

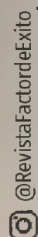
# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferencia!

CHILE 

@RevistaFactordeExito  
www.revistafactordeexito.com

Revista Factor de Exito



@RevistaFDE

RANKING  
**TOP** + América  
2022

Sostenibilidad,  
el imperativo de hoy

**Marcela Siri**

Directora Asuntos Corporativos,  
Engagement & Sostenibilidad de L'Oréal Chile

Sostenibilidad como eje estratégico  
en todo el ecosistema del negocio

● **Ian Gorayeb Fuentes**

Fundador / Director de Fundación  
Inteligencia para la Gestión del  
Riesgo de Desastres

Para ser sostenibles hay que  
involucrar a la comunidad

● **Marta Alonso Pelegrín**

Gerente general de Global Energy  
Services (GES)-América del Sur

El reto de liderar la industria de  
energías renovables del futuro

● **Jean Paul Zalaquett**

CEO de Enel X Way Latinoamérica

Acelerar la transición a una  
movilidad más sostenible es  
nuestro propósito

**GENTE DE ÉXITO**

**David Falcón**

Socio líder de ESG, Cambio  
Climático, Gobiernos Corporativos y  
Riesgos Estratégicos de Deloitte

Hay que mirar la sostenibilidad  
como un punto estratégico de  
la empresa

# sesderma<sup>x</sup>

listening to your skin

**C-VIT**  
**ERES LUZ**

SÍGUENOS



12  
11 1  
3  
6  
TALENT 



Quieres aprender una **técnica**  
que aumente tu habilidad  
**de razonamiento** y mucho más



  
[www.mytalent360.com](http://www.mytalent360.com)



**Isabel Figueroa de Rolo**  
CEO y Directora Editorial Factor de Éxito

# El cambio ocurrió y ya no es opcional

**D**esde una mirada práctica, el inevitable proceso de Transformación Digital, impulsado de manera contundente por los efectos de la pandemia, aceleró su paso poniendo en relieve cuánto estaban o no preparadas las empresas para asumirlo y responder a las exigencias de una economía digital en auge. El cambio ocurrió y ya no es opcional desarrollar habilidades para rediseñar los modelos de negocio.

El ritmo vertiginoso que nos impone la tecnología imperiosamente requiere de innovar, mover las ideas, las iniciativas y las decisiones de manera rápida y oportuna. Es ahí cuando el líder empresarial cobra un papel fundamental.

“Las ideas están surgiendo ... Podría llenar esta imagen con un aproximado de 100 ideas en una hora. De hecho, no puedo pasar una semana sin reunirme para hacer una lluvia de ideas. Cuando nadie dice

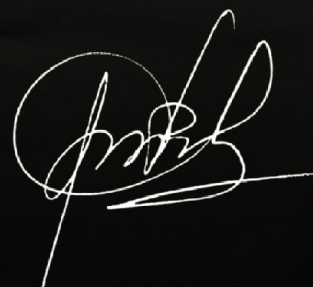
nada, protesto y envío un mensaje de emergencia: ¿Entonces, nadie quiere intercambiar impresiones?”, dijo una vez Jeff Bezos, creador de Amazon en una entrevista.

Como Bezos, el líder de esta nueva era no es un líder cualquiera, debe tener ciertas características que le permitan ir con los cambios que se imponen. No todos lo están entendiendo y hay paradigmas que superar. Una combinación de reinención, agilidad, tecnología y el reconocimiento de un nuevo terreno de juego, nuevas reglas y nuevos modelos de consumo y de consumidores, son prioridad en estos tiempos de cambio, sin olvidar la responsabilidad que esto conlleva.

El líder, definitivamente, debe ser el ejemplo de la transformación. ¿Cuáles son los desafíos para gerenciar el cambio empresarial en el contexto de la Transformación Digital? ¿Cómo hacer un liderazgo empoderador, creativo,

transparente, responsable en estos tiempos donde se impone el cambio tecnológico? ¿Nos estamos alejando de lo humano y lo estamos sustituyendo por lo digital o, por el contrario, cobra más relevancia el individuo y sus necesidades? Nuestros entrevistados de esta edición se encargaron de responder a estas preguntas desde cada una de sus áreas de acción.

Los nuevos tiempos que estamos transitando nos invitan, como líderes, a reflexionar, a adaptarnos, a ser resilientes, flexibles e innovadores. ¡El compromiso es grande y es importante estar a la altura!





