



# PULSO DE SOSTENIBILIDAD



**¿CUÁL ES EL FUTURO DE LAS  
ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD  
LUEGO DE LA PANDEMIA?**

*– Julio 2020 –*

**CLA**  
CONSULTING

[www.claconsulting.com](http://www.claconsulting.com)

**ACCION**  
EMPRESAS  
Por un Desarrollo Sostenible

[www.accionempresas.cl](http://www.accionempresas.cl)

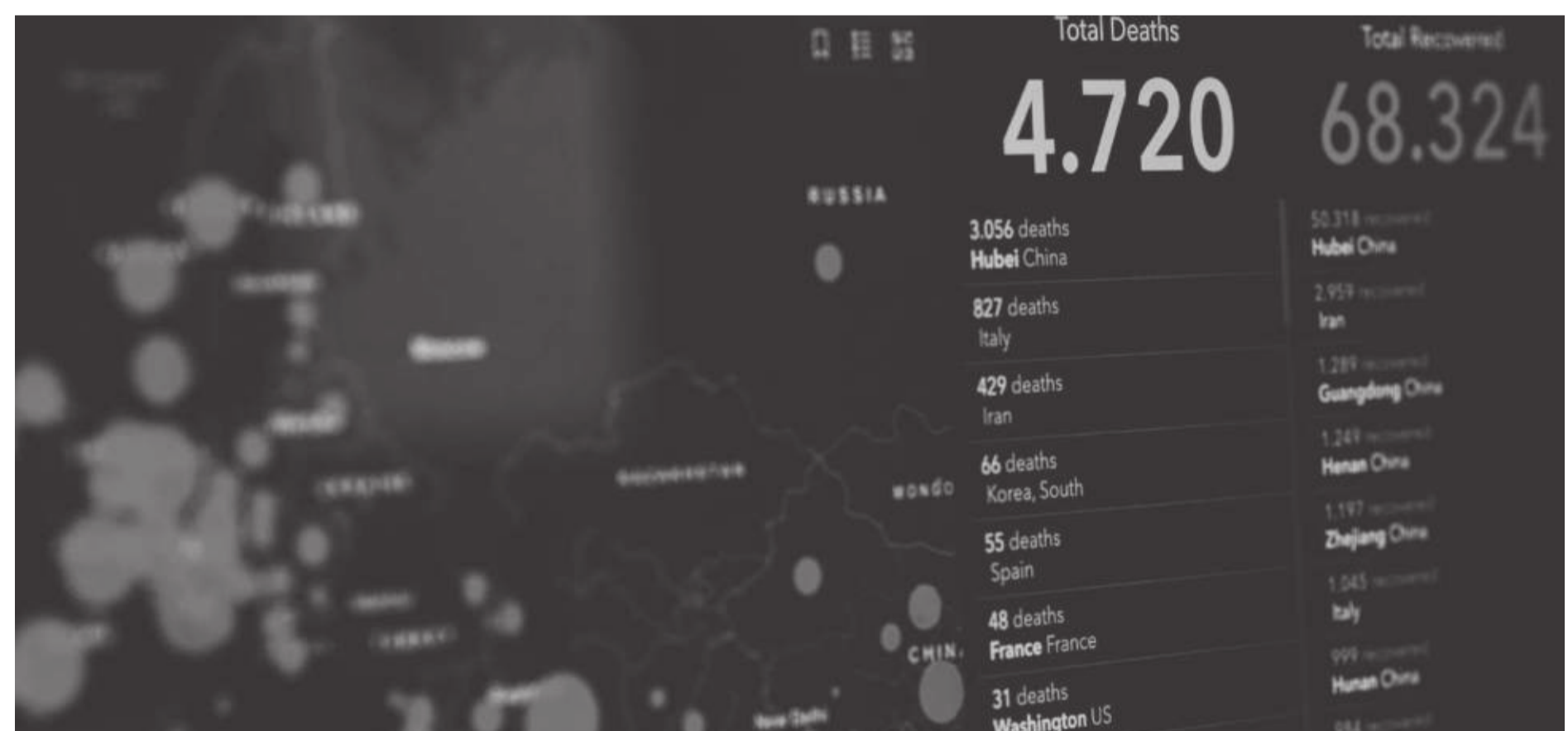
# PREMISA

La pandemia del COVID-19 ha generado una crisis global a una escala impensada hasta hace poco tiempo atrás.

Cientos de miles de fallecidos y millones de infectados han hecho colapsar los sistemas sanitarios del mundo y han generado una crisis económica cuyos alcances aún no podemos dimensionar.

Durante este tiempo, hay voces que se alzan para mostrar que en la fase de respuesta a la emergencia – y también una vez terminada la(s) crisis –, se presenta una oportunidad para fortalecer la conexión con el entorno y la agregación de valor de las organizaciones desde un propósito inclusivo.

No obstante lo anterior, la tentación de “acelerar la marcha” en pos de una recuperación rápida, puede afectar – o incluso inhibir – una respuesta que compatibilice la necesaria recuperación económica, el impacto en el entorno y la sostenibilidad de dicha recuperación.



## CON ELLO EN VISTA,

**¿Cómo ha incidido la pandemia en las estrategias de sostenibilidad de las empresas y hacia dónde transitarán una vez terminada la(s) crisis?**

**¿Cómo afectará la necesidad de recuperar las economías la transición de las organizaciones hacia un desarrollo sostenible?**

# CONTENIDOS



PRESENTACIÓN

\_04



INFORMACIÓN DEL REPORTE

\_05



RESULTADOS

\_06



DESAFÍOS Y CONCLUSIONES

\_21



ACERCA DE NOSOTROS

\_25

# PRESENTACIÓN

Ya desde 1987 la ONU, a través del informe Brundtland, definía la sostenibilidad como el *“tratar de garantizar las necesidades del presente sin comprometer a las futuras generaciones”*, basándose en pilares económicos, sociales y medioambientales.

La prioridad hasta hace poco en muchas empresas ha estado casi exclusivamente en el pilar económico, que ha traído bienestar y desarrollo a buena parte de la población. Sin embargo, la distribución poco equitativa de ese bienestar así como la depredación de recursos naturales, han puesto de manifiesto y cada vez con mayor fuerza la **necesidad de reforzar los pilares ambiental y social del desarrollo.**

Con ello en vista, la pandemia del Covid-19 ha sido un verdadero curso intensivo en sostenibilidad, poniendo en evidencia las **disyuntivas entre desarrollo económico y sostenibilidad ambiental y social**, debiendo las organizaciones tomar decisiones difíciles para poder mantener un equilibrio adecuado.

