acuerdo con los datos arrojados por la Encuesta Suplementaria

4 Razón entre las personas de 15 años o más que buscan empleo o están ocupados y la población en edad de 15 años o más.
5 Encuesta de hogares que se realiza cada 2 años en Chile.
6 Según el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) de la OIT, el empleo informal incluye todo trabajo remunerado (p. ej. tanto autoempleo como empleo asalariado) que no está registrado, regulado o protegido por marcos legales o normativos, así como también trabajo no remunerado llevado a cabo en una empresa generadora de ingresos. Los trabajadores informales no cuentan con contratos de empleo seguros, prestaciones laborales, protección social o representación de los trabajadores (CINTERFOR, s.f.)
7 Según tipo de cambio al 24 de septiembre de 2021.
8 Basado en una comparación entre 17 países de la región.

de Ingresos 2020 del INE, el ingreso neto[9] promedio mensual de los/as ocupados/as en 2020, fue de $ 635 134 (equivalente a 806 dólares[10]), observándose aún un importante premio a la educación superior —especialmente a profesionales universitarios— (INE 2020). En efecto, durante 2020, la mitad de los/as trabajadores/as en Chile percibió un ingreso igual o inferior a $ 420 000 (equivalente a 533 dólares[11]).

En lo que respecta a la asociatividad de los/as trabajadores/as, según la Dirección del Trabajo (DT) y la ENE, en 2019 Chile contaba con 11 926 sindicatos activos y un total de 1 193 104 de trabajadores/as afiliados. Esto representa una tasa de **sindicalización**[12] de un 15,9% para el trimestre octubre-diciembre de dicho año. Las cifras más altas de sindicalización coinciden con los sectores de mayor aportación al PIB, destacando la minería con una tasa de 35% y la intermediación financiera con una de 29% (MDSF, 2017).

Por último, es importante reconocer que la pandemia transformó las formas de trabajo, lo que posiblemente tendrá repercusiones no solo en el mercado laboral, sino también en la cultura organizacional y la gestión de personas al interior de las empresas. Según el INE, una de cada cinco personas trabajadoras realizó labores a distancia o teletrabajo en mayo de 2021 en Chile (INE 2021c).

1.2 Modelo político y socioeconómico

1.2.1. El origen del neoliberalismo en Chile

En el segundo tercio del siglo XX, América Latina vivió un importante proceso de industrialización[13] con un papel protagónico del Estado, que surgió principalmente como respuesta a la dificultad de abastecimiento provocada por la Primera Guerra Mundial y la posterior crisis del 29. En este periodo, y especialmente en la década de los cuarenta con los gobiernos radicales y la creación de CORFO (Corporación de Fomento de la Producción), Chile experimentó un notable proceso de crecimiento económico y modernización. Esto se reflejó en un gran incremento de la urbanización, ampliación de la cobertura educativa y sanitaria, la implementación de políticas de seguridad social y la ampliación del sistema político con el voto femenino, entre otros. Todo lo anterior, bajo un sólido consenso político y social, que hacia los años sesenta comenzó a mostrar cierto desgaste. La reducción del crecimiento económico y la alta inflación, así como el incremento y politización de los conflictos sociales, empezaron a mostrar deficiencias del modelo industrializador.

En este contexto, los dos mandatos que siguieron entre 1958 y 1970 continuaron explorando vías para el desarrollo económico y social hasta la llegada del gobierno de la Unidad Popular (1970-1973), liderado por Salvador Allende, quien pretendió por primera vez en el mundo instaurar el socialismo por la vía democrática. Su gobierno, incluyó un ambicioso plan de reformas económicas, sociales y políticas, tales como la ley de nacionalización del cobre, la estatización de las empresas, la aceleración de la reforma agraria iniciada por los gobiernos anteriores, el aumento de los salarios y el fortalecimiento de la educación y la salud públicas. Sin embargo, la caída del precio del cobre y el proceso inflacionario derivado de la emisión de moneda para solventar el gasto social complicaron el desarrollo del programa de gobierno, que se vio agravado por el desabastecimiento, el acaparamiento y la fuerte presión de la oposición y algunos gremios que, con el apoyo de los Estados Unidos de América, intentaron desestabilizar la economía chilena. Además, se estaba gestando una fuerte división interna entre las fuerzas más revolucionarias y aquellas que querían consolidar el proceso de la vía socialista, todo lo cual fue debilitando la gobernabilidad.

El golpe de Estado del 11 de septiembre de 1973 dio inicio a la dictadura de Augusto Pinochet, que duró 17 años. Esto supuso una ruptura con el modelo económico y social que venía desarrollándose en el país y se

9 Corresponde al ingreso bruto menos los descuentos por previsión y salud.
10 Según tipo de cambio al 24 de septiembre de 2021.
11 Según tipo de cambio al 24 de septiembre de 2021.
12 Población afiliada a sindicatos*100 / (Asalariados sector privado + Trabajadores por cuenta propia + Personal de Servicio).
13 Modelo económico llamado «Industrialización por sustitución de importación (ISI)».

instauró el modelo neoliberal. Si bien en la década de los cincuenta, durante el gobierno de Carlos Ibáñez del Campo[14], la economía ya había dado un primer giro más liberal, no fue hasta la dictadura de Pinochet cuando Chile se convirtió en el experimento mundial del neoliberalismo y todos sus principios fueron puestos en práctica bajo la influencia directa de los «Chicago Boys»[15].

Las primeras medidas de la dictadura se centraron en el ámbito económico con el fin de reducir la inflación, liberalizar el mercado y equilibrar el presupuesto fiscal. Posteriormente, se fueron ampliando a los servicios sociales, con reformas estructurales al sistema de salud, educativo y de previsión social, que significó la privatización total de las pensiones y la mantención de un rol parcialmente subsidiario del Estado en materia de educación y salud. Estas intervenciones fueron acompañadas por la reforma laboral, que desreguló el trabajo y modificó sus formas organizativas, la privatización de los recursos naturales del país y la liberalización del mercado de suelo, dando pie al desarrollo especulativo.

Gran parte del espíritu de estas reformas quedó cristalizado en la Constitución de 1980, la cual consolida un Estado Subsidiario con un papel residual en la provisión de servicios básicos, limitado más bien a fomentar y supervisar al sector privado. Además, esta Constitución deja una serie de «cerrojos» que obstaculizarán sus futuros cambios y contribuirán a perpetuar el modelo político y económico de la dictadura. Entre ellos, la exigencia de altos quórum para poder modificar cualquiera de sus contenidos (2/3 o 3/5 de parlamentarios en ejercicio) y un sistema electoral binominal, que en la práctica cierra la representación parlamentaria a dos bloques políticos.

Al mismo tiempo, la dictadura prohibió o limitó severamente el funcionamiento de las organizaciones intermedias, como los sindicatos, las asociaciones profesionales, las organizaciones barriales y los partidos políticos, restringiendo así la libertad de opinión y de manifestación. Aún más, violó sistemáticamente los Derechos Humanos, persiguiendo y reprimiendo cualquier tipo de oposición a la Junta Militar que dirigía el país, utilizando el secuestro, la tortura y el asesinato[16] (Comisión Valech-I 2005).

Todo lo anterior, generó un escenario que permitió el enriquecimiento de grandes empresas y abrió un camino, hasta ahora sin retorno, a la concentración de la riqueza, la profundización de las desigualdades sociales y la segregación socioespacial en el país, dejando una fractura en el tejido social y asociativo de la sociedad.

1.2.2. La transición a la democracia

En 1982, a casi diez años del inicio de la dictadura, se desencadenó una crisis económica a consecuencia de la devaluación del tipo de cambio real y de la reducción de las exportaciones, lo que provocó un 20% de desempleo. Sumado a ello, la reducción de la financiación externa y la condena internacional a la violación de los derechos humanos cuestionaron la pertinencia de la senda económica que los «Chicago Boys» habían trazado y en un intento para salir de la crisis, se flexibilizaron algunos parámetros de la política económica, recuperando parte de la función reguladora del Estado y acelerando las privatizaciones de empresas estatales y de servicios sociales, lo que permitió la reactivación económica del país. No obstante, las

[14] Carlos Ibáñez del Campo fue un militar y político chileno, presidente de la República en dos ocasiones: en su periodo dictatorial de 1927-1931 y en su periodo legítimo y democrático de 1952-1958. Durante su mandato contrató la Misión Klein-Saks, integrada por expertos y altos ejecutivos de la banca norteamericana, para establecer un diagnóstico que permitiera corregir los problemas económicos y terminó por establecer un programa global de transformación económica para Chile (Memoria Chilena s.f.)

[15] Este grupo tuvo su origen a mediados de la década de los cincuenta, cuando se genera un convenio entre la Universidad de Chicago y la Universidad Católica de Chile, dándose así inicio a la conformación de un grupo de pensamiento de base neoliberal en el país, influenciado directamente por los intelectuales norteamericanos de las doctrinas que sustentan el neoliberalismo. Así, durante los años sesenta y setenta, los «Chicago Boys» buscaron refundar las bases ideológicas de la derecha económica y política chilena, utilizando diversos medios de comunicación, centros de estudio y sus redes con el mundo empresarial para difundir y desarrollar sus postulados. De este modo, los «Chicago Boys» se transformaron en líderes intelectuales y ejecutores de la radical transformación política-económica que tuvo el país en dictadura.

[16] Según los últimos datos del Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH) de Chile, hubo más de 3 000 muertos y desaparecidos entre 1973 y 1990. Las víctimas de la dictadura superan las 40 000 personas.

condiciones político-sociales habían cambiado y la presión para acabar con la dictadura en una transición democrática, era cada vez mayor.

Así, en 1988 se convocó a un plebiscito para decidir la continuidad del gobierno de Pinochet, resultando ganadora la opción del «No», que convocó elecciones democráticas al año siguiente. Un acuerdo entre partidos con trayectorias políticas y principios ideológicos diferentes, unidos por su oposición al dictador y liderados por la Democracia Cristiana, cumplió la función de «pactar» la transición a la democracia. Esto incluyó, entre otras cosas, la negociación de un paquete de reformas constitucionales en 1989 que, si bien lograron reducir algunos de los enclaves autoritarios de la Constitución, también consolidaron otros.

A partir de 1990, Chile ha tenido siete gobiernos democráticos. Hasta 2010, todos de centroizquierda, pasando a un periodo de alternancia entre izquierda y derecha.

Aunque en estos 30 años, el país ha experimentado un importante crecimiento económico y avance en el desarrollo de sus políticas sociales, el mayor acceso de la población a servicios como la educación, la salud y la vivienda, no necesariamente ha venido de la mano de una adecuada calidad ni ha logrado disminuir las brechas en miras a una equidad social. Además, ha predominado un modelo de desarrollo extractivista de bajo valor agregado, de especulación financiera y poca diversificación productiva, manteniendo la privatización de gran parte de los recursos naturales. En cuanto a las reformas constitucionales, se lograron cambios importantes desde 2005, tales como la eliminación de la figura de los senadores designados (elegidos directamente por instituciones como las Fuerzas Armadas o la Corte Suprema) y el fin del sistema electoral binominal en 2015. No obstante, la Constitución aún sigue teniendo problemas de legitimidad y persisten contenidos que perpetúan el modelo político y económico instaurado en dictadura.

1.3. Crisis múltiple: social, climática y sanitaria

Es en ese contexto sociopolítico, económico e histórico que cabe analizar, las múltiples crisis que estamos viviendo a nivel global, afecta directa y concretamente a Chile y a su vez, se relaciona con el mandato de la sostenibilidad.

Cuando el WBCSD enuncia la triple crisis, hace referencia a los tres desafíos globales más urgentes que enfrenta la humanidad: la emergencia climática, la pérdida de la naturaleza/biodiversidad y la desigualdad creciente. Según la visión de esta organización líder en materia de sostenibilidad empresarial, «cada uno de estos desafíos por sí solo, puede poner en peligro el espacio operativo seguro para la humanidad y el planeta, así como la licencia para funcionar de las empresas». Y, si hay una cosa que se ha aprendido de la pandemia, es cuán interconectados están estos desafíos.

La visión que plantea el WBCSD en su relanzada «Visión 2050» es que a 2050, más de 9.000 millones de personas habitarán el mundo, y el reto es vivir bien, dentro de los límites planetarios (WBCSD, s.f.). Dicho así parece sencillo, pero implica una gran transformación de lo que la humanidad ha conocido: descarbonización de la matriz energética, transición hacia una economía circular, producción alimentaria sostenible con el medioambiente y distribuido equitativamente, proporcionando dietas saludables, redistribución de la riqueza y una reinvención del capitalismo, entre otros. Una tarea titánica.

A continuación, se analiza la situación de Chile ante estos múltiples desafíos, estrechamente vinculados con lo que se entiende por «desarrollo sostenible».

Según la Encuesta CASEN 2020, la tasa total de **pobreza** por ingresos en Chile es de un 10,8%, del cual un 4,26% es de pobreza extrema y un 6,56% de pobreza no extrema. Esta cifra muestra un progreso notable desde el regreso a la democracia hasta la fecha, ya que a principios de la década de los noventa, siete de cada diez personas vivían con un nivel de ingresos que no alcanzaba para cubrir la línea oficial de pobreza (MDSF 2020). En 30 años, la tasa de pobreza se redujo en cerca de 60 puntos porcentuales, gracias a una «combinación virtuosa de crecimiento económico y la implementación de políticas públicas que han ido

extendiendo una red de protección social poniendo foco en grupos especialmente vulnerables» (PNUD y MDSF 2020, 10). Asimismo, la llamada pobreza multidimensional[17] demuestra avances en el bienestar de las personas, con mejoras considerables en aspectos como años de escolaridad, adscripción al sistema previsional de salud y las condiciones habitacionales.

A pesar de estos logros, las familias siguen siendo bastante vulnerables a eventuales cambios en sus ingresos, viéndose expuestas a un considerable deterioro de sus condiciones de vida. Además, los logros del país en reducción de la pobreza y crecimiento económico siguen conviviendo con **altos niveles de desigualdad**, impidiendo un real acceso de las personas a un bienestar material y subjetivo en miras a una vida plena.

Entre los países de América Latina, Chile ocupa el primer puesto en indicadores de concentración de mercado y la presencia de enormes conglomerados empresariales. Según el último Informe Regional de Desarrollo Humano, de 2019, los ingresos de las 50 empresas más grandes del país representaron aproximadamente el 70% del PIB. Sumado a ello, junto a México y Brasil, Chile presenta la mayor concentración de ingresos en Latinoamérica. En 2019, el 10% de las personas captó más del 57% de los ingresos nacionales y el 1% más rico obtuvo más del 28% (PNUD, 2021). En esta línea, el 10% de los hogares con mayores ingresos, recibe 416,6 veces más ingresos que el 10% de menores ingresos (ESI, 2020). En concordancia con estas cifras, uno/a de cada dos encuestados/as chilenas/os en el Informe de Desarrollo Humano considera que las grandes empresas son el grupo poderosos más influyente del país, lo que en cierta medida refleja la consabida captura del poder político por parte del poder económico. Además, aunque el índice de Gini[18] ha mejorado a lo largo de los años y presenta mejor desempeño que el promedio de la Región, alcanzando un valor de 0,46 en 2017, se encuentra en el penúltimo puesto entre los 36 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)[19]. A su vez, Chile sigue siendo uno de los países de América Latina en el que el impacto de la redistribución (impuestos y transferencias del gobierno) genera poca variación en el Gini, es decir, se mantiene la desigualdad (OCDE, 2020).

A la luz de estos datos, a pesar de que Chile ha logrado mantener una estabilidad económica e institucional en las últimas décadas, la percepción de injusticia y la desconfianza han ido en aumento. Según se refleja en el Informe de Desarrollo Humano, más del 90% de la ciudadanía considera que la distribución del ingreso en el país es injusta y que es inequitativo el acceso a los servicios públicos básicos, a pesar de que los indicadores objetivos de calidad y cobertura tengan un mejor desempeño que en varios países de la región. Asimismo, si el 77% de la población latinoamericana cree que sus países son gobernados en interés de unos pocos grupos poderosos y no por el bien de todos, esta cifra aumenta al 91% en el caso de Chile (PNUD, 2021).

A esto, se suman varios elementos que no colaboran a la legitimidad político-social en el país, profundizando la **crisis de desconfianza**. Entre ellos, la alta centralización que aún persiste en la estructura político-administrativa (recién en 2021 se eligieron autoridades regionales democráticamente), el conocimiento de casos de corrupción del Estado y de colusión empresarial; la baja participación de mujeres en cargos de representación política y el no reconocimiento constitucional a los pueblos originarios. Además, a pesar de que el sistema electoral binominal fue eliminado en 2015, aún persisten sus consecuencias. Durante años, el voto no se reflejó en la composición del parlamento y consecuentemente no se tradujo en una respuesta institucional a las necesidades de la ciudadanía, lo que en parte explica la deslegitimación de las vías institucionales para encauzar las demandas sociales.

[17] El Índice Nacional de Pobreza Multidimensional considera 5 dimensiones: trabajo y seguridad social, salud, vivienda y entorno, educación, redes y cohesión social. Comenzó a medirse oficialmente en Chile el año 2015, pero se han realizado estimaciones considerando todos sus indicadores desde el año 2009 y solo algunos de ellos desde 1990.

[18] El índice o coeficiente de Gini es una medida económica que sirve para calcular la desigualdad de ingresos que existe entre la población, siendo 0 la máxima igualdad y 1 la máxima desigualdad.