SEPTIEMBRE  
**EXPO**  
CUMUN  
**TUR**  
FACTOR DE ÉXITO 2023

SEPTIEMBRE  
**2023**  
PUNTA CANA



**FDE**  
FACTOR DE ÉXITO

**lov**

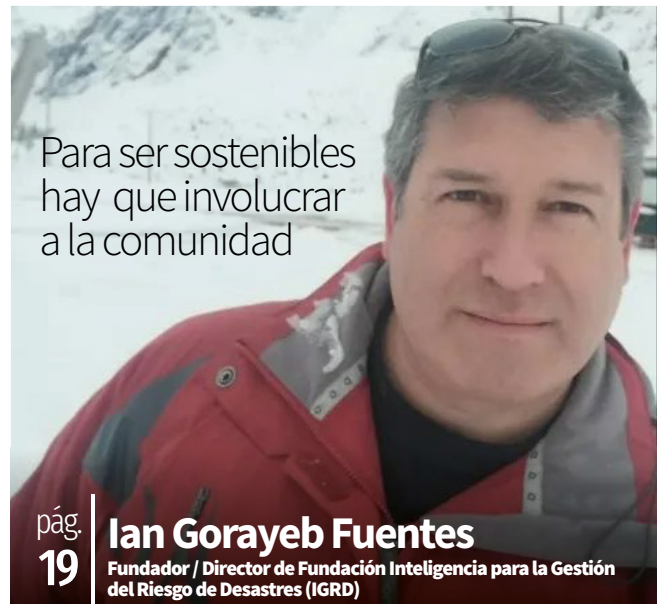
Digital  
marketing  
strategy

# contenido



Sostenibilidad como eje estratégico en todo el ecosistema del negocio

pág. **12** **Marcela Siri**  
Directora Asuntos Corporativos, Engagement & Sostenibilidad de L'Oréal Chile



Para ser sostenibles hay que involucrar a la comunidad

pág. **19** **Ian Gorayeb Fuentes**  
Fundador / Director de Fundación Inteligencia para la Gestión del Riesgo de Desastres (IGRD)



El reto de liderar la industria de energías renovables del futuro

pág. **22** **Marta Alonso Pelegrín**  
Gerente general Global Energy Services (GES) - América del Sur



Acercar la transición a una movilidad más sostenible es nuestro propósito

pág. **27** **Jean Paul Zalaquett**  
CEO de Enel X Way Latinoamérica



El valor social como motor para transitar a un consumo más sostenible

pág. **30** **Bárbara Gómez**  
Directora de Sostenibilidad y Valor Compartido de Desafío Ambiente

gente de éxito

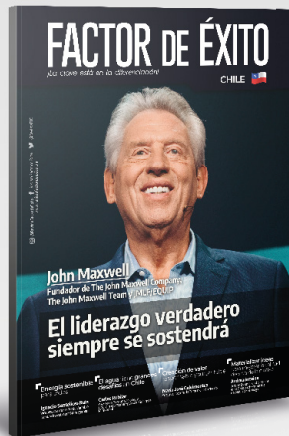


Existen cada vez más líderes que están asumiendo el rol de contribuir al mundo

pág. **41** **David Falcón**  
Socio líder de ESG, Cambio Climático, Gobiernos Corporativos y Riesgos Estratégicos de Deloitte

# directorio

## ► Revista Factor de Éxito Chile Número 7, Año 2



**CEO y Directora Editorial:**  
Isabel Mariella Figueroa de Rolo  
i.figueroaderolo@revistafactordeexito.com

**Dirección Administración y Finanzas:**  
Isabel Cristina Rolo Figueroa

**Director de Arte:**  
Héctor Rolo Pinto

**Directora de Mercadeo y Ventas:**  
Arianna Rolo

**Directora de Comunicaciones Internacionales:**  
Jacqueline León

**Directora de Comunicaciones:**  
Siddhartha Mata

**Coordinadora de Comunicaciones:**  
Eidrix Polanco

**Periodistas:**  
Isamar Febres  
Magnolia Sánchez

**Asesor comercial:**  
Rosely Matos

**Contenidos web:**  
Roberto Rolo

**Content Manager:**  
Gabriela Alfonso

**Diseño y Diagramación:**  
Luis Gota

**Webmaster:**  
Juan Rebolledo

**Portada:**  
Marcela Siri  
Directora Asuntos Corporativos, Engagement & Sostenibilidad  
de L'Oréal Chile

**Articlistas:**  
Thony Da Silva  
Ivan Calvo  
Andrés Silva Arancibia  
Eddy Gouveia  
Ismael Cala

**Revista Factor de Éxito Colombia**  
info@colombia.revistafactordeexito.com

**Instagram:** @RevistaFactordeExito

**Twitter:** @RevistaFDE

**Facebook:** Revista Factor de Éxito

**www.revistafactordeexito.com**

**Sede Principal:**  
Factor de Éxito Rolga Group SRL  
RNC 1-3135817-9  
Dirección: Av. Lope de Vega #29, Novo Centro. Nivel 3.  
Local C-6.  
Ensanche Naco. Santo Domingo.  
Teléfonos: +1 829.340.5724 – 809.542.2479  
info@revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito República Dominicana**  
info@revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito Atlanta**  
info@atlanta.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito Chile:**  
info@chile.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito Ecuador**  
info@ecuador.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito México**  
info@mexico.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito Miami**  
info@miami.revistafactordeexito.com

**Revista Factor de Éxito Panamá**  
info@panama.revistafactordeexito.com

## Hidrógeno verde

Con una invitación a estrechar la relación público-privada frente a la tarea de generar una industria en torno al hidrógeno verde, se reunió el Vicepresidente Ejecutivo de Corfo, José Miguel Benavente, y los socios del capítulo local del World Energy Council.