Con el ánimo de indagar cómo las empresas han enfrentado estas disyuntivas, CLA Consulting en conjunto con ACCIÓN Empresas ha desarrollado este **PULSO DE SOSTENIBILIDAD**, poniendo énfasis en el desempeño de las estrategias de sostenibilidad durante la pandemia, sus prioridades y los desafíos futuros.

De las respuestas obtenidas, hay un claro foco en mantener la continuidad operacional de las empresas durante la pandemia, siendo **primordial para ello el asegurar la salud, seguridad y bienestar de trabajadores y colaboradores, manteniendo su fuente laboral.** Ello ha implicado esfuerzos importantes en lo económico, dada la paralización de actividades, denotada por la preocupación de las empresas por su flujo de caja.

La pandemia ha dado un rol relevante y una mayor visibilidad interna a las áreas de sostenibilidad, entorno y asuntos corporativos en general, revelando su importancia y necesidad de integrarse con el corazón del negocio. Los encuestados muestran **optimismo por el futuro, lo que no siempre se condice con su desempeño durante la crisis, mostrando a la pandemia como punto de inflexión para la estrategia de negocio desde la sostenibilidad.**



“

***La pandemia ofrece una oportunidad como punto de inflexión para la estrategia de negocio desde la sostenibilidad.***

”

# INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PULSO DE SOSTENIBILIDAD



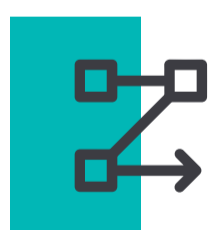
## PROPÓSITO

- Generar insights sobre la forma en que las organizaciones enfrentarán su relación con el entorno luego de la(s) crisis.



## OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

- Identificar prioridades, presentes y futuras, de las áreas de entorno, sostenibilidad y asuntos corporativos de las empresas.
- Indagar sobre el desempeño de las estrategias de sostenibilidad durante la pandemia.
- Definir sus principales desafíos post pandemia.



## METODOLOGÍA

- Encuesta online a 261 personas ubicadas en territorio chileno.
- Período de recolección de respuestas: 3 de junio al 14 de junio.
- Resultados de las respuestas se consideran sobre la base de preguntas efectivamente respondidas.
- Grupo focal:
  - Socios, Directores y Gerentes Generales.
  - Gerentes y profesionales de sostenibilidad, asuntos corporativos, RSE, compliance o similar.
  - Gerentes y profesionales de medio ambiente y relaciones comunitarias.
- Se incluyen empresas de todos los tamaños (micro, pequeña y grandes empresas) de diversos sectores productivos.

# RESULTADOS



# RESUMEN EJECUTIVO

La **principal preocupación** de las empresas durante la pandemia ha sido la salud, seguridad y bienestar de trabajadores y colaboradores (26%); sostener la continuidad operacional (25%), y; mantener la fuente laboral de trabajadores (20%). A nivel de directores, socios y gerentes generales, así como en el segmento de micro y pequeñas empresas, el flujo de caja emerge como la principal preocupación (24%).

Se observa un **bajo desempeño de las estrategias de sostenibilidad en general**, tanto antes como durante la pandemia. Cerca del 60% lo considera regular o insuficiente y sólo el 40% percibe un desempeño positivo. Esto contrasta fuertemente con el **optimismo futuro** mostrado, donde un 68% de los encuestados considera que pasada la pandemia la estrategia de sostenibilidad se verá fortalecida y tendrá un rol central en el desarrollo de su organización. Adicionalmente, un 55% plantea que su reputación mejorará luego de la pandemia, sugiriendo que las prácticas asociadas a su estrategia no son siempre consideradas a la base de la reputación organizacional.

Lo anterior puede explicarse con que, independientemente de su clasificación (desempeño positivo, regular o insuficiente), un 35% de las empresas considera que ha mejorado su desempeño durante la pandemia, sin perjuicio de que un 30% de ellas considera que lo ha hecho peor en este tiempo.

La **crisis ha afectado, además, los presupuestos** de las áreas de sostenibilidad, relaciones comunitarias y/o asuntos corporativos, donde un 43% de las organizaciones los han congelado o disminuido.

**Respecto del futuro**, las temáticas que cobrarán mayor relevancia post pandemia son (1º) relación con comunidades locales; (2º) comercio local y desarrollo de proveedores, y; (3º) relación con autoridades y grupos de interés. Si bien la principal dificultad que observan los encuestados para avanzar en temas de sostenibilidad se relaciona con recursos, especialmente la falta de presupuesto, en segundo lugar y muy cerca del anterior, se encuentra la falta de mirada estratégica en estas temáticas, quedando en evidencia que el problema no se relaciona exclusivamente con recursos.



Aunque contradictorio, no es casual que se mire con optimismo el rol futuro de las políticas y estrategias de sostenibilidad dentro de las organizaciones. Independientemente de su desempeño en este tiempo, las empresas han estado forzadas a pensar en su sostenibilidad en su sentido más literal: *cómo asegurar su subsistencia*. Así, éstas temáticas han adquirido mayor visibilidad y preponderancia en la toma de decisiones estratégicas, que antes no siempre tuvieron. La pandemia representa entonces un punto de inflexión, un *momentum* para alzar la voz y alinearse con el negocio.

# PRIORIDADES

*¿Cuál ha sido la principal preocupación de las empresas DURANTE la pandemia?*

La salud, seguridad y bienestar de trabajadores y colaboradores	25,9%
Sostener la continuidad operacional	25,3%
Mantener la fuente laboral de trabajadores y colaboradores	20,0%
El flujo de caja	16,3%
Relación con contratistas, proveedores y externos clave	4,9%
La reputación de la organización	4,7%
Otros	2,9%

- **Prioridades:** Salud, seguridad y bienestar de trabajadores y colaboradores; sostener la continuidad operacional y mantener la fuente laboral de trabajadores.
- **Flujo de caja:** emerge como la primera prioridad en micro y pequeña empresa y también en socios, directores y gerentes generales.
- **Visión estratégica/innovación:** Un 1% de la muestra (otros) plantea que su principal preocupación es reflexionar sobre cómo se definirá su industria o empresa hacia el futuro.