[19] Base de datos de la OCDE: https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm

Todo este descontento se volcó a las calles en el **estallido social** de octubre de 2019, cuando las protestas por el aumento de 30 pesos en la tarifa del metro de la capital se transformaron rápidamente en manifestaciones generales en contra de múltiples formas de desigualdad acumuladas. Se evidenció de este modo una clara demanda ciudadana por mejorar las condiciones de vida y avanzar en justicia social, a la vez que un rechazo a la política tradicional y a la concentración del poder por parte de una élite que era vista como un obstáculo para llevar a cabo los cambios que el país necesitaba. Se instaló así la consigna «no son 30 pesos, son 30 años», demostrando que los gobiernos de las últimas tres décadas posteriores a Pinochet no lograron realizar cambios sustantivos al modelo político y económico instalado durante la dictadura. En definitiva, no se ha logrado recuperar la función social del Estado como garante del ejercicio de determinados derechos sociales y de un desarrollo inclusivo y sostenible.

En este contexto, Chile recibe la **crisis sanitaria de la COVID-19**, que por primera vez generó un retroceso en el índice de pobreza (8,6% en 2017 *versus* 10,8% en 2020), siendo especialmente crítico el aumento de la pobreza extrema (del 2,3% en 2017 al 4,3% en 2020) (MDSF 2020). La pandemia tuvo un rápido impacto en la actividad económica, con una baja en la ocupación en torno al 20% durante el trimestre junio-agosto de 2020 (OIT 2020), lo que aumentó la tasa de desocupación y provocó una fuerte salida de personas de la fuerza de trabajo. Así, la crisis sanitaria se convirtió en una crisis de ocupación y de ingresos, socavando las condiciones de vida de las familias. Esto se refleja claramente en el 74% de aumento que han tenido los asentamientos precarios o «campamentos» en menos de un año y medio en el país. De acuerdo con el Catastro Nacional de Campamentos 2020-2021 (TECHO-Chile y Fundación Vivienda 2021), más de 80 000 familias habitan en los 969 campamentos existentes, la cifra más alta desde 1996 aún cuando en los últimos 10 años ya se observaba un incremento.

Tras el estallido social y la llegada de la COVID-19, la desigualdad también ha ido en aumento. Por un lado, en el país se ha producido un descenso en la integración de las mujeres al mercado laboral, siendo ellas las más afectadas por el desempleo, dado que tuvieron que asumir con mayor intensidad las labores de cuidado. Por otro lado, las diferencias socioeconómicas se dispararon. La distancia entre el 10% de mayores ingresos autónomos y el 10% más pobre, aumentó de 30,8 a 251,3 veces en los últimos años (MDSF 2017, MDSF 2020).

En octubre de 2020, en medio de la pandemia, se realizó un plebiscito que sometió a votación la posible redacción de una **Nueva Constitución** y el mecanismo para llevar adelante dicho proceso, acuerdo logrado en noviembre de 2019 como respuesta a la crisis sociopolítica desatada por el estallido social de octubre. Estas fueron las elecciones con mayor cantidad de votantes desde la transición a la democracia en el país, donde con un amplio margen ganó la opción de redactar una Nueva Constitución (78%) a través de una Convención Constituyente (79%), un órgano integrado por miembros elegidos democráticamente para desarrollar esta tarea.

Las 155 personas que integran la Convención fueron elegidas en abril de 2021, quedando constituida con paridad de género, representación de pueblos originarios y un gran número de representantes independientes, señales importantes del camino que la ciudadanía ha demandado para seguir construyendo el país.

Uno de los muchos temas que tendrá que discutir esta convención constituyente, es sin duda el **cambio climático** y los aspectos ambientales relacionados, que son de especial relevancia para Chile.

En primer lugar, cabe destacar que por sus características geográficas (áreas de borde costero de baja altura, áreas áridas, semiáridas y de bosques, susceptibilidad a desastres naturales, áreas propensas a sequía y desertificación, zonas urbanas con problemas de contaminación atmosférica y ecosistemas montañosos como las cordilleras de la Costa y de los Andes), Chile es un país altamente vulnerable al cambio climático, cumpliendo siete de los nueve criterios de riesgo según la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) (BCN 2019). Además, las principales actividades socioeconómicas del país dependen en gran medida del clima, principalmente en cuanto a la disponibilidad hídrica. Al respecto, cabe destacar que Chile atraviesa una importante crisis hídrica, ya que lleva más de 10 años de megasequía, con graves riesgos para el aprovisionamiento de agua potable para la población y el riego necesario para

la agricultura. Es así como en las últimas tres décadas, los caudales de las cuencas de los ríos Aconcagua, Maipo, Rapel, Mataquito y Maule han disminuido entre un 13% y un 37%. Al mismo tiempo, hay 478 000 hogares sin acceso a agua potable ni alcantarillado, la mayoría en áreas rurales y campamentos. A la fecha, a nivel nacional hay 20 decretos de escasez hídrica vigentes en 168 comunas (48% del total de comunas en Chile), afectando a 1,3 millones de personas (Dirección General de Aguas 2021).

Los pronósticos son aún más sombríos, pues el Balance Hídrico Nacional de Chile proyecta escasez de agua de hasta un 50% en algunas regiones del país. Este trabajo proyecta la disponibilidad del agua hasta el 2060 en el país y señala que para el periodo 2030-2060, la disponibilidad en el norte y centro de Chile podría disminuir a la mitad (Lucero 2021). Al 2030, se proyectan disminuciones de precipitación entre un 5% y 15% entre la cuenca del río Copiapó y la cuenca del río Aysén, y en el escenario más favorable, al 2030 el aumento en la temperatura fluctuaría entre los 0,5 °C para la zona sur y los 1,5 °C para la zona norte grande y el altiplano (Ministerio de Medio Ambiente, s.f.).

El cambio climático y sus efectos palpables como la disminución de precipitaciones junto con el **aumento de temperaturas** afecta no solo la agricultura, el acceso a agua potable y la salud humana, sino también ha provocado megaincendios forestales, inéditos en cuanto a cantidad de hectáreas afectadas, disminución de biodiversidad y ecosistemas como humedales, bosques nativos y bordes costeros/marítimos, causando el progresivo derretimiento de los glaciares. Además, está relacionado con el aumento de eventos climáticos extremos, subida del nivel del mar y precipitaciones inusuales con aluviones en el norte, provocando daños en las viviendas (especialmente en campamentos informales) y contribuyendo a una mayor erosión del suelo y a la **pérdida de biodiversidad**.

Por otro lado, existe una **sociedad más consciente de los desafíos ambientales** y más empoderada y contraria a los efectos nocivos del quehacer humano y empresarial sobre los ecosistemas ambientales y sociales. Esa mirada crítica se refleja, por ejemplo, en el estudio IPSOS Global Trends 2020 (con 504 encuestas realizadas entre junio y julio de 2018 en Chile), según el cual 86% de los/as chilenos/as cree que las compañías no están lo suficientemente preocupadas por el medioambiente (IPSOS 2020). Asimismo, según el informe Grandes Empresas y Sostenibilidad, desde la visión de altos/as ejecutivos/as de grandes empresas chilenas, uno de los desafíos centrales en materia de sostenibilidad es proteger el medioambiente y enfrentar la contaminación (PNUD, PUCV y Acción Empresas 2019).

Estamos entonces frente a un escenario cambiante, donde la presidencia de Chile en la COP25 (a pesar de que fue trasladada a España debido al estallido social de octubre de 2019) también aumentó la concientización a todo nivel. Junto a ella, el Estado lanzó en junio 2019 su **estrategia de carbono neutralidad 2050**, que —además de anclar este compromiso en sus NDC (Contribuciones Nacionales Determinadas por sus siglas en inglés) — busca posicionar a Chile como pionero en la generación de energías renovables, iniciando un cambio en la matriz energética hacia la generación basada en energías renovables no convencionales, con un fuerte foco en energía solar y eólica y con una apuesta por la generación de hidrógeno verde.

En este contexto, cabe preguntarse entonces **cuál será el rol de las empresas y sus áreas de sostenibilidad para enfrentar los nuevos desafíos**. Según un estudio realizado en 2019 (PNUD, PUCV y Acción Empresas 2019) a grandes empresas en Chile, los/as altos/as ejecutivos/as ya reconocían que los retos medioambientales y sociales estaban marcando nuevos parámetros para hacer empresa. A eso se suma un contexto internacional, regulatorio y financiero cada vez más exigente, el que se revisa en el próximo apartado.

▶ 2 CONTEXTO INTERNACIONAL Y SU IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Tras revisar el contexto nacional para la sostenibilidad, fuertemente influenciado por las características de su fuerza laboral, su contexto político y socioeconómico y las múltiples crisis que, si bien son globales, tienen implicancias específicas para el país, este apartado se enfocará en las principales **tendencias y exigencias internacionales y su impacto sobre la sostenibilidad en Chile**.

Al respecto, cabe señalar que desde los años noventa, ha existido en el país un movimiento de organizaciones que impulsan la responsabilidad social y la sostenibilidad. En estas iniciativas, es importante resaltar **marcos normativos internacionales no vinculantes** para las empresas, como el Pacto Global, Directrices de la OCDE para las empresas, Principios Rectores sobre Empresas y DDHH, ISO 26000, Política Social de la OIT, Global Reporting Initiative (GRI), y desde 2015, la Agenda 2030 con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el SDG Compass.

Por parte de las **finanzas e inversiones sostenibles**, cabe destacar especialmente los Principios para la Inversión Responsable (PRI), el Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) y el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), entre los más utilizados. Además, destacan otros lineamientos que constituyen **regímenes normativos globales y vinculantes**, siendo el más reciente el Acuerdo de París de 2015 (Universidad de Chile 2018).

Todos ellos han contribuido a avanzar en el desarrollo sostenible del país y profundizar en el rol de las empresas en este ámbito. A continuación se describen los principales hitos y directrices que han impulsado a la sostenibilidad empresarial en Chile, destacando la membresía a la OCDE y las directrices de las Naciones Unidas, así como las tendencias en la presentación de informes y la transparencia en aspectos ambientales, sociales y de gobernanza corporativa (ASG).

2.1. Membresía OCDE

En 2022, Chile cumplirá **12 años como miembro de la OCDE**, siendo el primer país de América del Sur en pertenecer a esta organización. El ingreso a la OCDE trajo consigo importantes avances en el desarrollo sostenible, tales como la eliminación del secreto bancario y mejoras en la regulación de la libre competencia y protección del consumidor, en materia de gobernanza; y en materia medioambiental, la creación del Ministerio y Superintendencia del Medio Ambiente así como instrumentos más robustos para la gestión ambiental. Además, se estableció el Punto Nacional de Contacto para la implementación de las Directrices de la OCDE.

2.2. ONU: Derechos Humanos

Los **Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos** son un conjunto de directrices adoptadas en 2011 por unanimidad del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que se han consolidado como una guía que orienta tanto a los Estados en su labor de protección de los derechos humanos, como a las empresas en su deber de respetarlos.

En 2017, con el objetivo de implementar estos principios, el Gobierno de Chile (2017a) lanzó el **Plan de Acción Nacional** (PAN) **de Derechos Humanos y Empresas**, siendo el primer país latinoamericano, junto con Colombia, en contar con esta política. El Plan consta de 146 acciones comprometidas por 17 instituciones

públicas y es asesorado a través del Comité Interministerial y el Comité 360, que agrupa a gremios empresariales, sociedad civil, mundo académico y organizaciones sindicales.

Aunque el desafío en este ámbito es enorme, los Principios Rectores y el Plan Nacional han impulsado a las empresas a avanzar en esta materia, comenzando por el compromiso político de respetar los DDHH y avanzando hacia la medición y gestión de sus impactos.

2.3. ONU: Agenda 2030

Tras los Principios Rectores, en 2015 las Naciones Unidas adoptaron la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**. Para su cumplimiento en Chile, se creó el Consejo Nacional para la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que tiene como objetivo asesorar al/la Presidente/a de la República y servir de instancia de coordinación para su implementación y seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este trabajo, todos los actores de la sociedad, incluidas las empresas, tienen un papel fundamental en el cumplimiento de estos objetivos.

La Agenda 2030 impulsa a las empresas a adoptar medidas para el cumplimiento de los ODS, lo que ha implicado un esfuerzo para el sector empresarial como agente de cambio para integrar prácticas sostenibles (Gobierno de Chile 2017b). Sin embargo, en general, aún es escaso el conocimiento e implementación de los ODS en las empresas del país.

2.4. ONU: Acuerdo de París

En la COP21 de París, en diciembre de 2015, las Partes de la CMNUCC alcanzaron un acuerdo histórico: el Acuerdo de París. Este acuerdo tiene por objetivo combatir el cambio climático y acelerar e intensificar las acciones e inversiones necesarias para un futuro sostenible con bajas emisiones de carbono, logrando que todos los países tengan una causa común para emprender esfuerzos ambiciosos para combatir el cambio climático y adaptarse a sus efectos, con un especial apoyo a los países en desarrollo. Como tal, trazó un nuevo rumbo en el esfuerzo climático mundial, que deriva en Chile a un compromiso mayor en el marco de la COP 25 y del anteproyecto de Ley de Cambio Climático, en el que el país se comprometió a ser **Carbono Neutral al 2050**.

Las empresas deben sumarse a este compromiso implementando acciones que les permitan reducir las emisiones de GEI o mantener los sumideros de carbono. Para su cumplimiento, se desarrolló el **Plan de Descarbonización de la Matriz Energética**, en el que el Ministerio de Energía y empresas generadoras eléctricas se comprometieron al cierre de 8 centrales termoeléctricas al año 2024, lo que permitirá la reducción del 80% de las emisiones de carbono en 2026 (Ministerio de Energía 2021). Paralelamente, se está desarrollando la Estrategia de Transición Justa de Energía y Sostenibilidad, la que considera el cierre total de las 28 centrales termoeléctricas del país para el año 2040.

2.5. Reportabilidad

Desde los años noventa en Chile, ha existido un movimiento de organizaciones impulsando la responsabilidad social y la sostenibilidad. Estos esfuerzos e iniciativas han sido empujados por una creciente exigencia de grupos financieros e inversionistas como BlackRock, que han cambiado sus criterios de inversiones, incorporando **mayores exigencias al compromiso de las empresas en materia de sostenibilidad y una gestión estratégica de sus riesgos ASG** (PNUD, PUCV y Acción Empresas 2019).

Gradualmente las empresas chilenas han comenzado a **aumentar la difusión en materia de sostenibilidad**, enfrentándose a importantes barreras como la poca claridad sobre cómo informar ciertos aspectos de su gestión ASG; falta de consenso sobre cómo esta información debe ser reportada y la poca regulación y

supervisión a través de mecanismos que aseguran la calidad de los datos (AEC 2021). No obstante, empresas con casas matrices en países con más altos estándares de sostenibilidad y de rubros con altos niveles de exportación como la minería o la industria vitivinícola, que requieren de estándares y certificaciones de normas internacionales como condición de ingreso a los mercados, han avanzado con más rápidamente en estas cuestiones.

Algunos esfuerzos concretos para aumentar la reportabilidad y transparencia en aspectos ASG se han generado a través de la **Bolsa de Valores de Santiago**. Desde 2015, esta impulsa cambios en las empresas que cotizan generando outputs útiles para los inversionistas sobre qué empresas implementan mejoras o desarrollan programas alineados a criterios de sostenibilidad (Universidad de Chile 2015).

Por su parte, la **Comisión para el Mercado Financiero** (CMF 2019) está en proceso de modificación de la norma Núm. 386, para impulsar la incorporación de indicadores de sostenibilidad y gobierno corporativo en las Memorias Anuales de las empresas. Este cambio podría significar un gran salto en la sostenibilidad empresarial, no solo en las compañías abiertas a bolsa, sino que también inspirando e influenciando a todo el sector privado nacional.

A pesar del impacto de las tendencias y exigencias internacionales en materia de acciones concretas para el avance en el desarrollo sostenible, existe una percepción general de que aún hay mucho por mejorar. En un estudio realizado en 2019 con altos ejecutivos de grandes empresas, se manifestó la preocupación de que el país debe determinar un marco de acción claro, normativo, legislativo e institucional en torno a la sostenibilidad, a través de **mejoras en la regulación y políticas públicas**, como ha sido el caso de la Ley de Inclusión Laboral o la Ley de Residuos (PNUD, PUCV, Acción Empresas 2019).

3 EL FUTURO DEL TRABAJO: AVANCES Y DESAFÍOS PARA CHILE

La Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT 2019) generó un informe que destaca la urgencia en las transformaciones que enfrenta el mundo del trabajo. Hay grandes oportunidades para mejorar la calidad de vida personal y laboral de los colaboradores; sin embargo, se necesitan acciones que aprovechen estos desafíos para crear un mejor futuro del trabajo. La OIT (2019) destaca 3 grandes desafíos:

3.1. Incrementar la inversión en las capacidades de las personas

a. Reconversión laboral

Tanto en América Latina como a nivel global, persiste un elevado grado de incertidumbre respecto al impacto que el cambio tecnológico producirá en el empleo. Si bien habrá pérdidas de puestos de trabajo que se sustituirán por nuevas tecnologías, también surgirán nuevas oportunidades relacionadas a estos cambios tecnológicos.

En Chile, el 20% de los trabajos están en riesgo de automatización y otro 31,4%, podría sufrir cambios significativos por el progreso tecnológico (OCDE 2019). Los sectores económicos que concentran el mayor porcentaje de estos empleos en riesgo son agricultura (43%), transporte (36%) y minería (30%) (FCH 2017). Si las empresas no se digitalizan ni adoptan la automatización como herramienta de transformación, durante los próximos 10 años, sectores como la minería podrían perder hasta 2,8 000 millones de dólares y el sector de servicios financieros hasta 1,3 mil millones de dólares (Accenture y Fundación País Digital 2020).