## UN DIFÍCIL EQUILIBRIO: SALUD Y SEGURIDAD, CONTINUIDAD OPERACIONAL Y FLUJO DE CAJA

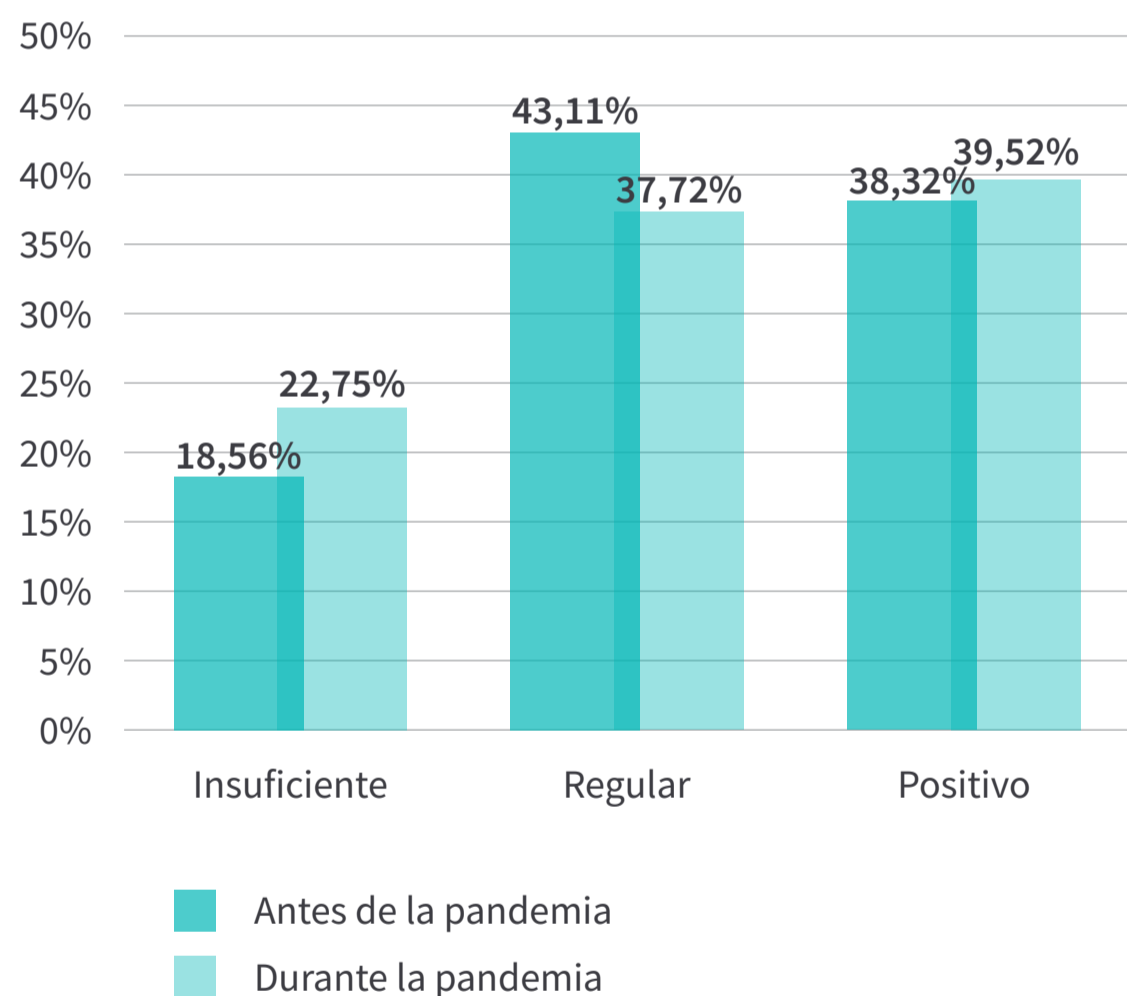
*La pandemia ha revelado importantes disyuntivas dentro de las empresas, siendo en este tiempo la más importante el lograr equilibrar la continuidad operacional y asegurar la salud y seguridad de trabajadores y clientes. Las empresas han realizado importantes esfuerzos para lograrlo, incurriendo en costos adicionales que, sumados a la falta de actividad, manifiesta su preocupación por el flujo de caja, especialmente en empresas pequeñas y entre socios, directores y gerentes generales.*



# DESEMPEÑO

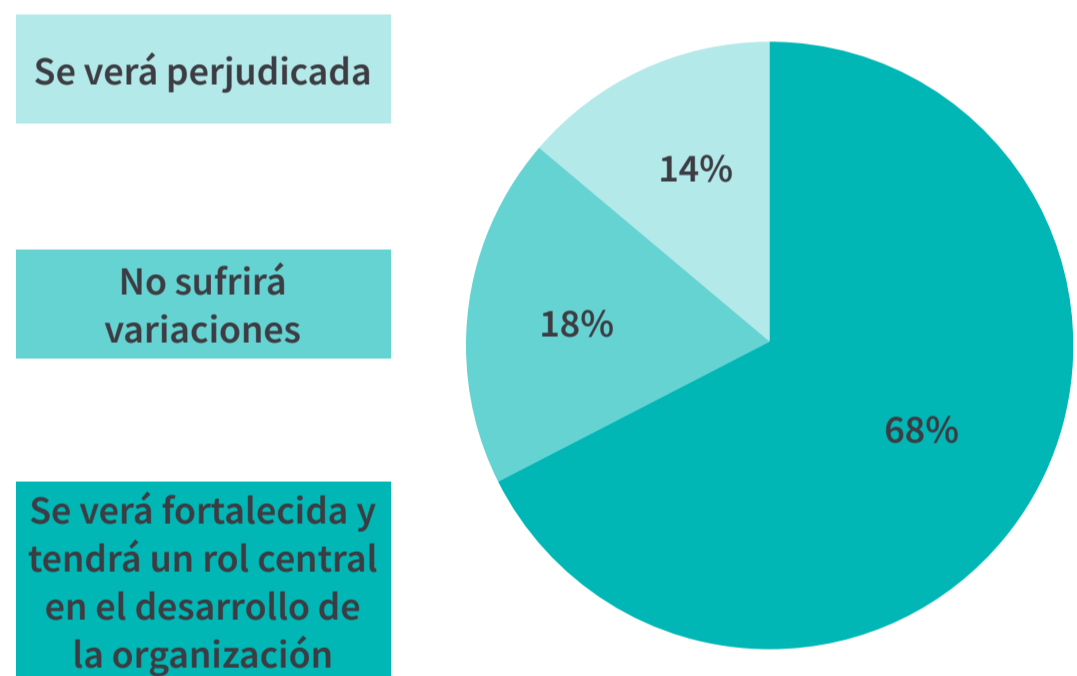
*Evaluación de la implementación de la estrategia de sostenibilidad.*

DESEMPEÑO ANTES Y DURANTE LA PANDEMIA



\*Autoevaluación de 1 a 10: Insuficiente (1-4); regular (5-7); positivo (8-10).