Esto se suma al anuncio en Chile del Plan de Descarbonización, que contempla el cierre gradual de las 28 centrales termoeléctricas a carbón del Sistema Eléctrico Nacional para el año 2040. Las consecuencias en términos de pérdidas de empleos por el cierre de dichas centrales implicarían la pérdida de 4 317 empleos contratados directa e indirectamente por las empresas y 9 345 empleos indirectos (Fuentes, Larraín y Poo 2020), ya que podrían ser sustituidas por otras fuentes de energía renovables como la energía solar o eólica, entre otras; aunque esto implica un esfuerzo de capacitación y reconversión laboral importante.

A su vez, la aceleración de la transformación digital como resultado de la pandemia demostró que las empresas pueden funcionar eficientemente utilizando la tecnología, surgiendo así la necesidad de mayores habilidades para el mundo digital. Estas nuevas necesidades constituyen, al mismo tiempo, una oportunidad para crear trabajos de mayor remuneración y calidad, así como también, para reinsertar laboralmente a quienes han salido o saldrán del mercado durante la pandemia, al igual que cambios en las industrias.

Frente a estas cifras, Chile aún no desarrolla políticas de reconversión laboral en un contexto de importantes transformaciones, y mantiene una deficiente distribución de oportunidades de formación para el trabajo. A nivel empresarial, también se perciben pocos avances al respecto, en especial sobre los cambios en la cultura organizacional, lo que reduce el potencial para constituirse como factor de inclusión y movilidad social.

b. Equidad de género

A nivel mundial, las mujeres han sido afectadas de manera desproporcionada frente a la pandemia. Women in Work Index (PWC 2021) mide el empoderamiento económico de las mujeres en 33 países de la OCDE, posicionó a Chile como el país con el mayor descenso de los indicadores laborales femeninos como resultado

de la COVID-19. Su caída fue de un 13% y se situó en la posición número 31 de un total de 33 países, lo que equivale al nivel alcanzado en 2011.

A su vez, las mujeres asalariadas, tanto en niveles administrativos como intermedios, perciben un salario bruto promedio 9% inferior al de los hombres en las mismas posiciones. A nivel ejecutivo, la brecha es de un 10%; en cuanto a posiciones de liderazgo, solo un 20% de los puestos gerenciales de primera línea son ocupados por mujeres (SERNAMEG y Fundación ChileMujeres 2020).

Para avanzar hacia mayor equidad, en 2016 se creó el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y el servicio homónimo (SERNAMEG), permitiendo generar políticas de género con continuidad. Esto ha impulsado diferentes iniciativas como la Norma Chilena 3262, que busca promover la igualdad entre hombres y mujeres y generar un impacto positivo en las organizaciones, las personas y su entorno. Esta iniciativa certificable, propone la implementación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal de responsabilidad compartida al interior de las organizaciones. Hasta la fecha, se han certificado solo 37 organizaciones bajo la Nch 3262 (SERNAMEG, s.f.). Por su parte, existe una gran diversidad de fundaciones enfocadas en promover los derechos de las mujeres para aumentar sus oportunidades laborales en Chile.

c. Cambio demográfico

Chile se encuentra en una transición demográfica caracterizada por el envejecimiento de su población. Hoy, las personas mayores de 60 años representan el 12,5% del total del país, y se prevé que para 2050 este grupo etario alcanzará más de un tercio del total (INE 2019). Este fenómeno, sumado a que las personas mayores son consideradas un «grupo vulnerable» que enfrenta discriminación por la edad y por las condiciones asociadas, impone importantes desafíos para encontrar empleo o mantenerse en él.

El 76% de las personas mayores en Chile es autovalente, y de este total, el 83% no tiene dificultades para estudiar o trabajar. A pesar de ello, solo un 32% de las personas se encuentra trabajando o buscando empleo (Casa de la Paz 2019). A medida que se prolonga la vida laboral, cada vez más los/as trabajadores/as mayores son un activo para la sociedad y la economía. A pesar de esto, en Chile no existe un apoyo a las y los trabajadores mayores que amplíe sus opciones y permita que se mantengan activos en el mundo laboral.

A esto se suma el gran desafío de las personas jubiladas (actualmente, la edad de jubilación en Chile es de 65 años para los hombres y de 60 años en las mujeres). Debido a la alta precariedad de las pensiones, que no permiten tener un ingreso suficiente, y a la dificultad para participar en el mundo laboral, las personas mayores acaban ingresando a trabajos precarios e informales. Así, las personas en el tramo de 65 años y más tuvieron la mayor tasa de ocupación informal, con un 55,1% en el trimestre octubre-diciembre 2019 (INE 2019), encontrándose en una situación de mayor vulnerabilidad y sin una red de protección.

3.2. Incrementar la inversión en las instituciones de trabajo

a. Protección laboral

Frente a las transformaciones del trabajo, se deben encontrar nuevas formas de brindar una adecuada protección a todos los trabajadores. Un aspecto que ha avanzado fuertemente en Chile ha sido el de tener **lugares de trabajo seguros** para las y los trabajadores. En esta línea, las mutuales de seguridad han hecho un trabajo importante, desarrollando programas de prevención de riesgos y otorgando coberturas de salud y compensaciones asociadas a accidentes de trabajo, de trayecto y enfermedades profesionales con bajos porcentajes de accidentabilidad. A diferencia de la salud física, la salud mental no ha sido una prioridad en la protección laboral, a pesar de que ser trabajador o trabajadora tiene un impacto directo en la calidad de vida y la salud mental, tanto positivo como negativo.

En Chile, los problemas de **salud mental** constituyen la principal fuente de carga de enfermedad. Según el Estudio de carga de enfermedad y carga atribuible, en 2008 un 23,2% de los años de vida perdidos por discapacidad o muerte está determinado por las condiciones neuropsiquiátricas, transformándose en un problema que va en aumento, siendo el trabajo un factor de alto impacto (MINSAL y Universidad Católica de Chile 2008). La Encuesta nacional de empleo, trabajo, salud y calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras de Chile (ENETS), evidenció que a 11 de cada 100 trabajadores/as le fueron diagnosticadas enfermedades o problemas de salud provocados o agravados por el trabajo (MINSAL, DT e ISL 2011).

La pandemia ha exacerbado esta realidad, y actualmente el 45,9% de las personas evalúa que su estado de ánimo actual es peor e incluso mucho peor en comparación con la situación anterior a la pandemia. El 73% exhibió síntomas asociados a sospecha o presencia de problemas de salud mental y el 46,7% exhibió síntomas suaves a severos de depresión. A pesar de estas cifras, sólo el 14,5% de la población (entre 21 y 68 años) ha consultado con un/a médico o psicólogo/a desde el inicio de la pandemia (Bravo *et al*. 2021). Esto se debe principalmente a una brecha de cobertura, pues solo el 19% de las personas que requieren atención por algún trastorno de salud mental incipiente tiene acceso a cobertura, sumándose la desigualdad en la distribución de la atención, donde el 50% de la oferta se encuentra en la Región Metropolitana (Hartung 2020).

b. Soberanía del tiempo

La pandemia y la Ley núm. 21.220 que modificó el Código del Trabajo para regular el trabajo remoto, aceleró fuertemente esta modalidad en las empresas. El estudio **Teletrabajo** y Pandemia (PWC 2020) evidenció que el 73% de los/las trabajadores/as encuestados/as no realizaban teletrabajo antes de la COVID-19 y un 68% estuvo obligado/a teletrabajo a consecuencia de la pandemia. Esto aumentó el interés respecto a la modalidad híbrida para el futuro del trabajo, ya que a un 87% de los/as trabajadores/as les gustaría tener la opción de trabajar desde su casa, al menos un día a la semana. Existen expectativas de avanzar hacia una modalidad que permita tener más soberanía del tiempo y flexibilidad, favoreciendo así una mayor conciliación de trabajo y vida privada y, por ende, de calidad de vida.

A pesar de las dificultades en la implementación del teletrabajo, como las extensas e inarticuladas jornadas laborales, el 76% de las mujeres evalúa su experiencia positivamente. En este sentido, para las mujeres en el país, el ámbito de las relaciones familiares es aquel en donde la flexibilidad laboral encuentra su validación como modalidad de trabajo deseable (Red Mujeres Alta Dirección 2021).

Lamentablemente muchos/as trabajadores/as no han podido acceder a estos beneficios de la flexibilidad laboral. La encuesta **Vulnerabilidad y Pobreza 2020** constató una brecha de «fuerte desigualdad» entre los distintos niveles socioeconómicos del país respecto al teletrabajo. Apenas un 19% de las personas del estrato bajo pudo trabajar de manera remota *versus* un 48% en el estrato alto; el 44% de las personas más vulnerables fue a trabajar presencialmente en comparación a un 19% en el caso del segmento más alto (Alianza Comunicación y Pobreza 2020).

c. Sindicatos y Diálogo Social

Actualmente, el 15,9% de las y los trabajadores del país, está afiliado/a un sindicato. Un 15,5% de ellos son hombres y un 16,4% mujeres. Tras una fuerte caída en los años noventa, las tasas de afiliación sindical han aumentado consistentemente desde mediados del año 2000. De seguir esta tendencia, es posible que, en un par de años, se sobrepase el máximo nivel de afiliación sindical desde el retorno a la democracia (18,2%), observado en 1991. Uno de los factores incidentes ha sido el aumento de la confianza en los sindicatos en contextos de movilización social, como ocurrió en 2011 y en la crisis de confianza con el sector empresarial. En 2015, Chile era el país de Latinoamérica con mayor probabilidad de que ciudadanos/as confiaran en sindicatos, con un 60% (Pérez Ahumanda 2020).

Las industrias con mayor sindicalización son la industria financiera y de seguros, con un 27,2%, y la minería con un 28,7%. En esta última, a pesar de ser una industria masculinizada, existe una mayor tasa de sindicalización femenina con un 57,3% de mujeres *versus* un 25,9% de hombres. Esto también ocurre en la construcción, con un 11,0% de sindicalización de mujeres y un 5,3% de hombres (DT 2019).

A pesar de la evolución de los sindicatos en Chile hacia una mayor confianza y participación, no se ha visto un desarrollo en el interés por nuevas temáticas, como la necesidad de una perspectiva de sostenibilidad. El estudio «Panorámica de la sostenibilidad en Chile: Desafíos estratégicos para la Alta Dirección», afirma que independientemente del tamaño de la organización, entre el 22,9% y el 26,9% asegura que la sostenibilidad en la gestión de relaciones laborales no es un tema que se aborde ni que se busque abordar en sus organizaciones (Universidad de Chile 2018).

De esta forma, los sindicatos tampoco se han involucrado en el enfoque de la Agenda 2030. La Central Unitaria de Trabajadores (CUT Chile 2020) afirma que los sindicatos no han sido incluidos en las actividades relevantes de la implementación de esta agenda; no han sido informados ni consultados sobre el proceso de aplicación de los ODS, y faltan mecanismos participativos que favorezcan su involucramiento.

3.3. Incrementar la inversión en trabajo decente y sostenible

a. Desarrollo economía sostenible

América Latina cuenta con una gran riqueza de recursos naturales renovables y no renovables que han sido explotados sin una visión de sostenibilidad, lo que ha generado conflictos sociales y ambientales, vinculados a altos niveles de pobreza, desigualdad, falta de provisión de servicios básicos y discriminación de los pueblos indígenas y otros grupos sociales, entre otros (CEPAL 2018). Esto ha ocurrido debido a la prioridad otorgada a la obtención de ingresos monetarios a corto plazo, aunque ello implique un impacto socioambiental negativo de carácter irreversible.

Según datos de la CEPAL (2020), del total de las exportaciones en 2019, los productos primarios representaron un 85,9% en Chile. No obstante, se ha intentado avanzar hacia un modelo en el que los servicios, la tecnología e innovación son más importantes, generando valor agregado. En este contexto, se han creado organismos y mecanismos como el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), el Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC), el Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (CNID), la Comisión Nacional de Productividad (CNP) entre otros, cuyos objetivos son apoyar la competitividad, la productividad, la cultura científica y tecnológica, el emprendimiento y la innovación.

A pesar de los avances de Chile en este ámbito, los **gastos en innovación** siguen siendo bajos. Chile es el país con el nivel de desempeño de I+D más bajo en la OCDE (2016). En 2015, el gasto interno bruto en I+D representó solo un 0,38% del PIB, mientras que el promedio OCDE fue de 2,38%. Para el caso del gasto empresarial en I+D, este representó solo un 0,13% en 2015, mientras que el promedio OCDE fue de 1,64%. De hecho, en países desarrollados, el sector privado es el que lidera la investigación y desarrollo tecnológico y de innovación.

Por otro lado, Chile cuenta con una baja **productividad** y extensas horas laborales en comparación con los demás países de la OCDE. Según la CNP (2020), de 39 países vinculados a la OCDE, Chile ocupa la posición número 36 en cuanto a productividad por hora trabajada, y el promedio en 2018 fue de 1 941 horas, mientras que la media del resto de países que conforman la OCDE fue de 1 771 horas. Según Joseph Ramos, economista y ex presidente de la CNP, para revertir estas cifras se requiere «una mayor inversión en equipos, mejor capacitación y mejor tecnología» (Molina 2021), para lo cual cita como ejemplo la industria vitivinícola chilena, que comenzó a exportar con fuerza a finales de los 80, luego de que el sector adoptara mayor tecnología para la conservación de los vinos.

b. Inversiones con una mirada de largo plazo

A diferencia del siglo pasado, hoy no cabe duda de que el desarrollo sostenible y el trabajo decente están intrínsecamente relacionados y que las personas son el centro de cualquier estrategia sostenible y exitosa de negocios. Es por ello, que el ODS 8 de la Agenda 2030, establece la necesidad de «promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos», observando los factores económicos, sociales y ambientales de la sostenibilidad empresarial. Esto implica como mínimo, gestionar un enfoque basado en derechos humanos, apuntar a una transición justa en la dimensión ambiental y una mayor formalización del empleo en el aspecto económico, todos enfoques en los que los avances en Chile son aún tímidos e insuficientes. Para acelerar estos procesos, urge aumentar los incentivos a la inversión a largo plazo.

Un ejemplo que destacar positivamente son algunas de las medidas tomadas respecto a la sostenibilidad ambiental, donde el Ministerio de Hacienda lanzó en diciembre de 2019, su primera Estrategia Financiera frente al Cambio Climático (EFCC) (Ministerio de Hacienda 2019). En el marco de esta estrategia —y como parte del acuerdo público-privado de retiro de las 28 centrales a carbón existentes al año 2040— se desarrollan planes de acción local en las comunas afectadas por estos cierres, además de una «Estrategia de Transición Justa», bajo la tutela del Ministerio de Energía, destinada a proteger los derechos de los más vulnerables en el proceso de descarbonización de la matriz energética, incorporando un enfoque de género y una participación ciudadana activa en su diseño e implementación (Ministerio de Energía, s.f.).

Otras iniciativas como el Plan de Acción Nacional de DD.HH. y Empresas, el nacimiento de la Banca Ética y de fondos de inversión con características de sostenibilidad o las exigencias de reporte de indicadores de sostenibilidad (Normas 385 y 386) de la Comisión del Mercado Financiero para empresas registradas en Bolsa, también son indicadores de avance en este ámbito, pero falta hacerlos gestionables y masivos.

4 LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS: RESULTADOS DE ENCUESTA Y ESTUDIO DE CASOS

En este apartado se presentan los resultados del levantamiento de información primaria realizado con empresas socias de Acción Empresas, la red empresarial no gremial más grande de Chile y que representa en el país al Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).

A modo introductorio, se presenta una breve caracterización del nivel de sostenibilidad en las empresas del país, continuando con un análisis de los resultados de la recopilación de información. Este constó de una fase cuantitativa, en la que se aplicó una encuesta a 55 empresas con operaciones en Chile, seguida de una fase cualitativa en la que se estudiaron con mayor profundidad cuatro casos, mediante la aplicación de entrevistas en profundidad a los/as máximos/as representantes de las áreas de sostenibilidad y gestión de personas. La recopilación de información fue realizada entre julio y septiembre de 2021, considerando empresas de diferentes rubros y tamaños.

A través de esta investigación, se busca: a) conocer cuál es el nivel de institucionalización y profesionalización de la función de la sostenibilidad dentro de las empresas y cómo ha sido su desarrollo en el tiempo; b) explorar cómo se relaciona la función de la sostenibilidad con las diferentes tendencias y actores que influyen en el contexto organizacional, y c) conocer el grado de involucramiento que tienen los diferentes stakeholders (internos y externos) en el trabajo de sostenibilidad en las empresas.

4.1. Antecedentes: características de la sostenibilidad en las empresas en Chile

Frente a las presiones que impone el contexto nacional y las exigencias y estándares internacionales, las empresas chilenas se han visto en la obligación de avanzar en el desarrollo sostenible como una estrategia para enfrentar los desafíos del futuro del trabajo. Para las grandes compañías, abordar estos desafíos a través de la sostenibilidad, implica la adaptación a un mundo en constante cambio, donde los desafíos medioambientales, sociales y de gobernanza marcan nuevas formas de hacer negocios, en un contexto en el que la prioridad absoluta era la rentabilidad. En ese sentido, la sostenibilidad ha sido una oportunidad para reorientar y redefinir la manera tradicional de hacer negocios, y así poder afrontar complejos escenarios y expectativas asociadas a su responsabilidad en la sociedad (PNUD, PUCV, Acción Empresas 2019).

Ante los desafíos actuales, las **empresas chilenas han aumentado su compromiso con el desarrollo sostenible**, siendo 26 empresas las que actualmente están participando en **Dow Jones Sustainability MILA Pacific Alliance Index.** Chile es el país con mayor participación de la región en este índice y el segundo con el mejor desempeño general en sostenibilidad entre los países evaluados, lo que refleja una mayor conciencia en torno a la temática (RobecoSam 2019). Esto se ha visto acompañado de la creación del **Sistema B,** en el año 2012 en Chile. Se trata de la primera organización fuera de los Estados Unidos que certifica a las empresas latinoamericanas en una nueva forma de desarrollo hacia una economía en que el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental. Actualmente, hay sobre 700 empresas certificadas B en la región, y más de 170 empresas chilenas (González 2021).