EXPECTATIVAS PARA EL FUTURO



*Percepción del rol de las estrategias de sostenibilidad LUEGO de la pandemia en el desarrollo de la organización.*

“

***El bajo desempeño en general durante la pandemia (regular o insuficiente) contrasta con el optimismo hacia el futuro.***

”

# DESEMPEÑO

*Evaluación de la implementación de la estrategia de sostenibilidad.*

*Cambios en el desempeño individual según tamaño de empresa*

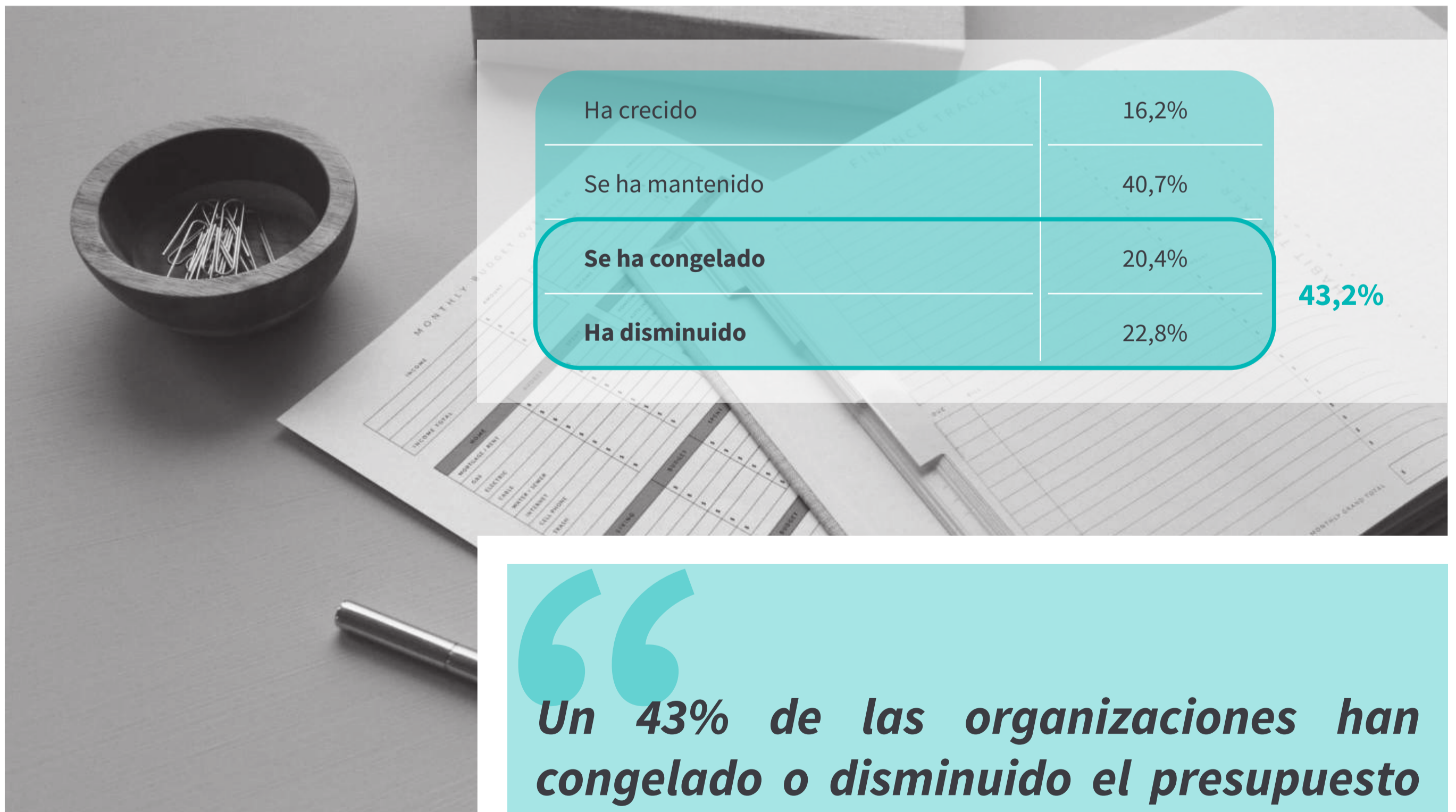
	GENERAL	Gran empresa	Mediana empresa	Micro y pequeña
MEJORA	34,6%	28,4%	50,0%	38,1%
SE MANTIENE	35,9%	37,9%	30,0%	35,7%
EMPEORA	29,5%	33,7%	20,0%	26,2%

- **Bajo desempeño general:** Antes y durante la pandemia la implementación de estrategias de sostenibilidad se perciben insuficientes o regulares (60%).
- Un 26% de quienes percibían un buen desempeño en sostenibilidad antes de la pandemia, caen a regular o insuficiente durante ella.
- **Cambios en el desempeño a nivel individual:**
  - 30% considera que su empresa lo ha hecho PEOR durante la pandemia que antes de la pandemia.
  - 35% considera que su empresa lo ha hecho MEJOR durante la pandemia que antes de la pandemia.
- **Futuro optimista.** No obstante lo anterior, un 68% de los encuestados considera que la estrategia de sostenibilidad de su empresa se verá fortalecida y tendrá un rol central en el desarrollo de la organización. Percepción transversal, donde no hay mayores diferencias por tamaño de empresa o cargo.

“  
**Mientras el desempeño de las estrategias de sostenibilidad tiende a empeorar en grandes empresas (34%), en empresas medianas un 50% de ellas considera que su desempeño ha mejorado.**  
”

# PRESUPUESTO

*Durante la pandemia, el presupuesto de las áreas de sostenibilidad, relaciones comunitarias y/o asuntos corporativos de su organización:*



# PRESUPUESTO

*Durante la pandemia, el presupuesto de las áreas de sostenibilidad, relaciones comunitarias y/o asuntos corporativos de su organización:*

## Variación del presupuesto por tamaño de empresa

	Gran empresa	Mediana empresa	Micro y pequeña
HA CRECIDO	21,1%	6,7%	11,9%
SE HA MANTENIDO	31,6%	73,3%	38,1%
SE HA CONGELADO	21,1%	10,0%	26,2%
HA DISMINUIDO	26,3%	10,0%	23,8%

- Los presupuestos de las áreas de sostenibilidad, relaciones comunitarias y/o asuntos corporativos, se han visto perjudicados. En las organizaciones de cerca del 43% de los encuestados los presupuestos de estas áreas se han congelado o han disminuido.
- Grandes empresas son quienes más han aumentado los recursos, donde 21% de ellas lo ha aumentado versus un 8% de empresas medianas y un 12% de micro y pequeñas.
- Desempeño y presupuesto. Quienes perciben un desempeño insuficiente de su estrategia de sostenibilidad durante la pandemia son quienes más han visto afectado su presupuesto (63%).

## RECURSOS Y MIRADA ESTRATÉGICA

Las asignaciones presupuestarias son el reflejo de las prioridades dentro de la organización y, por tanto, de su mirada estratégica. En el caso de las estrategias de sostenibilidad la mayor parte de los encuestados considera que la falta de recursos es su principal dificultad para avanzar, sin embargo disponer de más recursos no necesariamente significa dar solución a los problemas existentes. Para que estos sean efectivos, deben estar respaldados y ser coherentes con los pilares estratégicos de su negocio.



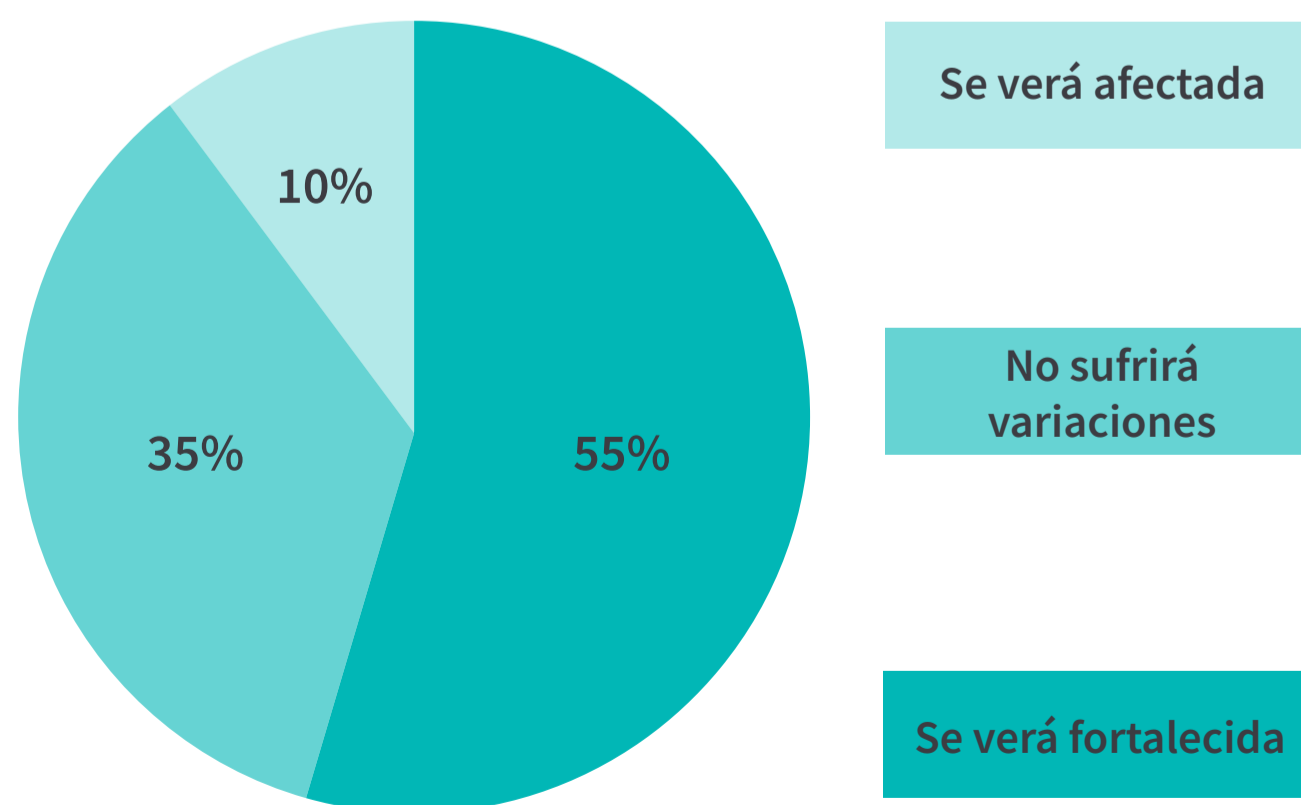
# REPUTACIÓN DE LA EMPRESA

*¿Cómo creen que se percibirá luego de concluida la pandemia?*

“

*“Las inconsistencias entre el desempeño de las estrategias de sostenibilidad y el optimismo futuro, sugiere que no todos la considerarían relevante para su reputación”*

”



Percepción de la reputación organizacional LUEGO de la pandemia.

# REPUTACIÓN DE LA EMPRESA

*¿Cómo creen que se percibirá luego de concluida la pandemia?*

- **Futuro optimista.** La mayoría de los encuestados (55%) considera que la reputación de su organización mejorará luego de concluida la pandemia.
- Paradójicamente, el 18% de quienes declaran que su desempeño en sostenibilidad ha empeorado durante la crisis, creen que su reputación se verá fortalecida en el futuro.

## LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD MÁS ALLÁ DEL MARKETING

La reputación organizacional puede entenderse como un sistema de causas y efectos <sup>(1)</sup>, donde las causas están dadas por las decisiones y acciones de la empresa y las consecuencias por las conductas y actitudes que los distintos grupos de interés adoptan frente a tales acciones corporativas. Esas consecuencias inciden en distintas esferas, que van desde la decisión de compra de los consumidores hasta decisiones regulatorias y de autoridad.