Estas transformaciones han llevado a que las empresas tomen más conciencia y actúen considerando una perspectiva de sostenibilidad. El Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial (DSE) (2020) realizado con las empresas socias de Acción Empresas, evidenció que el 77% tiene compromisos explícitos con la sostenibilidad y con producir un impacto social o ambiental positivo específico en su visión, misión o propósito, y que el 51% cuenta con una estrategia de sostenibilidad que está públicamente disponible (Acción Empresas, 2020).

Sin embargo, a pesar del aumento de exigencias internacionales que han impuesto como requisito el compromiso de las empresas con la sostenibilidad, las grandes **empresas en Chile han estado muy por debajo del promedio global de reportabilidad**. Según un estudio realizado por Empresas Sumando Valor, actualmente, pocas de las empresas con presencia bursátil en el país cuentan con un reporte de sostenibilidad, y de las 481 empresas revisadas en el estudio, solo 124 habían publicado Reportes de Sostenibilidad o Reportes Integrados. De estos, el 88% reporta según las directrices internacionales sugeridas por la Global Reporting Initiative (GRI) y el 76% de los reportes hace referencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, aunque solo un 21% de los casos tiene los ODS integrados en su estrategia corporativa (Empresas Sumando Valor 2020).

En esta línea, el reporte «Grandes Empresas y Sostenibilidad en Chile» (PNUD, PUCV y Acción Empresas, 2019), también da cuenta que el **conocimiento e implementación de los ODS aún es débil** en las empresas**.** Afirma que sólo un cuarto de las consultadas conoce o ha implementado la Agenda 2030 en algún grado de profundización, siendo las con mayor conocimiento, aquellas que habitualmente realizan reportes de sostenibilidad. Los y las gerentes de sostenibilidad de grandes empresas, definen como principales barreras para implementar los ODS, el bajo conocimiento y falta de consenso al interior de la organización, y la necesidad de medios apropiados para implementar la Agenda 2030 en el sector privado

Por su parte, sigue existiendo una **brecha entre la sostenibilidad y la visión de negocio** en este proceso de transformación. Casi un tercio de 200 líderes de grandes empresas, indica que en sus empresas no se entienden las consecuencias económicas de un negocio no sostenible. Por lo tanto, no se considera necesario ajustar los modelos de gestión ni generar y/o comunicar una estrategia de sostenibilidad a todos los colaboradores; tampoco promover una cultura y estilos de liderazgo adecuados para esta nueva forma de hacer negocios (PNUD, PUCV, Acción Empresas 2019).

Esto refleja el gran desafío de Chile entre las «declaraciones» corporativas y las «acciones implementadas», cuando se aborda el desarrollo e integración de la estrategia de sostenibilidad en la gestión diaria. Es mayor el impacto percibido de la sostenibilidad en el negocio que su traducción en avances reales (Universidad de Chile 2018). En muchas ocasiones, aún predomina una mirada reactiva que no integra la opinión, expectativas e intereses de todos los stakeholders, lo que finalmente se refleja en la existencia de estrategias de sostenibilidad de menor madurez.

A su vez, aún se observan **diferencias significativas en el avance y robustez de los diferentes ámbitos de la sostenibilidad**. Uno de los más avanzados, es el de prácticas laborales, posicionándose por encima del promedio y con mejores puntuaciones que empresas en América del Norte y Europa (RobecoSam, 2019). En general, según el Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial de 2020, los **mayores avances en las empresas están relacionados al aspecto social** (bienestar de trabajadores y diversidad e inclusión) y de gobernanza (gestión de riesgos), mientras que los **aspectos ambientales son los más postergados**. Así, se pueden observar importantes brechas en cuanto a economía circular, tales como la falta de compromiso explícito para alcanzar cero residuos o metas para disminuir la generación de éstos; las brechas en el cambio climático, y la ausencia de metas de mitigación de emisiones de GEI o carbono-neutralidad. Por último, **en DD.HH y empresas también existe todavía un bajo porcentaje de procesos de debida diligencia** y dificultad general sobre cómo abordar esta temática en el mundo empresarial debido al estrecho vínculo percibido entre los DD.HH. y la historia política del país (Acción Empresas e IPSOS 2020).

4.2. Resultados Encuesta

La aplicación de la encuesta fue realizada online entre el 7 de julio y el 13 de agosto de 2021, logrando la participación de 55 empresas de diversos tamaños; la mitad de ellas, con más de 1000 trabajadores/as en Chile y un 30% de pymes, con no más de 250 empresas. Cubrió una amplia variedad de rubros, con una presencia importante del sector energético y minero (20%) y de consumo masivo y retail (17%), siendo además el 67% de las empresas de origen nacional.

▶ **Tabla 2. Tamaño empresas encuestadas**

Trabajadores/as en Chile	Núm.	%
Más de 5 000	10	18%
2 501 a 5 000	5	9%
1 001 a 2 500	12	22%
501 a 1 000	9	16%
251 a 500	3	5%
51 a 250	11	20%
Menos de 50	5	9%

Fuente: Elaboración de las autoras.

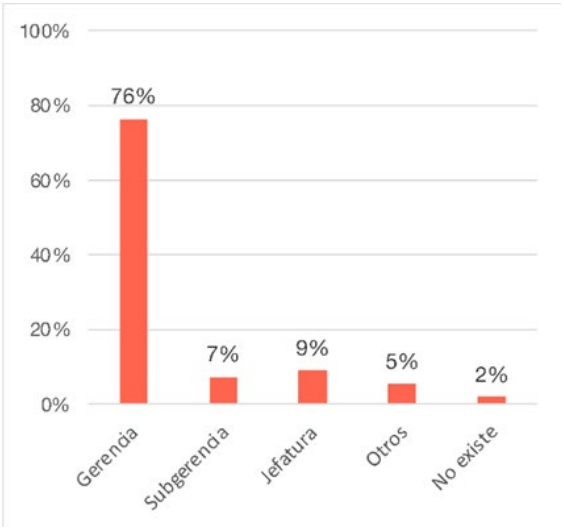
En el Anexo 1 se presenta el listado de las empresas participantes y los resultados arrojados para cada una de las preguntas consultadas.

4.2.1. Configuración del área y función de sostenibilidad

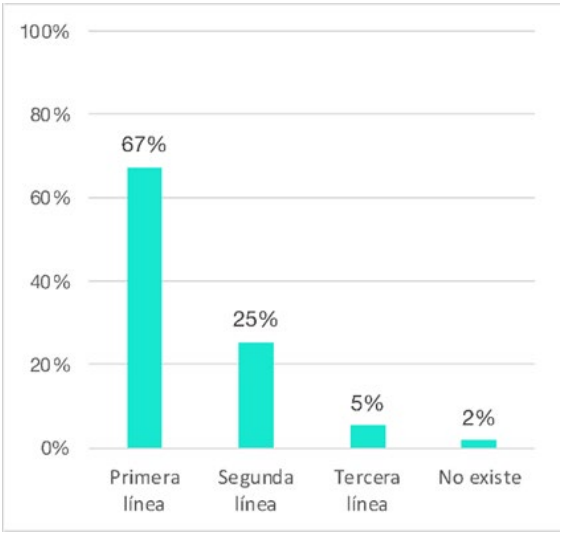
Más de la mitad de las empresas encuestadas cuenta con un área o función de sostenibilidad desde hace al menos 6 años, y un 25% de ellas, la tienen hace más de 10 años. Estas últimas corresponden en su mayoría a empresas de más de 5 000 trabajadores/as, mientras que las pocas que aún no cuentan con dicha área, son principalmente pequeñas empresas (menos de 50 empleados/as).

En general, las áreas de sostenibilidad han ido evolucionando tanto en su conceptualización como en su nivel de relevancia y visibilidad. Han transitado desde el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al de Sostenibilidad o Sustentabilidad, a la vez que han adquirido un rol más estratégico dentro de la empresa. Por una parte, esta mayor importancia se refleja en un aumento de jerarquía del área desde la jefatura a gerencia o subgerencia. En un 76% de los casos encuestados, actualmente el nivel del área corresponde a gerencia y en un 67% su representante máximo/a se encuentra a solo una línea de distancia del/la CEO. Por otro lado, en algunas empresas, el área ha cobrado relevancia en la medida que ha integrado bajo el paraguas de la sostenibilidad distintas funciones que antes estaban dispersas, o que ha dejado de ser parte de un área para configurarse como un área independiente que lidera las temáticas.

▶ **Gráfico 3. Nivel jerárquico área sostenibilidad**



▶ **Gráfico 4. Distancia entre líder del área y CEO**



Fuente: Elaboración de las autoras.

Dada esta evolución, en siete de cada diez empresas encuestadas, el área que hoy coordina los temas de sostenibilidad lleva en su nombre los conceptos «Sostenibilidad/Sustentabilidad» y/o «Asuntos Corporativos»; sin embargo, el crecimiento de la importancia del área no necesariamente se expresa en su tamaño. En la mitad de las empresas, el número de trabajadores/as que la integran no supera las tres personas y en un 70% de los casos, no alcanza más de cinco. Esto puede indicar que el desarrollo del área y la temática de sostenibilidad aún se encuentran en proceso de maduración dentro de la empresa, o bien, una mayor consolidación, en el sentido de que se ha logrado un alto nivel de transversalización del tema y ya no se necesitan grandes equipos específicos para gestionarlo.

En relación al perfil de cargo que lidera el área de sostenibilidad, se trata en general de altos ejecutivos/as con un alto nivel de formación, provenientes de diversos campos disciplinares: ingenierías, comunicaciones, ciencias sociales, etc. Casi todos poseen más de 10 años de experiencia y uno de cada cuatro supera los 20 años de experiencia. Asimismo, el 80% cuenta con algún tipo de especialización y casi la mitad posee una maestría o doctorado.

4.2.2. Impulsores y actores de la sostenibilidad

El impulsor más frecuente de las empresas para avanzar en temas de sostenibilidad es el interés del/la CEO, los inversores y/o los propietarios, mencionado por el 75% de las encuestadas. En contraste, la presión de otros stakeholders o partes interesadas, como los proveedores, los/as propios/as trabajadores/as y los sindicatos, apenas se reconocen como impulsores de la labor en sostenibilidad.

El segundo impulsor más mencionado es el reputacional, con un 69% de empresas que indica que los riesgos y beneficios de reputación son un movilizador relevante. En tercer y cuarto lugar aparecen las oportunidades de crecimiento del mercado (53%) y los riesgos/beneficios financieros asociados (42%).

▶ Gráfico 5. ¿Cuáles son los impulsores más importantes de los esfuerzos de sostenibilidad empresarial en su empresa?

Nota: Las empresas podían seleccionar hasta cinco opciones.

Fuente: Elaboración de las autoras.

En sintonía con los dos impulsores más frecuentes, entre las relaciones más importantes del área de sostenibilidad se mencionan el área de Comunicaciones Corporativas y la oficina del/la CEO, siendo seleccionadas por seis de cada diez empresas. Asimismo, un 65% considera que el directorio y/o alta gerencia participa activamente en el monitoreo y abordaje de las cuestiones relacionadas a la sostenibilidad.

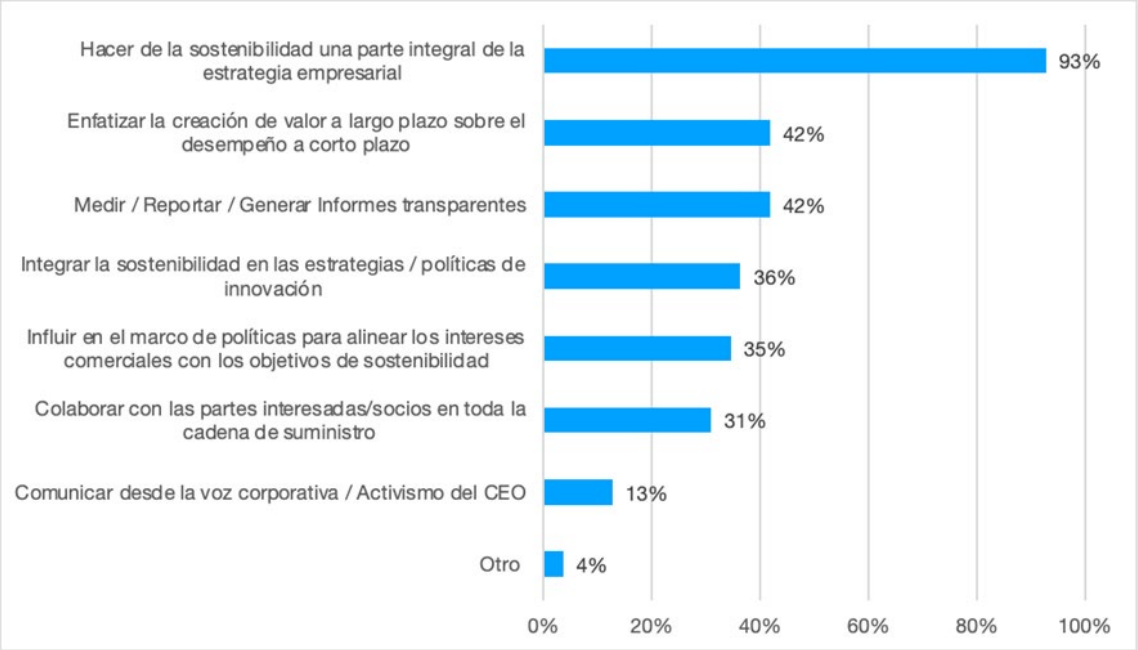
A medida que se desciende en la jerarquía de los puestos de trabajo, disminuyen el conocimiento y la participación de las y los trabajadores en los temas de sostenibilidad. Mientras un 53% de las empresas afirma que los y las gerentes o encargados/as de las distintas áreas conocen y manejan los desafíos en materia de sostenibilidad, el porcentaje se reduce a un 33% cuando se consulta sobre los/as trabajadores/as en general.

Si bien algunas empresas han avanzado en capacitación e instrumentos de diálogo social, el reto de conseguir que todo el mundo se sume al desarrollo sostenible sigue siendo grande. Solo un 38% afirma capacitar a su personal en todos los niveles jerárquicos sobre cómo abordar los desafíos de la sostenibilidad y cómo esta debe orientar sus decisiones y acciones. A su vez, menos de un 30% ha logrado incorporar instrumentos de diálogo social para integrar la voz de los sindicatos o de los representantes de los/as trabajadores/as en materia de sostenibilidad.

4.2.3. Nivel de consolidación/madurez del área de sostenibilidad

El 93% de las empresas encuestadas considera que «hacer de la sostenibilidad una parte integral de la estrategia empresarial» es una de las acciones corporativas clave, lo que es coherente con el reconocimiento de las oportunidades de mercado y los beneficios financieros como importantes impulsores de los esfuerzos de sostenibilidad. Sin embargo, el reto sigue siendo grande, pues solo poco más de la mitad de las empresas cree estar logrando un alto impacto en el ámbito de la sostenibilidad a la hora de dirigir el negocio.

▶ Gráfico 6. ¿Cuáles son las acciones corporativas más importantes en el ámbito del desarrollo sostenible en su empresa?



Nota: las empresas podían seleccionar hasta cinco opciones.

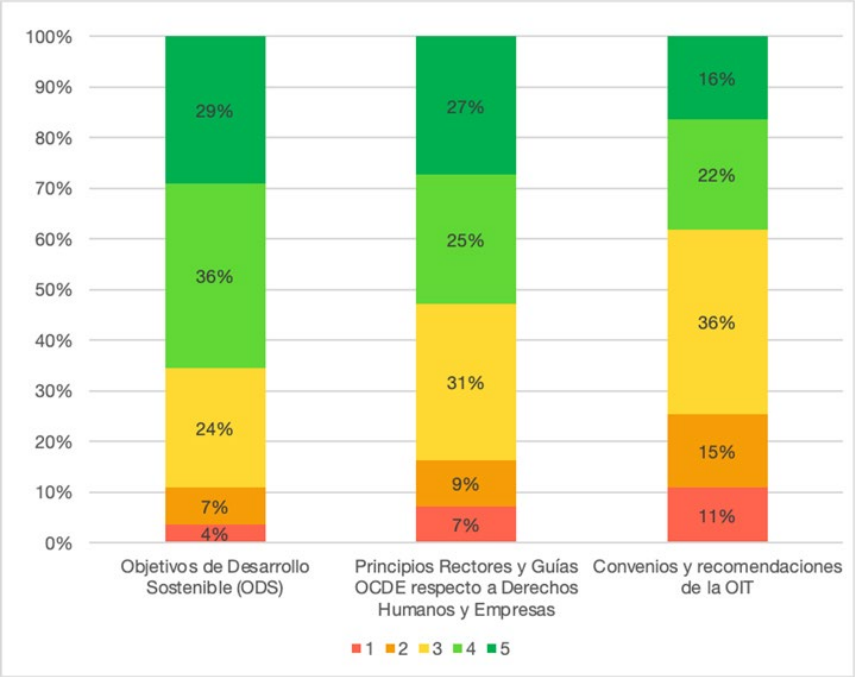
Fuente: elaboración de las autoras.

Se observa un avance importante en cuanto a la integración de la visión y estrategia de sostenibilidad en la gestión de las empresas. Cerca de un 70% de las encuestadas, afirma que su empresa cuenta con metas, objetivos e indicadores claros en materia de sostenibilidad. A su vez, alrededor del 60% declara que el compromiso de la empresa con la sostenibilidad ya se ve reflejado claramente en sus procedimientos, reglamentos u otros documentos de gestión. No obstante, el avance ha sido menor (38%) a la hora de traducir los objetivos de sostenibilidad e integrarlos en la evaluación de los distintos cargos y su sistema de incentivos.