Progresivamente los distintos actores han incrementado su valoración por las temáticas sociales y ambientales de la sostenibilidad, y por tanto estas prácticas ya no pueden ser vistas sólo como un asunto de marketing, como ha sido en algunos casos en el pasado, puesto que una reputación negativa en estas materias puede incidir en el pilar económico y por tanto en la sostenibilidad futura de la organización en su conjunto.

<sup>(1)</sup> Kevin Money

# REPUTACIÓN

*¿Cómo se percibe luego de concluida la pandemia?*

**RAZONES PARA EXPLICAR EL FORTALECIMIENTO, AFECTACIÓN O LA NO VARIACIÓN EN LA REPUTACIÓN FUTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

***Se verá fortalecida: será mejor que la que tenía antes de la pandemia***

1°	Capacidad de adaptación y continuidad operacional responsable
2°	Propósito firme
3°	Estrategia sostenida en el tiempo

***Se verá afectada: será peor que la que tenía antes de la pandemia***

1°	Expectativas con la calidad del servicio ofrecido
2°	Despidos / preocupación por los trabajadores

***No sufrirá variaciones: será más o menos igual que la que tenía antes de la pandemia***

1°	Sin cambios en la estrategia (de la empresa)
2°	Desafío demasiado grande
3°	Foco en continuidad operacional

***“La capacidad de mantener responsablemente la continuidad operacional y el trato con los trabajadores son las principales explicaciones para justificar la reputación (positiva o negativa) luego de la pandemia.”***

# REPUTACIÓN

*¿Cómo se percibe luego de concluida la pandemia?*

- **Capacidad de adaptación y responsabilidad en la continuidad operacional** son la principal razón (32,1%) para explicar posibles aumentos en la reputación, relacionándose principalmente con la salud y seguridad de trabajadores y clientes. Por el contrario, quienes perciben poca preocupación por los trabajadores o despidos injustificados, plantean una disminución posible en su reputación futura (15,4%).
- Lograr la continuidad operacional es percibido como un éxito en sí mismo, que influirá en la reputación positiva. Por el contrario, quienes han tenido problemas operacionales que hayan afectado la calidad del producto o servicio ofrecido, plantean que se verá mermada su reputación (69,2%).
- **Propósito firme.** Constituye la segunda explicación más entregada (18,5%), llegando al primer lugar en micro y pequeñas empresas (24%), lo que es indicativo de la importancia de repensar la organización desde el valor a múltiples actores y no sólo de accionistas.

## EL RIESGO DE NO CAMBIAR O ADAPTARSE

No cambiar la estrategia que se ha venido siguiendo y enfocarse exclusivamente en la continuidad operacional son la 1ª y 3ª explicación que entregan quienes creen que no sufrirán variaciones en su reputación. Adicionalmente, en 5º lugar, aparece la existencia de reputación previa de la organización. Estas observaciones ponen una luz de alerta no sólo en la reputación organizacional, sino que efectivamente en cuanto sostenibles serán sus operaciones futuras, pues un 41% de quienes creen que su reputación no variará por estas razones, empeoran su desempeño en sostenibilidad durante la pandemia.



# DESAFÍOS FUTUROS

*Prioridades pos pandemia*

¿CUÁLES SERÁN LAS TEMÁTICAS DE SOSTENIBILIDAD QUE COBRARÁN MAYOR RELEVANCIA LUEGO DE TERMINADA LA PANDEMIA?

1°	Relación con comunidades locales
2°	Comercio local y desarrollo de proveedores
3°	Relación con autoridades y grupos de interés
4°	Medición de impacto
5°	Conflictividad social y manifestaciones
6°	Cambio climático y calentamiento global
7°	Gobierno y reputación corporativa
8°	Reportabilidad y transparencia
9°	Diversidad e inclusión

“*Las prioridades para el futuro inciden en el desarrollo del negocio, resaltando la necesidad de que las estrategias de sostenibilidad y de negocio se encuentren alineadas, o dicho de mejor manera, que sean una sola.*”

# DESAFÍOS FUTUROS

## *Prioridades pos pandemia*

- **Alineamiento con el negocio.** Las tres primeras prioridades (relación con comunidades locales; comercio local y desarrollo de proveedores y relación con autoridades y grupos de interés) inciden más directamente en el desarrollo del negocio, resaltando la importancia de que ambas estrategias, la de sostenibilidad y la de negocio, se encuentren alineadas, o integradas en una sola.
- Especial mención requiere el segundo lugar que ocupa el comercio local y desarrollo de proveedores (**13,6%**), toda vez que fruto de la pandemia se han visto dificultadas en las cadenas logísticas globalizadas, viéndose una oportunidad para el desarrollo local.
- **Reportabilidad y transparencia corporativa.** Llama la atención que tanto socios, como directores y gerentes generales, asignen la más baja prioridad a este tema (4,5%), en cuanto son ellos los principales responsables de impulsarla, en especial en un contexto social de alto cuestionamiento al comportamiento corporativo y gobierno de empresas.

### EL ROL DE LA DIVERSIDAD

Diversidad e inclusión se encuentran en el último lugar de preferencias sobre temáticas que adquirirán relevancia en el futuro. Esto denota los dilemas entre el desarrollo del negocio de corto y largo plazo, puesto que las empresas, para salir de la crisis y mantenerse en el futuro, requerirán de altos grados de innovación y experimentación que, a su vez, requieren de la heterogeneidad de miradas que van implícitas en las políticas de diversidad e inclusión exitosas.



# DESAFÍOS FUTUROS

*¿Qué cosas están impidiendo avanzar en materia de sostenibilidad dentro de las empresas?*



**¿QUÉ COSAS ESTÁN IMPIDIENDO AVANZAR EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS?**

1°	Recursos
2°	Mirada estratégica
3°	Cambio de prioridades del negocio producida por la crisis
4°	Consciencia / conocimiento del tema
5°	Alta dirección
6°	Burocracia interna y cultura
7°	Regulación
8°	Otros

*“Además de los recursos, en segundo lugar, los encuestados critican la falta de mirada estratégica de su organización en materias de sostenibilidad.”*

# DESAFÍOS FUTUROS

*¿Qué cosas están impidiendo avanzar en materia de sostenibilidad dentro de las empresas?*

RECURSOS	
Crisis económica	33,3%
Presupuesto	66,7%

“*Sólo un 33% atribuye a la crisis económica la falta de recursos, mientras que el 67% ve una falta de disposición para asignar mayores presupuestos.*”

“*Un 26% considera que la falta de mirada estratégica se debe a una falta de estrategia en sostenibilidad dentro de la organización.*”

MIRADA ESTRATÉGICA	
Alineamiento con el negocio	37,0%
Priorización	29,6%
Falta de estrategia	25,9%
Medición de impacto	7,4%

- El rol de la alta dirección y la mirada estratégica. Aunque sólo un 9% de los encuestados atribuyen a la alta dirección como responsable directo de las dificultades para avanzar en políticas de sostenibilidad, en segundo lugar se encuentra la falta de mirada estratégica de la organización sobre este tema, apuntando especialmente a la falta de alineamiento de la estrategia de sostenibilidad con la estrategia de negocio y la falta de prioridad que se le da a este tema.
- Esta tendencia se profundiza en medianas empresas, quienes atribuyen las dificultades en cerca de un 41% a la mirada estratégica de la organización y a un 12% a la alta dirección.
- Los recursos importan, pero no lo son todo. Si bien la mayor dificultad se atribuye a la falta de recursos para implementar la estrategia, se atribuye mayor responsabilidad a la falta de presupuesto, lo que se encuentra en línea con la falta de mirada estratégica y a la priorización que se da a estas temáticas producto de la crisis.

# DESAFÍOS Y CONCLUSIONES



# DESAFÍOS Y CONCLUSIONES

*“...la tentación de salir rápido de la crisis puede poner en riesgo los avances que se han venido logrando en esta materia.”*

- La pandemia y la caída en la actividad económica han traído como consecuencia una crisis sin precedentes en nuestra historia reciente. Desde la perspectiva organizacional, las empresas han enfrentado altos grados de desequilibrio que conllevan disyuntivas y decisiones difíciles.
- La sostenibilidad cobra en este contexto un nuevo y reforzado sentido. Muchas empresas hoy se encuentran desafiadas y tratando de sobrevivir, y en su acepción más literal la sostenibilidad representa su determinación por permanecer activas en el mercado en el tiempo.
- Sin lugar a dudas, la presión por recursos económicos será una de las mayores dificultades que deberán enfrentar las organizaciones, profundizándose aún más sus disyuntivas habituales en la búsqueda de un equilibrio económico, social y ambiental. Así, la tentación de salir rápido de la crisis puede poner en riesgo los avances que se han venido logrando en esta materia.
- La sostenibilidad no se trata de una moda o un lujo, sino que de una mirada más amplia de negocio y del entorno, de sus riesgos y oportunidades. ¿Qué otra cosa representa sino la pandemia que estamos viviendo? Tarde o temprano las políticas de sostenibilidad, el manejo ético de los gobiernos corporativos, las prácticas ambientales y de relacionamiento comunitario tendrán un impacto en la operación y por ello deben manejarse como un elemento central y decisivo y no como un mero accesorio.
- El desafío principal entonces es lograr integrar a la recuperación y al negocio, las estrategias de sostenibilidad de las empresas, consolidando los aprendizajes y prácticas implementados durante la crisis. Las empresas que lo hayan ejercitado, serán mucho más resilientes a los desafíos del entorno futuro y tendrán una ventaja competitiva importante.
- Las crisis aumentan el umbral de aprendizaje de las personas y de las organizaciones, puesto que hay mucho en juego y la alternativa de no cambiar simplemente no es posible. Con el paso del tiempo ese umbral va cediendo y las personas se van acostumbrando a la nueva realidad.
- Es entonces durante la pandemia que las organizaciones deben profundizar su compromiso con la sostenibilidad y no ceder en los esfuerzos de innovar e impulsar desde su negocio una mayor conexión con su entorno.
- Preocupa entonces el bajo nivel de desempeño de las estrategias de sostenibilidad antes y durante la pandemia, la baja de recursos y la crítica implícita a la alta dirección y la falta de alineamiento con la estrategia de negocios. Si bien entusiasmo y es positivo el alto optimismo con que se mira el futuro, éste no se condice completamente con el desempeño durante la crisis.