También son varias las empresas que han establecido mecanismos formales de coordinación e información de los temas relacionados con la sostenibilidad. Un 64% cuenta con un comité de sostenibilidad que reporta directamente a la gerencia general o directorio de la empresa, a la vez que un 75% publica regularmente reportes de sostenibilidad, la mayoría de los cuales lo hace desde hace más de 5 años. Son las pymes las que se encuentran más rezagadas en la formalización de estos instrumentos.

Cabe destacar que las empresas han ido integrando también las directrices internacionales en la planificación y quehacer del área de sostenibilidad. Un 65% reconoce un alto nivel de integración de los ODS y alrededor de la mitad lo hace en relación a los Principios Rectores y la Guía de la OCDE sobre Derechos Humanos y Empresas. Algo por detrás (38%) se encuentra la integración de los Convenios y Recomendaciones de la OIT.

▶ **Gráfico 7. De 1 al 5, donde 1 es nada integrado y 5 muy integrado: ¿Cuán integrados están en la planificación y quehacer del área/función de sostenibilidad de la empresa?**



Fuente: elaboración de las autoras.

Por último, se les consultó sobre la afectación de la pandemia en el abordaje de la sostenibilidad. Alrededor de siete de cada diez empresas afirma que la crisis sanitaria afectó de modo positivo el presupuesto y la importancia de la función de la sostenibilidad en la empresa.

Varias empresas señalan que la pandemia hizo más evidente la necesidad e importancia de la sostenibilidad empresarial, dando paso a nuevas oportunidades. Se han visto obligadas a replantearse la forma de hacer las cosas y responder a desafíos más exigentes, en los que la sostenibilidad y la visión a largo plazo emergen como claves para adaptarse y seguir creciendo en un entorno desafiante y en constante evolución.

En este sentido, para varias empresas la pandemia aceleró la puesta en marcha de sus estrategias de sostenibilidad y el cumplimiento de sus metas en la materia, llevándolas a reformular sus objetivos o implementar iniciativas adicionales.

Además, se han fortalecido los mecanismos de escucha, favoreciendo un mayor acercamiento entre clientes, proveedores, comunidades y, en especial, a los/as trabajadores/as, lo que incrementa el interés por las personas y su bienestar.

4.3. Estudio de Casos

Para el estudio de casos, se analizaron con mayor profundidad cuatro empresas chilenas que forman parte de la red de organizaciones de Acción Empresas, que cuentan con un área de desarrollo sostenible en su estructura y un cierto grado de avance en la integración de esta en su estrategia y gestión.

Entre agosto y septiembre de 2021, se realizaron un total de ocho entrevistas en detalle, dos por cada empresa que abarcaron tanto al máximo responsable de sostenibilidad como al director/a o gerente de RRHH y gestión del personal.

Todas las empresas entrevistadas son de gran tamaño y pertenecen a cuatro rubros: servicios financieros, comercio (retail), energía y sector vitivinícola. En el Anexo 2 se presenta una breve descripción de cada una de estas empresas en su contexto sectorial.

4.3.1. Evolución del área de sostenibilidad y factores incidentes

Las áreas de sostenibilidad de las empresas estudiadas han ido evolucionando desde un **trabajo más bien aislado**, donde la función tenía gran parte de la responsabilidad en este ámbito, hacia una **transversalización de la perspectiva de sostenibilidad,** involucrando de manera más activa a las distintas gerencias. Aunque no todas las empresas cuentan con el mismo grado de madurez, se observa en esta transición que el compromiso con la sostenibilidad ha avanzado desde una **convicción personal de la alta gerencia y de los/as propios/as encargados/as de sostenibilidad** hacia un nivel de integración más sólido que permea la gestión y cada vez más la cultura organizacional, pasando a formar parte del corazón del negocio.

Entre los primeros pasos de esta evolución, ha sido importante **situar la función de la sostenibilidad en un nivel jerárquico más alto** (subgerencia o gerencia), a la vez que realizar reportes de sostenibilidad como manera efectiva de comenzar a ordenar y visibilizar todo lo relacionado con el tema.

Según el rubro de la empresa, los **primeros avances en el trabajo en sostenibilidad han estado anclados con más fuerza en el eje de las personas o en el medioambiental**. Las empresas con un impacto más evidente en sus entornos (energía y vitivinícola) se han enfocado más en la estrategia medioambiental, a veces unida a las relaciones con la comunidad, mientras que las del sector del comercio y los servicios han comenzado con un trabajo enfocado hacia el interior, relacionado con la gestión de personas en temas como la diversidad y la inclusión. No obstante, este enfoque inicial se ha ido ampliando en la medida que las empresas **realizan mediciones de sus impactos** de modo integral, son más **conscientes de la importancia de la sostenibilidad para el éxito empresarial** y **aumentan las exigencias del entorno**. Se va imponiendo así la necesidad de adoptar una visión a largo plazo, que incluya todos los ejes ASG (ambiental, social y gobernanza), donde la empresa y sus trabajadores/as, sean capaces de lograr resultados para el negocio, pero también construir organización con una perspectiva temporal más amplia.

¿Qué ha implicado la integración de la sostenibilidad hacia un estado de mayor madurez?

Son diversas las acciones que han permitido a las empresas ir consolidando su trabajo en materia de sostenibilidad, lo que les ha ayudado a ir más allá de un área específica o en un reporte de sostenibilidad. En la mayoría de los casos, un primer hito ha sido la **formalización del compromiso con la sostenibilidad**, ya sea desde la dimensión cultural, incorporándola como un valor corporativo o mediante un plan o estrategia de sostenibilidad. El siguiente paso en el que las empresas entrevistadas tienen diferentes grados de avance, ha sido la bajada de este compromiso a un nivel más operativo, con acciones como: *a)* establecimiento de metas y compromisos públicos de largo plazo vinculados a la sostenibilidad; *b)* integración de la sostenibilidad en el Balanced Scorecard, en el caso de empresas que cuentan con esta herramienta; *c)* incorporación de objetivos de sostenibilidad en las distintas gerencias, asociados a indicadores clave de desempeño (KPI); *d)* consideración de la sostenibilidad como uno de los pilares en las evaluaciones 360; *e)* incremento de los requisitos y normas en los reglamentos y códigos de la empresa; *f)* restructuración de áreas para un mejor abordaje de los temas de sostenibilidad; *g)* redefinición de perfiles y descripciones de cargo, y *h)* incorporación de la sostenibilidad como uno de los pilares de la estrategia de negocio.

Asimismo, las empresas han avanzado en **sensibilizar y capacitar a las y los trabajadores**, así como en la generación de **mecanismos formales de coordinación** que permiten fortalecer el trabajo interdisciplinar y la necesaria articulación entre las áreas para abordar la sostenibilidad con un enfoque más transversal. Destacan los grupos de trabajo para tratar temas o proyectos específicos, así como la consolidación de un Comité de Sostenibilidad con funcionamiento periódico y que cuenta con representación de las distintas gerencias, en muchos casos con sus máximas jefaturas.

Esta integración en la gestión, unida a la capacitación, ha permitido que los desafíos de la sostenibilidad no dependan solo del interés y voluntad de las personas, sino que se vayan incorporando como parte del trabajo cotidiano y responsabilidades de todos/as los/as trabajadores/as. No obstante, **no necesariamente se ha producido un evidente cambio cultural**. Lo que varias empresas ya han logrado en este sentido con diversidad e inclusión, aún no lo han logrado con la sostenibilidad.

¿Qué factores han ido incidiendo en el desarrollo del área?

En este proceso evolutivo, y tal como mostró la encuesta, **contar con un alto compromiso e involucramiento de la gerencia general** ha sido un impulsor clave de los esfuerzos de sostenibilidad empresarial.

Dependiendo de la empresa, la gerencia adquiere un rol fundamental de portavoz del tema; promueve o aprueba las directrices estratégicas; participa en el Comité de Sostenibilidad y lidera la toma de decisiones en aspectos de mayor complejidad. Esta participación de la gerencia general es fundamental, ya que ayuda a profundizar en el compromiso de las diferentes gerencias y trabajadores/as con el tema, refuerza el vínculo entre la sostenibilidad y el negocio, y ayuda a avanzar en caminos que requieren cambios de enfoque, grandes inversiones o una renuncia importante a la forma en que se estaban haciendo las cosas.

Del mismo modo, ha resultado relevante el **creciente interés que los directorios están mostrando por la sostenibilidad**, realizando consultas, supervisando y en algunos casos, participando directamente en comités relacionados.

Por su parte, en este proceso evolutivo, los/as **encargados/as de sostenibilidad y los/as integrantes de sus áreas, han jugado un rol clave como impulsores del tema** dentro de las empresas. En general, las organizaciones entrevistadas destacan que las habilidades relacionales y de comunicación son fundamentales para llegar a las distintas áreas y sumar aliados más allá del área de sostenibilidad. La capacidad de motivar, convencer y articular a distintos actores en torno a los desafíos de la sostenibilidad han sido fundamentales para avanzar hacia una mayor transversalidad, así como la posibilidad de que los/as encargados/as de sostenibilidad mantengan una línea directa con la gerencia general.

El desarrollo del área y la función de sostenibilidad también se han visto influenciados por diversos **factores y tendencias externas**. Al igual que para la mayoría de las empresas que respondieron la encuesta, para estos casos de estudio, el **beneficio reputacional** ha sido un impulsor determinante del trabajo en sostenibilidad, sobre todo en los primeros tiempos, cuando la convicción de su vínculo con el negocio era más débil. Además, la participación en distintas **redes de intercambio y aprendizaje**, como Pacto Global, Acción Empresas o Prohumana, ha ayudado a las empresas a ampliar sus conocimientos en el tema, aumentar su convicción y conocer buenas prácticas como ejemplos concretos para trabajar desde la visión de sostenibilidad.

Desde una perspectiva global, el **marco regulatorio y los altos estándares internacionales,** especialmente en las empresas exportadoras, las han llevado inevitablemente a avanzar en sostenibilidad para responder a estos mercados más exigentes. Asimismo, las empresas entrevistadas señalan que los inversores están cada vez más preocupados por el tema, lo que les ayuda a posicionar con más fuerza la labor de sostenibilidad en sus empresas.

4.3.2. Impacto del área de sostenibilidad en la manera en que se maneja el negocio

Según la visión de las empresas entrevistadas, la sostenibilidad está teniendo una **injerencia cada vez más alta en el negocio, pero aún con varios retos que abordar**. La situación es diferente en cada uno de los casos estudiados.

Una de las empresas (servicios financieros) ya tiene incorporada la sostenibilidad como uno de los ejes de su estrategia de negocio y la ha asociado a resultados concretos que permiten que la medición del impacto del negocio no sea sólo económica.

Otros dos casos (vitivinícola y energía), tienen un nivel bastante alto de integración de la sostenibilidad en sus operaciones, con compromisos estratégicos y una transversalidad que involucra a las distintas áreas, lo que permite una progresiva implicación en el negocio. Sin embargo, si bien la mayoría de las áreas asume responsabilidades en materia de sostenibilidad, el nivel de convicción y compromiso con la temática no es igual en todas ellas, lo que requiere un trabajo de convencimiento, fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y establecimiento de objetivos más concretos que permitan a todos/as alinearse con la sostenibilidad en una visión a largo plazo.

Además, señalan que siempre hay dilemas que resolver cuando se quiere avanzar con una relación estrecha entre sostenibilidad y negocio, y no necesariamente existen las soluciones, sino que hay que crear los caminos con innovación y colaboración entre distintos actores. Un ejemplo de ello en la empresa vitivinícola es la política de ecodiseño para enfrentar el problema de la huella de carbono que generan sus botellas. Desde la sostenibilidad el desafío es reducir el uso de vidrio, pero desde el marketing se evidencia que los y las clientes prefieren las botellas más pesadas, lo que exige crear nuevas soluciones que logren un adecuado balance entre sostenibilidad y marketing, sin afectar las ventas o incluso mejorándolas.

Un caso menos avanzado es el del sector minorista (retail), que aún no ha llegado a un nivel de estructuración y operatividad que le permita concretar el vínculo con el negocio, aunque están trabajando en la elaboración de su estrategia de sostenibilidad con este objetivo.

En definitiva, y en consonancia con los resultados de la encuesta, el gran paso hacia la integración de la sostenibilidad en las empresas lo dará el avance en el impacto de la sostenibilidad en la forma de manejar el negocio. En este sentido, la pregunta que ronda en las organizaciones es cómo lograr la adecuada combinación entre las metas de sostenibilidad y las metas del negocio, para lo cual es necesario reforzar la comprensión de que la sostenibilidad es una oportunidad de negocio y la capacidad de tomar decisiones con perspectiva de largo plazo.

4.3.3. Composición del área de sostenibilidad y forma de trabajo

En todos los casos estudiados, las áreas de sostenibilidad **no cuentan con grandes equipos**. Sus tamaños fluctúan entre una y cinco personas. Estos equipos han ido evolucionando hacia una mayor **diversidad en cuanto a profesiones de origen y trayectorias** laborales, algo que se evidencia también en los resultados de la encuesta.

Si bien los conocimientos técnicos siguen siendo relevantes, cada vez más son otras las competencias que se deben poner en juego a la hora de abordar la sostenibilidad. En general, se busca que las y los profesionales estén **convencidos/as del valor de la sostenibilidad** para las empresas y que **entiendan el impacto** que estas tienen en la sociedad, el medioambiente y la cultura. Esto implica una importante capacidad de análisis y escucha, tanto fuera como dentro de la empresa, con el objetivo de comprender los problemas y buscar soluciones de manera colaborativa. En este sentido, las empresas entrevistadas destacan que el equipo requiere de importantes **habilidades interpersonales** para liderar los cambios e involucrar a las distintas áreas que tienen sus propias formas de trabajo e intereses en los desafíos de la sostenibilidad. Profesionales empoderados/as y con alto nivel de empatía, capaces de inspirar, convencer y movilizar transversalmente a los equipos para implementar una estrategia de sostenibilidad empresarial.

Cuanto mayor es la transversalidad en la integración de la temática y su vinculación con el negocio, mayor es el involucramiento de otras gerencias y subgerencias en la implementación de los objetivos y desarrollo de proyectos asociados a la sostenibilidad, lo que reduce la necesidad de contar con grandes equipos específicos a cargo del tema. Todas las empresas entrevistadas declaran tener una **agenda estrecha de**

trabajo con muchas áreas: gestión de personas, gestión de riesgos, operaciones, marketing, abastecimiento, asuntos legales/compliance, comunicaciones corporativas, desarrollo e innovación, entre otras.

En este escenario, los **mecanismos formales de coordinación periódica** pasan a desempeñar un papel fundamental, tales como el Comité de Sostenibilidad con un rol más estratégico, los grupos de trabajo de proyectos con una lógica interdisciplinaria, u otros comités específicos sobre temas como la huella ambiental, las comunicaciones, o la diversidad e inclusión. Según sea el caso, la persona encargada de sostenibilidad lidera dichos espacios o participa como un/a integrante más entre todos/as los/as convocados/as.

El área de sostenibilidad también ha ido desarrollando **vínculos externos con otros actores del mundo empresarial, la sociedad civil, el sector público y la academia**. La participación en iniciativas nacionales e internacionales promotoras de la sostenibilidad, la implementación de agendas de trabajo con proveedores de relevancia estratégica para el desarrollo de productos o servicios más sostenibles, así como la asesoría de organizaciones y expertos en temáticas específicas como la gestión de huella de carbono y la transición de género, son algunos ejemplos de los vínculos y alianzas que se han ido estableciendo para abordar de la mejor manera los desafíos de la sostenibilidad.

4.3.4. Involucramiento de grupos de interés externos en el trabajo de sostenibilidad

Si bien las empresas participan en diferentes espacios de intercambio y aprendizaje sobre temas de sostenibilidad y se nutren del diálogo con expertos/as, en general aún falta profundizar en mecanismos formales para involucrar activamente a todos los grupos de interés externos en temas de sostenibilidad. Aquellos que existen suelen ser instancias de diagnóstico que permiten recoger información para la elaboración de informes y la planificación del trabajo en sostenibilidad, pero no implican necesariamente una injerencia de estos grupos en el diseño de las acciones o las definiciones más estratégicas, aunque se observan algunos avances interesantes en el trabajo con comunidades y proveedores.

Por lo que respecta a los **clientes y consumidores**, la atención se centra principalmente en los aspectos relacionados con la reputación y la imagen corporativa, en los que las empresas buscan progresivamente que la sostenibilidad sea un atributo importante de su marca. Con mayor frecuencia, las exigencias y expectativas de los y las grandes clientes nacionales y los mercados de exportación presionan a las empresas para abordar con mayor profundidad los aspectos de sostenibilidad. No obstante, no todos los mercados internacionales, ni por lo general los y las clientes finales, valoran la sostenibilidad como un elemento clave del desempeño empresarial o como un factor que incide fuertemente en su decisión de compra.

Al menos en la percepción de las empresas, los principales requerimientos del/ de la consumidor/a nacional no se centran todavía en materias de sostenibilidad, sino en cuestiones tradicionales como precio y calidad del servicio. En este sentido, los cambios sociales experimentados hacia una ciudadanía cada vez más exigente, aún no se expresan tan claramente en requisitos específicos de sostenibilidad empresarial. De hecho, algunas empresas reconocen que sus clientes no suelen mostrar interés cuando se les invita a responder encuestas que abordan estos temas y que suele haber desconocimiento sobre la materia. Esto es coherente con lo que evidencian los resultados de la encuesta, en la que muy pocas empresas señalan la presión de los consumidores como un importante impulsor de sus esfuerzos de sostenibilidad empresarial.