# DESAFÍOS Y CONCLUSIONES

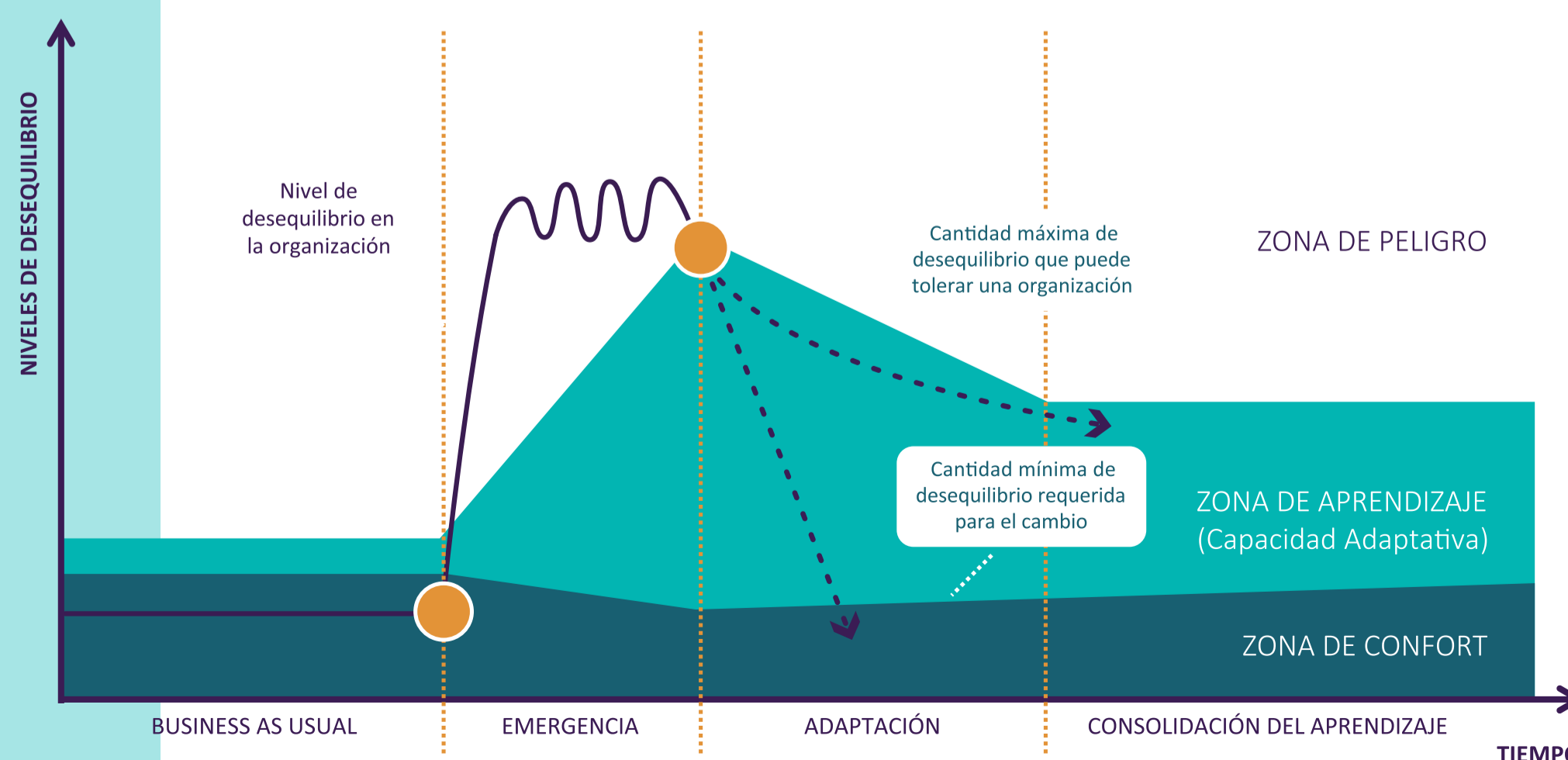


- En lo más concreto y desde la mirada de éste Pulso de sostenibilidad, a las prioridades futuras de las empresas subyacen aquellos elementos que tienen mayor relevancia con la operación misma del negocio, destacando la relación con comunidades locales –que ya venía siendo una temática relevante, sobretodo en aquellas industrias extractivas– y el comercio local y desarrollo de proveedores, lo que indica una oportunidad para impulsar lo local desde las empresas.
- Existe una crítica implícita a la alta dirección de las organizaciones, por la falta de mirada estratégica, falta de conocimientos y consciencia sobre estas temáticas, baja priorización y la falta de asignación de recursos. **El desafío de la sostenibilidad pos pandemia no es percibido como una cosa de meros recursos, sino que muy especialmente de mirada y de compromiso de la organización.**
- No puede dejar de destacarse que la mayoría de los encuestados señalan que sus empresas han estado preocupadas de sus trabajadores y que muchas se han re-orientado para estar cerca de sus clientes y comunidades, con iniciativas creativas a la altura de las circunstancias.
- Así, se ha dado mayor visibilidad a este tipo de prácticas dentro de la organización, ofreciendo una oportunidad como punto de inflexión para la estrategia de negocio, desde la sostenibilidad.

# ¿CÓMO APROVECHAR EL MOMENTO?

- **Las crisis son una oportunidad** ya que que generan altos grados de desequilibrio o tensión dentro de las organizaciones. Ello es necesario para promover cambios, puesto que aumentan los umbrales de aprendizajes individuales y organizacionales, tal como se ilustra en el esquema inferior.
- Durante la pandemia **las disyuntivas habituales entre los pilares económico, social y ambiental de la sostenibilidad se han profundizado y vivenciado en un mismo momento** mientras que en el pasado era posible distribuirlos en el tiempo, privilegiando unos por sobre otros. De hecho, normalmente priorizando el pilar económico y postergando los demás.
- En este tiempo **las empresas se han visto obligadas a repensar su negocio y sus prácticas para sobrevivir**. Se ha producido un espacio natural y necesario para la innovación y experimentación, donde los pilares sociales y ambientales no han quedado exentos, más aún, han sido necesarios en muchos casos para darle continuidad a la operación.
- **El umbral de cambio tiende a bajar** a medida que la crisis se va alejando y la tentación de impulsar el pilar económico como prioridad – dada la necesaria recuperación económica – puede aumentar, poniendo en riesgo no sólo el avance que en el pasado han tenido los pilares social y ambiental sino que los aprendizajes mismos de la organización en esta materia.
- Aprovechar el umbral de cambio para anclar en la organización sus aprendizajes y prioridades requiere **enfrentar las disyuntivas de crecimiento y sostenibilidad ambiental y social desde el replanteamiento de las estrategias y prioridades del negocio**.

## ETAPAS DE LA CRISIS Y APRENDIZAJE





# ACERCA DE NOSOTROS

## CLA Consulting: *Movilizamos capacidad adaptativa*

La experiencia nos ha confirmado que el cambio organizacional no sólo es necesario, sino que posible. Y ello va de la mano de un liderazgo que se mueve desde un propósito, que actúa con convicción, y que escucha e involucra a otros. Lo hemos visto en nuestros clientes. Lo vivimos nosotros. Lo queremos para nuestra sociedad.

CLA es una consultora internacional de alta dirección que, desde una mirada adaptativa y sistémica, trabaja con las organizaciones para enfrentar desafíos complejos y generar cambios sostenibles.

### CÓMO TRABAJAMOS

#### 1. CONSULTORÍA

Trabajamos con nuestros clientes en sus desafíos organizacionales de cambio adaptativo.

#### 2. FORMACIÓN

Contribuimos a que las personas tengan las capacidades que les permitan ser agentes de cambio.

#### 3. DESARROLLO SOSTENIBLE

Trabajamos con organizaciones, proyectos y comunidades para generar progreso frente a desafíos complejos de desarrollo.

“*Juntos transformamos los desafíos en progreso*”

## ACCIÓN Empresas: *Por un desarrollo sostenible*

Somos una organización que agrupa a más de 130 empresas de diversos rubros y tamaños, decididas a gestionar sus modelos de negocios desde una lógica de sostenibilidad, es decir balanceando en sus estrategias las tres dimensiones que componen la sostenibilidad: económica, ambiental y social. En Chile, representamos al Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).

### CÓMO TRABAJAMOS

1. **Diseñamos, ejecutamos y medimos** distintos espacios de participación e involucramiento para nuestras empresas socias basado en 6 líneas temáticas.

2. **Generamos debate e instalamos la sostenibilidad** en la opinión pública.

3. **Articulamos** a diversos actores sociales para instalar el desarrollo sostenible como la mejor forma de crecimiento para Chile y el mundo.





# PULSO DE SOSTENIBILIDAD



**¿CUÁL ES EL FUTURO DE LAS  
ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD  
LUEGO DE LA PANDEMIA?**