Ahora bien, dependiendo de la empresa, se ha ido dando un trabajo más permanente y colaborativo con stakeholders, especialmente comunidades y proveedores.

En el caso de **comunidades**, las empresas del sector energético -rubro habitualmente con altos impactos en los entornos- afirman contar con diversos canales de escucha, tales como encuestas anuales que permiten alertar, canales de denuncia y diálogos comunitarios periódicos con diferentes grupos. Hay que entender que la licencia para operar depende de este trabajo directo con las comunidades, de lo contrario, no hay viabilidad para los proyectos.

Por el contrario, dos de las empresas entrevistadas (vitivinícola y retail) declaran desafíos importantes en su trabajo con comunidades, ya que aún no cuentan con una política de relaciones que les permita estructurar sus acciones en torno a objetivos claros y en línea con una estrategia de sostenibilidad.

Respecto a **proveedores**, destaca la empresa del sector financiero, que se vincula mediante grupos de trabajo con proveedores, y plantean y discuten cuestiones para definir objetivos comunes, metas a alcanzar e iniciativas a desarrollar conjuntamente. Por su parte, la empresa vitivinícola, no solo está concientizando a los proveedores para que las evaluaciones de las licitaciones no se basen solo en precio-calidad-tiempo, sino también en trazabilidad o estándar productivo (huella, agua o el recurso más crítico involucrado con ese proveedor); además, cuenta con grupos de trabajo con proveedores estratégicos para desarrollar productos más sostenibles que ahora no existen en el mercado nacional.

4.3.5. Interés y conocimiento de las y los trabajadores en materias de sostenibilidad

Las empresas entrevistadas reconocen que existe **interés** entre sus trabajadores/as por la sostenibilidad, pero en ningún caso como un eje central de sus preocupaciones. La dificultad que existe para asociar la temática a su trabajo cotidiano, así como al impacto positivo en sus condiciones laborales y calidad de vida, restan protagonismo a la sostenibilidad como parte de sus expectativas y demandas. Por ejemplo, para los/as trabajadores/as de la empresa del retail que están en punto de venta (alrededor del 70%), su interés principal es vender y aumentar su comisión, objetivo que no necesariamente conecta con la sostenibilidad. Asimismo, para los/as trabajadores/as de la empresa de energía, que están preocupados de sus metas de operación, el rol que tienen con la huella del agua o carbono puede resultar más lejano.

Aunque el ámbito laboral es un aspecto central del componente social de la sostenibilidad, las y los trabajadores tienden a no estar lo suficientemente familiarizados/as con el concepto de sostenibilidad de manera íntegra como para conectar sus preocupaciones sobre las condiciones laborales con los desafíos de la sostenibilidad. Por lo tanto, es un reto pendiente para las empresas y sus trabajadores y trabajadoras comprender y abordar las relaciones laborales y los procesos de sindicalización y negociación colectiva como una parte integral de la estrategia de sostenibilidad.

En general, las empresas reconocen diferencias en el **conocimiento y apropiación** de la temática de sostenibilidad según el área de trabajo y tipo de cargo, incluso según las inclinaciones personales, lo que se evidenció en los resultados de la encuesta. En este sentido, cabe destacar que las generaciones más jóvenes, sensibilizadas especialmente con la crisis ambiental, lo tienen ya bastante incorporado, independientemente de las directrices y capacitaciones que les dé la empresa. A su vez, observan una brecha entre los/as trabajadores/as de oficina y los de operaciones. A nivel ejecutivo y de profesionales de niveles medios, suelen conocer y estar más directamente involucrados/as con el tema; sin embargo, en las centrales, las plantas agrícolas o los puntos de venta/servicio (según sea la empresa), cuesta comprender su aplicación, es decir, efectivamente no saben de qué modo pueden implementar la sostenibilidad en su trabajo diario. Por ello, resulta fundamental que las empresas sigan avanzando en la incorporación de la sostenibilidad en las metas de operación y de gestión de personal, y con mediciones claras según los distintos cargos, de modo que la integración al trabajo cotidiano resulte más tangible para todos/as los/as trabajadores/as.

Se reconoce igualmente la importancia de seguir realizando esfuerzos para fortalecer el conocimiento y compromiso de los distintos cargos gerenciales con los desafíos de sostenibilidad. Si bien el directorio y la gerencia general están muy alineados con la temática, se considera clave que quienes toman las decisiones en las siguientes líneas, operen también con convicción sobre la importancia de la sostenibilidad para el negocio y comprendan cómo, desde sus áreas, deben contribuir a este vínculo. Además, en miras a una verdadera transversalidad, estos/as distintos/as líderes, más allá de la persona encargada de sostenibilidad, deben cumplir la función de sensibilizar y dar pautas a sus equipos para integrar este asunto, a la vez que son capaces de escuchar y responder a los requerimientos de los/as trabajadores/as asociados a sostenibilidad.

4.3.6. Involucramiento de las y los trabajadores en el trabajo en sostenibilidad

En línea con lo que mostraron los resultados de la encuesta, ninguno de los cuatro casos de estudio ha consolidado instrumentos de diálogo social específicos y periódicos para integrar la voz de las y los trabajadores sobre la sostenibilidad; sin embargo, cuentan con espacios de formación, metodologías consultivas y algunos mecanismos de participación más activa para conocer sus opiniones e ideas en aspectos relacionados con el tema.

En primer lugar, destacan las instancias de **información y capacitación**. Dos de las entrevistadas (rubros vitivinícola y energético) han instalado el tema a nivel comunicacional en sus empresas, ya sea mediante el portavoz del gerente general o a través de sus instrumentos habituales de comunicación como la página web, boletines, etc. Además, han implementado capacitaciones sobre sostenibilidad para todos/as los/as trabajadores/as y talleres formativos en ámbitos más específicos, tales como la huella ambiental o la economía circular. Las otras dos empresas (sectores comercio y servicios financieros) presentan menores avances en la capacitación, con formación específica para colectivos limitados o acercamiento tangencial al tema en espacios formativos centrados en otras materias. No obstante, se encargan de mantener informados/as a sus trabajadores/as acerca del trabajo y los avances de la empresa en materia de sostenibilidad y tienen previstas capacitaciones en este ámbito.

Para todas las empresas entrevistadas sigue siendo un reto profundizar la línea de capacitación con sus trabajadores/as, lo que las desafía a encontrar maneras atractivas e innovadoras de lograrlo, pues el personal muchas veces está cansado de la cantidad de capacitaciones que se ofrecen y dejan de verlas como una herramienta positiva.

En segundo lugar, se encuentran las **mediciones y encuestas** que realizan las empresas, algunas enfocadas directamente a la sostenibilidad y otras que la abordan de modo más tangencial. En este caso, destacan el levantamiento diagnóstico en el marco del Reporte de Sostenibilidad, las encuestas de clima laboral, la implementación de un canal de denuncia o línea ética para recoger preocupaciones y quejas de los/as trabajadores/as, y el desarrollo de *focus groups* sobre temas específicos.

Por último, las empresas han avanzado también en **espacios que implican mayor diálogo y participación** de las y los trabajadores, aunque no necesariamente llegan a ser vinculantes para la toma de decisiones en materia de sostenibilidad. Como ejemplo, destacan los conversatorios o encuentros donde se abordan, entre otros temas, asuntos relativos a la sostenibilidad, los grupos de trabajo de diversidad e inclusión o de equidad de género, así como los concursos y las actividades semanales enfocadas en la sostenibilidad («la semana de...»). De hecho, las cuatro empresas entrevistadas han desarrollado este tipo de iniciativas y destacan su aporte a la sensibilización y comprensión de la sostenibilidad como parte del trabajo cotidiano de las y los trabajadores. Se valora su especial contribución al fortalecimiento del entendimiento del vínculo entre la sostenibilidad y sus áreas de trabajo y cargos específicos, lo que representa uno de los retos centrales de las empresas para avanzar en la integración transversal de la estrategia de sostenibilidad y su relación con el negocio.

4.3.7. Rol de los sindicatos y diálogo social en sostenibilidad

En todas las empresas estudiadas, los sindicatos están informados y sus miembros participan como cualquier trabajador/a en las instancias de consulta, las capacitaciones, los concursos y los espacios que se promueven desde las empresas, pero no tienen un rol concreto en la promoción e implementación de los asuntos de sostenibilidad que van más allá del tema de las relaciones y condiciones laborales. A pesar de la importancia del rol de los sindicatos y de los diálogos y negociaciones promovidos por ellos, que es un parte esencial del aspecto social de la sostenibilidad, no existen espacios formales para su involucramiento, procesos de diálogo ni mecanismos de trabajo con los sindicatos más allá de estos temas específicos.

En el único tema en el que participan más directamente, es en lo relativo a diversidad e inclusión, que está relacionado directamente con el área de gestión de personas y que suele vincularse más claramente a los

desafíos de sostenibilidad. Los sindicatos no se han involucrado en otros temas específicos, ni se les ha pedido que lo hagan. De hecho, las empresas perciben que, hasta ahora, la sostenibilidad desde un enfoque más integral no ha sido un tema de especial interés para los sindicatos, y que el diálogo y las negociaciones se han centrado en cuestiones como los salarios, los beneficios, las condiciones de trabajo, el trato laboral y la salud, que, si bien en su mayoría pueden reconocerse como parte del componente social de la sostenibilidad, no necesariamente se abordan desde una estrategia de sostenibilidad.

Frente a este escenario, dos de las empresas perciben que «tienen un déficit» en este ámbito y que deben buscar la forma de avanzar en el diálogo social con enfoque de sostenibilidad, lo que requiere un diagnóstico con sus sindicatos que les permita alinear intereses. Otra de las empresas, considera que justamente debido a la falta de interés, no pueden forzar su participación, ya que cuando han querido involucrar a los sindicatos en temas que no son de interés manifiesto, no han encontrado respuesta. Por último, la otra empresa señala que, debido a sus bajas tasas de sindicalización, existe poca representatividad e incidencia, por lo que no se plantean realizar un trabajo particular con ellos en este ámbito.

En resumen, el involucramiento y la incidencia de trabajadores/as y sindicatos en la sostenibilidad todavía tiene un amplio margen de ampliación y profundización. Para ello, es fundamental lograr que su preocupación por mejorar las condiciones de trabajo no se entienda como algo aislado de la sostenibilidad, a la vez que se promueve una comprensión más amplia del concepto y se hacen visibles las oportunidades asociadas a la sostenibilidad en sus distintos componentes. En este proceso, es importante que las exigencias y expectativas de las y los trabajadores en materia de sostenibilidad puedan alinearse también con el impacto en el negocio, pues tal y como señala una de las empresas entrevistadas: si es importante para un stakeholder pero no para el negocio, no resulta sostenible.

▶ Conclusiones

En general, durante las últimas dos décadas, las áreas de sostenibilidad han ido evolucionando tanto en su conceptualización como en su nivel de relevancia y visibilidad. Han ido transitando desde el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al de Sostenibilidad o Sustentabilidad, al tiempo que han ido adquiriendo un rol más estratégico dentro de la empresa. A su vez, el perfil profesional de la función de sostenibilidad se ha diversificado, estando actualmente menos sujeto a un tipo de profesión o conocimientos técnicos específicos, y más bien anclado en un conjunto de habilidades relacionales y comunicacionales claves para lograr la integración de la sostenibilidad en la gestión de la empresa de modo transversal. A pesar de todo, aún es relativamente bajo el impacto del área de sostenibilidad en la manera de gestionar la empresa.

Si bien cada vez hay mayor conciencia y compromiso de parte de las empresas con el desarrollo sostenible, es urgente reducir la brecha entre la sostenibilidad y la perspectiva de negocio. Esto solo será posible en la medida que la función de sostenibilidad se instale efectivamente de forma transversal, asociada a objetivos, mediciones e incentivos concretos, a la vez que un cambio cultural favorezca el convencimiento y el compromiso efectivo de todos/as con las metas del desarrollo sostenible.

Es necesario:

- Profundizar el desarrollo e integración de la estrategia de sostenibilidad en la gestión.
- Fortalecer los mecanismos formales de coordinación e información de los temas relacionados con la sostenibilidad (reportes, comités de sostenibilidad, grupos de trabajo, etc.)
- Mover la comprensión de la sostenibilidad, que sigue considerándose principalmente como un factor reputacional, hacia su comprensión como una estrategia de prevención de los riesgos y aprovechamiento de las oportunidades para el negocio a largo plazo.
- Incrementar el conocimiento e implementación de los ODS, los principios de los DDHH y las directrices de la OIT por parte de las empresas.
- Mejorar el equilibrio entre la dimensión social y ambiental de la sostenibilidad (las empresas suelen inclinarse hacia una de las dos, entre otras, dependiendo de los rubros y de los impulsores a nivel de planes y políticas nacionales).
- Aumentar el interés, el conocimiento y la apropiación de los temas de sostenibilidad por parte de todos los/as trabajadores/as, independientemente de su área de trabajo, nivel de jerarquía, etc.
- Lograr una participación efectiva de las partes interesadas (stakeholders) (internos y externos) en los asuntos de sostenibilidad, no solo recogiendo sus opiniones para alimentar diagnósticos, sino también fortaleciendo su participación en la planificación y toma de decisiones sobre cuestiones de sostenibilidad. El reto de hacer partícipe a todo el mundo en el camino hacia el desarrollo sostenible sigue siendo grande.
- Fortalecer el rol de los sindicatos en la promoción e implementación de las cuestiones de sostenibilidad, lo que requiere alinear los intereses y generar adecuados mecanismos de diálogo social.
- Reconocer que las cuestiones laborales son un aspecto central del componente social de la sostenibilidad, para integrar más claramente la preocupación de los/as trabajadores/as y sindicatos sobre sus condiciones laborales en una perspectiva de sostenibilidad.

Pueden reconocerse como oportunidades:

- La gran cantidad de marcos normativos y estándares disponibles para orientar el trabajo en sostenibilidad.
- Un ecosistema colaborativo cada vez más consolidado para abordar los desafíos de sostenibilidad.

- Compromiso creciente de directorios y alta gerencia con el desarrollo sostenible, lo que puede favorecer la toma de decisiones complejas con visión de largo plazo, con el fin de efectivamente generar transformaciones.
- Las actuales crisis social y ambiental que, sumadas a la pandemia, han venido a confirmar la importancia de la sostenibilidad y acelerar su implementación.
- El rol que pueden cumplir las generaciones más jóvenes, claramente más conscientes y empoderadas en relación con las temáticas de sostenibilidad.
- El rol que podrían cumplir las personas migrantes, mayores y mujeres como parte activa e influyente de la fuerza laboral para abordar los desafíos del desarrollo sostenible.
- Crecientes impactos reputacionales, en la licencia social para operar y en las oportunidades de mercado si no se aborda con seriedad la sostenibilidad.

En línea con las oportunidades, algunas cuestiones clave que las empresas deberán entender y abordar para adaptarse al futuro del trabajo y avanzar en la sostenibilidad como base del negocio son:

- Cambios demográficos y socioculturales: migración, envejecimiento poblacional y equidad de género.
- Crisis ambiental: alta vulnerabilidad al cambio climático, crisis hídrica, aumento de temperaturas, pérdida de biodiversidad, etc.
- Profundas desigualdades socioeconómicas y crisis de desconfianza.
- Transformación tecnológica y digital.
- Salud mental y bienestar (en general, una mirada más integral del ser humano y los/as trabajadores/as)

Todo ello en un contexto donde tanto la ciudadanía como los marcos regulatorios son cada vez más exigentes, y en el que existe mayor conciencia de los efectos nocivos que la humanidad y sus instituciones han generado sobre los ecosistemas ambientales y sociales.

El estallido social de octubre 2019 y el actual proceso constitucional que vive Chile, de la mano de la respuesta a la pandemia y a la crisis ambiental, están generando transformaciones que probablemente mostrarán otros caminos para el país. ¿Qué harán las empresas para abordar los problemas más persistentes y los nuevos desafíos existentes en una senda hacia el desarrollo sostenible? ¿A qué estarán dispuestas a renunciar? ¿Serán capaces de reconocer las oportunidades para lograr un balance entre la rentabilidad de sus negocios y su sostenibilidad social y ambiental?

ANEXO 1: APLICACIÓN ENCUESTA

1.1. LISTADO DE EMPRESAS PARTICIPANTES

Nombre	Rubro	Tamaño (núm. de empleados/as en Chile)	País localización casa matriz
Acciona	Energía y combustible	51 a 250	España
Aceros AZA	Residuos y reciclaje	501 a 1000	Chile
Agencia VS	Marketing, publicidad y com.	menos de 50	Chile
Anglo American	Minería	más de 5 000	Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte
Aramark	Servicios a empresas	más de 5 000	Estados Unidos de América
ARAUCO	Forestal	más de 5 000	Chile
Bci	Servicios financieros	más de 5 000	Chile
Bupa Chile	Salud	más de 5 000	Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte
Caja Los Andes	Seguridad Social	2 501 a 5 000	Chile
Casaideas	Retail	1 001 a 2 500	Chile
CMPC	Forestal	más de 5 000	Chile
Coca-Cola	Consumo masivo	51 a 250	Estados Unidos de América
Colbún S.A.	Energía y combustible	501 a 1 000	Chile
CorreosChile	Transporte y logística	2 501 a 5 000	Chile
DERCO	Transporte y logística	1 001 a 2 500	Chile
DIMACOFI	Tecnología, informática y telecomunicaciones	251 a 500	Chile
Empresas Copec	Holding Financiero	menos de 50	Chile
Empresas Dimerc	Consumo masivo	501 a 1000	Chile
Empresas Gasco	Energía y combustible	1001 a 2500	Chile
Empresas Iansa	Agroindustria y acuicultura	501 a 1000	Chile
Empresas SB	Retail	más de 5000	Chile
Engie	Energía y combustible	2501 a 5000	Francia
FerradaNehme	Servicios legales	51 a 250	Chile
GEDES	Consultoría	51 a 250	CHILE
GESEX S.A.	Agroindustria y acuicultura	51 a 250	Chile
ISA INTERVIAL	Concesiones Viales	251 a 500	Colombia
Komatsu Cummins	Minería	más de 5000	Chile
L'Oréal Chile	Consumo masivo	1001 a 2500	Francia
Lipigas	Servicios básicos	501 a 1000	Chile
Masisa	Forestal	1001 a 2500	Chile
McCann Worldgroup	Marketing, publicidad y comunicaciones	51 a 250	Estados Unidos de América
Metro de Santiago	Transporte y logística	2501 a 5000	Chile
Natura &Co	Cosmética	51 a 250	Brasil
Pacific Hydro Chile	Energía y combustible	51 a 250	China

Nombre	Rubro	Tamaño (núm. de empleados/as en Chile)	País localización casa matriz
Planvital	Seguridad Social	1001 a 2500	Chile
Polpaico BSA	Inmobiliaria y construcción	1001 a 2500	Chile
PwC	Consultoría	1001 a 2500	Chile
RWE Renewables	Energía y combustible	menos de 50	Alemania
Schwager	Servicios a empresas	1001 a 2500	Chile
Servicio de cooperación Técnica	Gobierno	251 a 500	Chile
Sodimac S.A.	Retail	más de 5000	Chile
Soul Consultores	Consultoría	menos de 50	Chile
Statkraft Chile	Energía y combustible	51 a 250	Noruega
Teck	Minería	501 a 1000	Canadá
Trabajo con Sentido	Servicios a empresas	menos de 50	Chile
Transelec S.A.	Energía y combustible	501 a 1000	Chile
Tresmontes Lucchetti	Consumo masivo	1001 a 2500	Colombia
Unilever Chile Ltda	Consumo masivo	501 a 1000	Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte
Vantaz Group	Consultoría	51 a 250	Chile
Vantrust Capital	Servicios financieros	51 a 250	Chile
Vspt wine group	Vinos	1001 a 2500	Chile
VTR	Tecnología, informática y telecomunicaciones	1001 a 2500	Estados Unidos de América
Walmart Chile	Retail	más de 5000	Estados Unidos de América
WOM	Tecnología, informática y telecomunicaciones	2501 a 5000	Chile

1.2. RESULTADOS ENCUESTA

1. CARACTERIZACIÓN EMPRESAS PARTICIPANTES

1.1. Número total de empresas participantes: 55

▶ 1.2. Rubros empresas participantes

Energía y combustible	8	15%
Consumo masivo	6	11%
Retail	4	7%
Minería	3	5%
Servicios a empresas	3	5%
Forestal	3	5%
Transporte y logística	3	5%
Consultoría	3	5%
Tecnología, informática y telecomunicaciones	3	5%
Agroindustria y acuicultura	2	4%
Servicios financieros	2	4%
Marketing, publicidad y comunicaciones	2	4%
Seguridad Social	2	4%
Otros	11	20%

▶ 1.3. Tamaño de empresas participantes (núm. de empleados/as en Chile)

más de 5 000	10	18%
2 501 a 5 000	5	9%
1 001 a 2 500	12	22%
501 a 1 000	9	16%
251 a 500	3	5%
51 a 250	11	20%
menos de 50	5	9%

▶ 1.4. País de la casa matriz empresas participantes

Chile	37	67%
Estados Unidos de América	5	9%
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	3	5%
China	1	2%
Noruega	1	2%
Colombia	2	4%
Francia	2	4%
España	1	2%
Alemania	1	2%
Canadá	1	2%
Brasil	1	2%

2.CONFIGURACIÓN DEL ÁREA Y FUNCIÓN DE SOSTENIBILIDAD

a) Caracterización del área

▶ 2.1. ¿Qué gerencia/departamento/área coordina los temas de sostenibilidad en la empresa?

Sostenibilidad / Sustentabilidad	31	56%
Asuntos Corporativos	17	31%
Comunicaciones / Asuntos Públicos	8	15%
Gestión de Personas / RRHH	6	11%
Gerencia General	5	9%
Clientes	2	4%
Medioambiente	2	4%
Otros	11	20%

Nota: La tabla muestra el número y porcentaje de empresas que incluye la palabra correspondiente en el nombre del área/gerencia que coordina los temas de sostenibilidad. El total es mayor a un 100% porque en varios casos el nombre del área considera más de un concepto.

▶ 2.2. ¿Desde cuándo existe el área/función de sostenibilidad en la empresa en Chile?

Menos de 2 años	5	9%
Entre 2 y 5 años	20	36%
Entre 6 y 10 años	13	24%
Entre 11 y 15 años	11	20%
Entre 16 y 20 años	3	5%
No Existe	2	4%
Sin información	1	2%

▶ 2.3. Nivel jerárquico del área de sostenibilidad en la empresa

Gerencia	42	76%
Subgerencia	4	7%
Jefatura	5	9%
Otros	3	5%
No existe	1	2%

▶ 2.4. Distancia entre el/la representante máximo/a de sostenibilidad y el/la CEO de la empresa

Primera línea	37	67%
Segunda línea	14	25%
Tercera línea	3	5%
No existe	1	2%

▶ 2.5. Número de personas que integran el área de sostenibilidad en la empresa

1	7	13%
2	11	20%
3	9	16%
4	5	9%
5	7	13%
6	1	2%
7	1	2%
8	1	2%
9	1	2%
12	1	2%
15	1	2%
16	1	2%
25 o más	5	9%
No hay personas de dedicación exclusiva (tiempo parcial)	4	7%

b) Caracterización encargado/a sostenibilidad

▶ 2.6. Profesión

Ingeniería comercial	13	24%
Periodismo	11	20%
Ingeniería civil	10	18%
Derecho	5	9%
Psicología	3	5%
Comunicación social	2	4%
Publicidad	2	4%
Sociología	2	4%
Otras ingenierías	4	7%
Otras ciencias sociales	1	2%
Otros	2	4%

▶ 2.7. Nivel más alto alcanzado en educación formal

Doctorado/Post Doctorado	2	4%
Maestría	23	42%
Postgrado/especialización	19	35%
Educación Universitaria (Pregrado)	11	20%

▶ 2.8. Años de experiencia profesional

Menos de 10 años	4	7%
Entre 10 y 15 años	15	27%
Entre 16 y 20 años	13	24%
Más de 20 años	23	42%

3. IMPULSORES Y ACTORES DE LA SOSTENIBILIDAD

▶ 3.1. ¿Cuáles son los impulsores más importantes de los esfuerzos de sostenibilidad empresarial en su empresa? Seleccione un máximo de cinco opciones.

Interés del CEO / Inversor / Dueño de la empresa	42	76%
Riesgos / beneficios de reputación	38	69%
Oportunidades de crecimiento del mercado	29	53%
Riesgos / beneficios financieros	23	42%
Reclutamiento de talento y compromiso / retención de empleados	21	38%
Requisitos regulatorios y legislación (por ejemplo, sobre debida diligencia o transparencia)	21	38%
Riesgos / beneficios operativos	20	36%
Presión del consumidor / cliente final	12	22%
Presión de socios comerciales (compradores, proveedores)	6	11%
Otro	6	11%
Presión de los trabajadores / sindicatos	1	2%
Reducción de presupuesto / costos	1	2%

Nota: El total es mayor a 100% porque las empresas podían elegir hasta cinco opciones.

▶ 3.2. ¿Con qué áreas de la empresa tiene sus relaciones más importantes el área/función de sostenibilidad? Seleccione un máximo de cinco opciones.

Comunicaciones corporativas	36	65%
Oficina del CEO	33	60%
Operaciones	22	40%
Planificación estratégica	20	36%
Gestión de personas	18	33%
Relaciones / asuntos públicos	17	31%
Legal / Ética / Compliance	16	29%
Relaciones comunitarias	15	27%
Junta corporativa / Directorio / Junta de accionistas	11	20%
Cadena de suministro / adquisiciones	10	18%
Relaciones con inversionistas	10	18%
Gestión de riesgos	9	16%
Innovación y Desarrollo	8	15%
Marketing	7	13%
Finanzas	6	11%
Desarrollo de productos	5	9%
Servicios Generales	3	5%
Tecnologías de la Información	0	0%

Nota: El total es mayor a 100% porque las empresas podían elegir hasta cinco opciones.

▶ **3.3. Por favor selecciones «Sí», «Parcialmente» o «No» en relación con las siguientes afirmaciones:**

	Sí	Parcialmente	No	No Sabe
El Directorio y/o alta gerencia participa activamente en el monitoreo y abordaje de las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad	65%	25%	5%	4%
La empresa capacita a su personal, de todos los niveles jerárquicos, en torno al cumplimiento de los desafíos en materia de sostenibilidad y les explica la manera en que la sostenibilidad debe orientar sus decisiones y acciones	38%	51%	9%	2%
La mayoría de los/as trabajadores/as conoce y maneja los desafíos que tiene la empresa en materia de sostenibilidad	33%	53%	15%	0%
Se utilizan instrumentos de diálogo social para integrar la voz de los sindicatos / representantes de trabajadores/as sobre la sostenibilidad	29%	36%	27%	7%

4. NIVEL DE CONSOLIDACIÓN/MADUREZ DEL ÁREA DE SOSTENIBILIDAD

▶ **4.1. ¿Cuáles son las acciones corporativas más importantes en el ámbito del desarrollo sostenible en su empresa? Seleccione un máximo de tres opciones.**

Hacer de la sostenibilidad una parte integral de la estrategia empresarial	51	93%
Enfatizar la creación de valor a largo plazo sobre el desempeño a corto plazo	23	42%
Medir / Reportar / Generar Informes transparentes	23	42%
Integrar la sostenibilidad en las estrategias / políticas de innovación	20	36%
Influir en el marco de políticas para alinear los intereses comerciales con los objetivos de sostenibilidad	19	35%
Colaborar con las partes interesadas/socios en toda la cadena de suministro	17	31%
Comunicar desde la voz corporativa / Activismo del CEO	7	13%
Otro	2	4%

Nota: El total es mayor a 100% porque las empresas podían elegir hasta tres opciones.

▶ **4.2. Por favor selecciones «Sí», «Parcialmente» o «No» en relación con las siguientes afirmaciones:**

	Sí	Parcialmente	No	No Sabe
La empresa cuenta con metas, objetivos e indicadores claros en materia de sostenibilidad	69%	20%	9%	2%
El compromiso de la empresa con la sostenibilidad se ve reflejado claramente en sus procedimientos, reglamentos u otros documentos de gestión	62%	31%	5%	2%
Existe un alto impacto del área de sostenibilidad en la manera en que se maneja el negocio	55%	33%	13%	0%
Los/as gerentes o encargados/as de las distintas áreas de la empresa conocen y manejan los desafíos que se tienen en materia de sostenibilidad	53%	38%	7%	2%
Las metas en materia de sostenibilidad están traducidas en indicadores e integradas en la evaluación de los distintos cargos y su sistema de incentivos	38%	40%	20%	2%

▶ 4.3. ¿Existe un Comité de Sostenibilidad que reporte directamente a la gerencia general/directorio de la empresa?

Sí	35	64%
No	20	36%

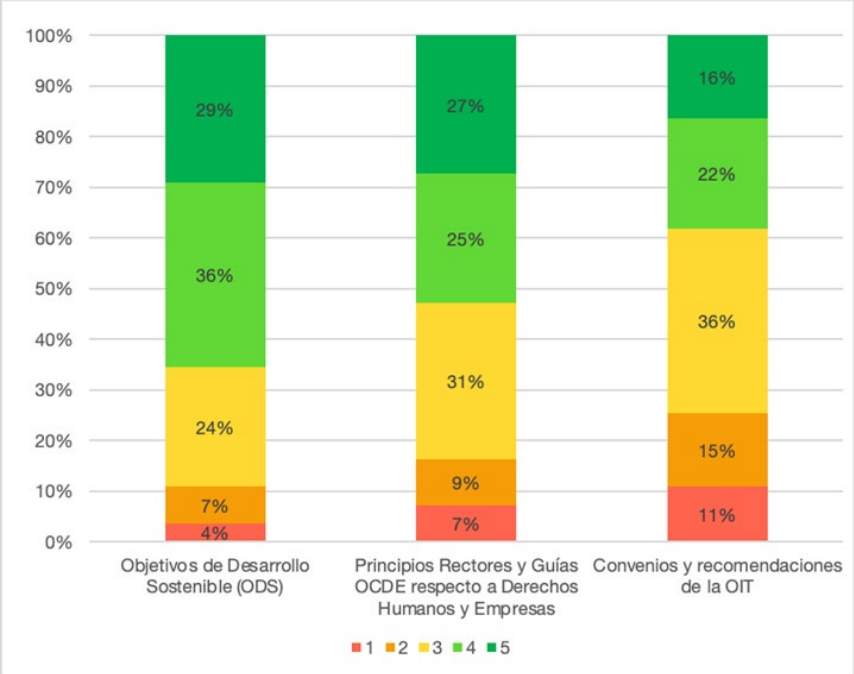
▶ 4.4. ¿La empresa pública Reportes de Sostenibilidad?

Sí	41	75%
No	14	25%

▶ 4.5. ¿Desde cuándo publica reportes de sostenibilidad? (solo quienes publican)

Menos de 2 años	0	0%
Entre 2 y 5 años	10	24%
Entre 6 y 10 años	12	29%
Entre 11 y 15 años	9	22%
Más de 15 años	7	17%
Sin información de fecha de primer reporte	3	7%

▶ 4.6. De 1 al 5, donde 1 es nada integrado y 5 muy integrado: ¿Cuán integrados están en la planificación y quehacer del área/función de sostenibilidad de la empresa?



▶ 4.7. Sobre el impacto que ha tenido la pandemia en la sostenibilidad: ¿Ha afectado el presupuesto y la importancia de la función de sostenibilidad en la empresa?

Muy Positivamente	27%
Positivamente	40%
Neutral / No ha generado cambios	27%
Negativamente	5%
Muy Negativamente	0%

ANEXO 2. PRESENTACIÓN DE CASOS ESTUDIO CUALITATIVO

A continuación, se presentan los rubros y empresas de los cuatro casos considerados en el estudio cualitativo.

Servicios financieros (Banca)

La banca es una de las actividades económicas que más aportan al PIB de Chile, con un 24,2%, sobrepasando a la minería después de años liderando (CEPAL 2019). Según datos del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, existen un total de 21 empresas bancarias en el país, en las que trabajan casi 60 000 personas (Sence 2020).

La empresa entrevista fue fundada en 1937, ocupando un lugar protagónico en la historia y el sector financiero de Chile. Actualmente, cuenta con más de 300 puntos de contacto en el país a lo largo de Chile y alrededor de 10.500 trabajadores/as. El banco está aún en las raíces familiares que han conducido la empresa desde su nacimiento.

Industria vitivinícola

Chile es el cuarto exportador de vino del mundo y el primero de América Latina. La industria se ha debido adaptar a las exigencias del mercado internacional, puesto que más del 60% de la producción nacional, se destina a otros países. En la actualidad, el vino chileno se exporta a 150 países, alcanzando 948,2 millones de litros (Vinos de Chile, s.f.). El vino chileno es consumido por 1 800 millones de personas en todos los continentes.

La empresa entrevistada nació en 2008, de la fusión de dos grupos vitivinícolas del país. Es una de las mayores productoras de vino chileno y se encuentra actualmente en el Top 20 de productores de vino a nivel mundial con 18 millones de cajas anuales. Durante 2018, los ingresos totales del grupo alcanzaron los 206 519 millones de pesos, con un EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) de 30 602 millones de pesos, y la utilidad del ejercicio alcanzó los 14 833 millones de pesos.

Comercio (Retail)

El comercio se encuentra en cuarto lugar en las actividades económicas que más aportaron al PIB del país con un 11,9% (CEPAL 2019). Desde la perspectiva del empleo, según los datos de la Encuesta Nacional de Empleo del trimestre abril-junio 2021, la actividad económica con mayor cantidad de ocupados fue el comercio (18,7%), situándose muy por encima del resto de las actividades y con una alta participación femenina. Además, es el sector donde más se emplean los jóvenes, ya que el 30% de los menores de 25 años se desempeña en el comercio, que en muchos casos es su primer paso en la vida laboral (INE 2021a).

La empresa entrevistada se remonta a 2007. Actualmente, es un holding dedicado a entregar una amplia gama de productos y servicios en el ámbito de la salud, belleza y bienestar, y está compuesto por doce filiales. Cuenta con aproximadamente 10 000 trabajadores/as y casi 500 puntos de venta a lo largo del país. El holding tiene ingresos por cerca de 1 000 millones de dólares anuales, registrando más de 75 millones de transacciones al año y un promedio de 8 millones de clientes.

Energía

El aumento del porcentaje de la electricidad en el consumo energético total ha propiciado un crecimiento considerable en la generación de energía eléctrica, aumentando su participación en base a energía nuclear, gas natural y energías renovables. Esto ha generado un incremento importante de nuevos proyectos y generación de empleo. El Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) destacó que, durante el primer trimestre de 2020, ingresaron 101 iniciativas a tramitación, lo que se traduce a 17 649 millones de dólares de los Estados Unidos; proyectos que prevén generar 17 013 empleos en su fase de construcción. Actualmente, el SEA está evaluando 657 proyectos y un 51% de ellos corresponden al sector energético. La creación de empleos del sector de energía renovables creció más de siete veces si se compara con igual periodo del año anterior, superando a industrias como la minería y construcción, que históricamente estaban en los primeros lugares (Cerda 2020).

La empresa entrevistada fue creada en 1986 y está dedicada a la generación de energía eléctrica. Cuenta con 25 centrales de generación en Chile y Perú, a través de las cuales posee una capacidad instalada total cercana a los 3 900 MW, distribuidos en distintos tipos de tecnologías de generación. La empresa cuenta con 941 kilómetros de líneas de transmisión y en ella trabajan cerca de 1 000 personas.

Referencias

Accenture y Fundación País Digital. 2020. *El futuro del Trabajo en Chile. Cómo acelerar la adquisición de habilidades en la era de las tecnologías inteligentes.* https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-Education-and-Technology-Skills-Research-CL.pdf

Acción Empresas e IPSOS. 2020. *Resultados. Diagnóstico de Sostenibilidad Empresarial 2020.* https://accionempresas.cl/content/uploads/presentacion-dse-ipsos-2020-ok-compressed.pdf

Alianza Comunicación y Pobreza. 2020. *Vulnerabilidad y pobreza 2020. Encuesta de opinión pública.* http://comunicacionypobreza.cl/wp-content/uploads/2021/03/Encuesta-Nuevas-pobrezas-y-Vulnerabilidad-CyP-marzo-2021.-Informe-completo.pdf

AEC (Asociación de Auditores Externos de Chile). 2021. *Creando Valor Sostenible*: *Hacia una divulgación ASG de calidad.* https://aechile.cl/2021/05/27/aechile-presenta-el-estudio-creando-valor-sostenible-hacia-una-divulgacion-asg-de-calidad/

BCN (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile). 2019. *Cambio Climático. Conceptos e impactos*. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/27848/1/CC_Conceptos_e_impactos_Website_CC_2019.pdf

Bravo, David, Antonia Errázuriz, Daniela Campos y Gabriel Fernández. 2021. *Termómetro de Salud Mental en Chile ACHS-UC: Tercera ronda.* ACHS, Centro UC Encuestas y estudios longitudinales, y Pontificia Universidad Católica de Chile. 4 de mayo de 2021. https://www.achs.cl/portal/centro-de-noticias/Documents/Termometro_SM_version3.pdf

Casa de la Paz. 2019. *Guías Chile Derechos Humanos y Empresas: Adultos Mayores.* https://www.casadelapaz.cl/derechoshumanosyempresas/guias-chile/

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2018. *La ineficiencia de la desigualdad*. Trigésimo séptimo periodo de sesiones de la CEPAL. La Habana. 7 a 11 de mayo. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43442/6/S1800059_es.pdf

——. 2020. *Estudio Económico de América Latina y el Caribe. Principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19.* https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46070/S2000371_es.pdf

CEPALSTAT (Base de Datos y Publicaciones Estadísticas de CEPAL). 2021. *Chile: Perfil Nacional Económico.* https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Economico.html?pais=CHL&idioma=spanish

Cerda, Francisca. 2020. *Proyectos de energías renovables generarían 21 mil nuevos empleos.* Reporte Minero. 20 de mayo de 2020. https://www.reporteminero.cl/noticia/noticias/2020/05/proyectos-de-energias-renovables-generarian-21-mil-nuevos-empleos

CINTERFOR (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional). s.f. *Empleo informal.* https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3366

CMF (Comisión para el Mercado Financiero). 2019. «CMF publica en consulta normativa con nuevas exigencias de información económica, social y medioambiental». 2 de diciembre de 2019. https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/w3-article-27945.html

CNP (Comisión Nacional de Productividad). 2020. *Análisis Técnico de una reducción legal de la jornada laboral.* https://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2020/04/An%C3%A1lisis-T%C3%A9cnico-de-la-Reducci%C3%B3n-Legal-de-la-Jornada-Laboral.pdf

Comisión Valech I (Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura). 2005. *Informe de la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura.* Ministerio del Interior. Chile: La Nación S.A. https://www.indh.cl/bb/wp-content/uploads/2017/01/informe.pdf

CUT Chile (Central Unitaria de Trabajadores). 2020. *Foco sindical en los Objetivos de Desarrollo Sostenible – Chile.* https://cut.cl/cutchile/2020/06/01/foco-sindical-en-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-chile/

Dirección General de Aguas. 2021. *Decretos declaración zona de escasez vigentes.* Ministerio de Obras Públicas. https://dga.mop.gob.cl/administracionrecursoshidricos/decretosZonasEscasez/Paginas/default.aspx

DT (Dirección del Trabajo). 2019. *Organizaciones Sindicales.* https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-119780_archivo_01.pdf

Durán, Gonzalo y Marco Kremerman. 2020. *Salario mínimo en perspectiva comparada. Evidencia actualizada a 2020.* Santiago: Fundación Sol. https://www.escuelasol.cl/cl_luzit_herramientas/static/adjuntos/6648/SM2017_comparaciones(2020)_rev2.pdf

Empresas Sumando Valor. 2020. *Empresas Sumando Valor:Empresas refuerzan compromiso con la Agenda 2030 y aumentan acciones colaborativas para superar la crisis.* https://sumandovalor.cl/tendencias/empresas-refuerzan-compromiso-con-la-agenda-2030-y-aumentan-acciones-colaborativas-para-superar-la-crisis/

FCH (Fundación Chile). 2017. *Automatización y Empleo en Chile.* Reporte Final. Octubre 2017. https://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2018/11/Nota-T%C3%A9cnica-8-Automatizaci%C3%B3n-y-Empleo-Fundaci%C3%B3n-Chile.pdf

Fuentes, Claudia, Sara Larraín, y Pamela Poo. 2020. *Transición Justa: Desafíos para el proceso de descarbonización, la justicia energética y climática en Chile.* Santiago: Chile Sustentable. Noviembre de 2020. http://www.chilesustentable.net/wp-content/uploads/2020/12/Transicion-Justa-baja.pdf

Gobierno de Chile. 2017a. *Plan de Acción Nacional de Derechos Humanos y Empresas de Chile*. https://ddhh.minjusticia.gob.cl/media/2020/03/Plan-Nacional-de-DDHH-y-Empresas.pdf

——. 2017b. *Informe de Diagnóstico e Implementación de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Chile.* http://www.chileagenda2030.gob.cl/storage/docs/Informe_ODS_Chile_ante_NU_Septiembre2017(3).pdf

——. 2019. *2.o Informe Nacional Voluntario. Chile 2019. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* Consejo Nacional para la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. http://www.chileagenda2030.gob.cl/storage/docs/Informe_Nacional_Voluntario_CHILE_2019.pdf

González F., Cristian. 2021. **«**Las buenas prácticas de las Empresas B para resistir la segunda ola de la pandemia». *País Circular*. 14 de abril de 2021. https://www.paiscircular.cl/industria/las-buenas-practicas-de-las-empresas-b-para-resistir-la-segunda-ola-de-la-pandemia/

Hartung, Andrea. 2020. **«***Salud mental y pobreza en Chile: "Solo el 19% de las personas que requieren atención tienen acceso». La Tercera*. 23 de agosto de 2020. https://www.latercera.com/paula/salud-mental-y-pobreza-en-chile-solo-el-19-de-las-personas-que-requieren-atencion-tienen-acceso/

INE (Instituto Nacional de Estadísticas). 2017. *Resultados CENSO 2017.* http://resultados.censo2017.cl/

——. 2019. *Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 2002-2035 totales regionales, población urbana y rural*. *Síntesis de resultados.* Junio de 2019. https://www.ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/ine_estimaciones-y-proyecciones-2002-2035_base-2017_reg_%C3%A1rea_s%C3%ADntesis.pdf?sfvrsn=aaeb88e7_

——. 2020. *Síntesis de resultados encuesta suplementaria de ingresos.* https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-suplementaria-de-ingresos/publicaciones-y-anuarios/s%C3%ADntesis-de-resultados/2020/s%C3%ADntesis-nacional-esi-2020.pdf

——. 2021a. **«**Empleo trimestral»*. Boletín estadístico*, núm. 274. 31 de agosto de 2021.https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2021/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-mayo-2021---junio-2021--julio-2021.pdf

——. 2021b. **«**Informalidad laboral»*. Boletín estadístico.* núm. 15. 4 de agosto de 2021. https://www.ine.cl/docs/default-source/informalidad-y-condiciones-laborales/boletines/2021/bolet%C3%ADn-informalidad-laboral-trimestre-abril-junio-2021.pdf

——. 2021c. **«**Remuneraciones y costos de la mano de obra». *Boletín Complementario N°6.* 20 de julio de 2021. https://www.ine.cl/docs/default-source/sueldos-y-salarios/boletines/espa%C3%B1ol/base-anual-2016-100/m%C3%B3dulo-covid-19-ir-icmo/bolet%C3%ADn-covid-19-(febrero-a-mayo-2021).pdf?sfvrsn=e1d7787e_4

IPSOS. 2020. *Global Trends 2020: Understanding Complexity.* 27 de febrero de 2020*.* https://www.ipsos.com/en/global-trends-2020-understanding-complexity

Lucero, Gabriela. 2021. **«**Chile proyecta un duro escenario de escasez de agua para el año 2060». *El Ágora*. *Diario del agua*. 19 de enero de 2021. https://www.elagoradiario.com/agua/chile-escasez-agua-futuro-balance/

MDSF (Ministerio de Desarrollo Social y Familia). 2017. **«**Resultados de la Encuesta Casen 2017». *Observatorio social*. http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-2017

——. 2020. **«**Encuesta Casen en Pandemia 2020»*. Observatorio social.* http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-en-pandemia-2020

Memoria chilena. s. f. **«**Misión Klein Saks». Biblioteca Nacional de Chile*.* http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-93004.html

Ministerio de Energía 2019. *Carbono neutralidad en el sector energía. Proyección de Consumo Energético Nacional 2020.* https://energia.gob.cl/sites/default/files/pagina-basica/informe_resumen_cn_2019_v07.pdf

——. s.f. E*strategia de Transición Justa en Energía.* https://energia.gob.cl/mini-sitio/estrategia-de-transicion-justa-en-energia

Ministerio de Hacienda. 2019. *Estrategia Financiera frente al Cambio Climático.* https://cambioclimatico.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2020/04/Estrategia-financiera.pdf

Ministerio de Medio Ambiente (s.f.). **«**Principales proyecciones climáticas para Chile»*. Proyecciones climáticas*. https://cambioclimatico.mma.gob.cl/proyecciones-climaticas/

MINSAL (Ministerio de Salud). s.f. *Salud Mental en Chile.* https://diprece.minsal.cl/programas-de-salud/salud-mental/salud-mental-en-chile/

MINSAL, DT e ISL (Instituto de Seguridad Laboral). 2011. *Primera encuesta nacional de empleo, trabajo, salud y calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras en Chile. (ENETS 2009-2010). Informe interstitucional.* http://www.observatoriorli.com/docs/CHILE/ENCUESTA_NACIONAL_TRABAJO_Chile.pdf

MINSAL, y Universidad Católica de Chile. 2008. *Informe final. Estudio de Carga de Enfermedad y Carga Atribuible.* https://diprece.minsal.cl/wrdprss_minsal/wp-content/uploads/2016/02/Estudio-de-Carga-de-Enfermedad-y-Carga-Atribuible..pdf

Molina. J., Tomás. 2021. *Bajar la jornada laboral vuelve al debate: La productividad en Chile frente a otros países y el análisis de expertos.* Emol, Economía. 24 de junio de 2021). https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/06/24/1024753/productividad-chile-rebaja-mercado-laboral.html

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). 2011. Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Revisión 2011. https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf

——. 2015. *OCDE360: Chile 2015: ¿En qué situación está Chile comparativamente?* Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264236233-es.

——. 2016. *OEDC Science, Technology and Innovation Outlook 2016.* Paris *OECD* Publishing, https://doi.org/10.1787/sti_in_outlook-2016-51-en.

——. 2019. *How s life in the digital age? Opportunities and risk of the digital transformation for peoplé s well-being.* https://www.oecd.org/publications/how-s-life-in-the-digital-age-9789264311800-en.htm

——. 2020. *Panorama de las Administraciones Públicas. América Latina y el Caribe 2020*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/1256b68d-es.

OIT. 2019. *Trabajar para un futuro más prometedor.* Ginebra: OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf

——. 2020. *Chile:* Impacto de la COVID-19 sobre los mercados de trabajo y la generación de ingresos. **«**Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19»*.* Nota técnica país. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_761863.pdf

Pérez Ahumada, Pablo. 2020. **«**Sindicatos en tiempos de crisis: reviven pero son ignorados por la autoridad». *Centro de Estudios de Cohesión y Conflicto Social (COES).* 2 de mayo de 2020. https://coes.cl/opinion-sindicatos-en-tiempos-de-crisis-reviven-pero-son-ignorados-por-la-autoridad/

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2021. **«**Atrapados: Alta desigualdad y bajo crecimiento en América Latina y el Caribe». *Informe regional de desarrollo humano 2021.* https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/regional-human-development-report-2021.html

PNUD, y MDSF. 2020. *Impactos socioeconómicos de la pandemia en los hogares de Chile.* https://www1.undp.org/content/dam/chile/202001113_pnud_covid.pdf

PNUD, y PUCV (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso) y Acción Empresas. 2019. *Reporte Grandes Empresas y Sostenibilidad en Chile: alcances de la implementación de la agenda 2030 en el sector privado*. https://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/library/environment_energy/grandes-empresas-y-sostenibilidad-en-chile--alcances-de-la-imple.html

PwC. 2020. *Encuesta. Teletrabajo y pandemia: La mirada de ejecutivos y trabajadores en Chile*. https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/PwC-Teletrabajo-Dos-miradas-Covid-19-PwC-Chile.pdf

——. 2021. *PwC Women in Work Index: Chile es el país de la OCDE que más retrocede en indicadores laborales femeninos producto del COVID-19.* https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2021/pwc-women-in-work-index.html

REDMAD (Red Mujeres Alta Dirección). 2021. *Flexibilidad Laboral y Género: Estudio binacional entre Chile y España aborda los beneficios y oportunidades del teletrabajo para empresas y ejecutivas en un futuro post crisis sanitaria.* 8 de junio de 2021. https://redmad.cl/articulos/flexibilidad-laboral-y-genero-estudio-binacional-entre-chile-y-espana-aborda-los-beneficios-y-oportunidades-del-teletrabajo-para-empresas-y-ejecutivas-en-un-futuro-post-crisis-sanitaria/

RobecoSAM. 2019. *Corporate Sustainability Assessment. Informe de progreso de América Latina 2019.* https://www.spglobal.com/esg/csa/static/docs/Informe_de_progreso_de_America_Latina_2019.pdf

SENADIS (Servicio Nacional de la Discapacidad). 2017. *Ley Nº 21.015 de Inclusión Laboral.* https://www.senadis.gob.cl/pag/421/1694/ley_de_inclusion_%20laboral%20/

Sence (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo). 2020. *Día Internacional de los Bancos. Región del Biobío.* Boletín Núm.8. Diciembre 2020._https://www.chillanonline.cl/V5/wp-content/uploads/2020/12/BoletinDiaInternacionaldelosBancos-1.pdf

SERNAMEG (Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género). s.f. *Norma chilena NCh3262:2012: Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.* https://www.sernameg.gob.cl/?page_id=32792

SERNAMEG, y Fundación ChileMujeres. 2020. *Segundo reporte de indicadores de género de las empresas en Chile.* https://minmujeryeg.gob.cl/wp-content/uploads/2021/05/ii_reporte_de_indicadores_de_genero_en_las_empresas_en_chile.pdf

Subsecretaría de Relaciones Económicas Exteriores (s.f.). *OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico*. Ministerio de Relaciones Exteriores. https://www.subrei.gob.cl/organismos-multilaterales/ocde-organizacion-para-la-cooperacion-y-desarrollo-economico/10-anos-de-ocde

TECHO-Chile y Fundación Vivienda. 2021. *Catastro Nacional de Campamentos 2020-2021. Informe ejecutivo.* Santiago. https://ceschile.org/wp-content/uploads/2020/11/Informe%20Ejecutivo_Catastro%20Campamentos%202020-2021.pdf

Universidad de Chile. 2015. *Primer Informe. Sostenibilidad de Chile y sus Regiones, 2015.* Septiembre de 2016. https://unegocios.uchile.cl/wp-content/uploads/2016/04/primer_informe_sostenibilidad_de_chile_y_sus_regiones_2015.pdf

——. 2018. *Estudio exploratorio. Panorámica de la sostenibilidad en Chile: Desafíos Estratégicos para la Alta Dirección.* https://unegocios.uchile.cl/wp-content/uploads/2018/08/informe_sostenibilidad.pdf

Universidad del Desarrollo. 2015. *Evaluación del reporte de la sustentabilidad corporativa en Chile. Empresas IPSA. Reporte de la sustentabilidad corporativa de las 40 empresas con mayor capitalización bursátil en Chile.* https://ceen.udd.cl/files/2016/06/Reporte_final_20junio.pdf

Vinos de Chile. s.f. «Sustentabilidad de la Industria Vitivinícola Chilena». https://www.winesofchile.org/sustentabilidad-e-innovacion/codigo-de-sustentabilidad/

WBCSD (World Business Council of Sustainable Development). s.f. *Vision 2050: Time to Transform.* https://www.wbcsd.org/Overview/About-us/Vision-2050-Time-to-Transform

Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente

La Organización Internacional del Trabajo es la agencia de las Naciones Unidas para el mundo del trabajo. Reunimos a gobiernos, empleadores y trabajadores a fin de mejorar las condiciones de trabajo de todas las personas, promoviendo un enfoque del futuro del trabajo centrado en el ser humano a través de la creación de empleo, los derechos en el trabajo, la protección social y el diálogo social.

Contact details

Research Department (RESEARCH)

International Labour Organization
Route des Morillons 4
1211 Geneva 22
Switzerland
T +41 22 799 6530
research@ilo.org
www.ilo.org/research

ISBN 9789220362334