El contexto de la cita fue la versión número 18 del World Energy Café, desayuno organizado por WEC Chile y que en esta oportunidad contó con el apoyo de ENGIE.

“Chile está bastante avanzado y está siendo pionero respecto al hidrógeno verde. Ser pionero trae mucha incertidumbre. La incertidumbre paraliza al mundo privado, aquí y en cualquier lugar del mundo. Entonces el sector público tiene que ser capaz de mitigar incertidumbres, que las hay de todo tipo”, comentó Benavente.

Sobre lo anterior, el Vicepresidente Ejecutivo de Corfo, agregó que cree “en el Estado emprendedor, que en las etapas más tempranas va junto con el sector privado y toma muchos riesgos, como está ocurriendo con el hidrógeno verde. El Estado



requiere crear algunas capacidades por el lado de la demanda y por el lado de la oferta. Todos sabemos que el hidrógeno verde todavía es tremendamente caro y lo va a ser por un buen tiempo, hasta que desarrollemos la tecnología. Pero no es llegar y comprarla. Necesitamos unidades incrementales de conocimiento para hacerlo y ese capital humano tiene que ser del ámbito local”.

“Ahora cuando uno es emprendedor, sabe que se puede equivocar, que hay ensayo y error, uno va descubriendo en el camino su modelo de negocio. Hoy en día, en Chile, estamos tratando de descubrir nuestro modelo de negocio respecto al hidrógeno verde”, manifestó el también Dr. en Economía.

## Alojamiento express

Con el aumento en los costos de vida que se ha observado a nivel global, obtener ingresos extra ha cobrado una gran importancia. Esto está provocando una nueva oleada de personas que se plantean convertirse en Anfitriones Airbnb por primera vez. Desde el comienzo de la pandemia, más de 60 millones de visitantes únicos han visitado la página de Airbnb para Anfitriones, y más del 40 % de ellos lo han hecho en el último año.

De acuerdo con una encuesta realizada por la plataforma, los anfitriones han mencionado que utilizan este ingreso extra para ayudar a cubrir los gastos de la hipoteca, los artículos de primera necesidad y los gastos que han aumentado.

Casi la mitad de los Anfitriones a nivel global afirmó que los ingresos que han obtenido al ofrecer sus espacios a través de la plataforma Airbnb les ha

ayudado a permanecer en su casa, el 46 % indicó que ha utilizado los ingresos extra para pagar la comida y otros artículos que se han encarecido, mientras que uno de cada diez dijo que les ha ayudado a evitar el desahucio o la ejecución hipotecaria.

La plataforma está viendo que cada vez más personas están decidiendo compartir espacios en Airbnb de manera ocasional, sin importar el tamaño. A nivel global,



los nuevos anuncios de habitaciones privadas agregados a la plataforma han aumentado un 31 % entre el tercer trimestre de 2021 y el tercer trimestre de 2022.



## Debate público

**E**l nivel de división en la conversación sobre temas de sensibilidad en Iberoamérica ha crecido un 39 % en los últimos cinco años, y cada año más personas participan de conversaciones polarizantes en redes sociales. Esta es la principal reflexión que nos deja “The Hidden Drug. Un estudio sobre el poder adictivo de la polarización del debate público”.

Este trabajo, elaborado con la utilización de técnicas de Big Data e Inteligencia Artificial, analiza la conversación de los últimos cinco años en América y península Ibérica con relación a temáticas sensibles como: aborto, cambio climático, derechos humanos, feminismo, inmigración, libertad de expresión, pena de muerte, racismo, salario mínimo y sindicatos. En total, fueron procesados más de 600 millones de mensajes en Twitter provenientes de 12 países. Los datos analizados abarcan entre el 1 de septiembre de 2017 y el 31 de agosto de 2022.

El estudio, realizado en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Estados Unidos, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana, tiene diversos datos relevantes. Identifica que, desde la llegada de la pandemia,



el nivel de involucramiento o engagement en conversaciones polarizantes creció a niveles del 8 % al año en Iberoamérica y hasta un 15 % en EE. UU.

En el informe se advierte, además, de un incremento progresivo de esta “adicción”; esto es, el nivel de involucración o engagement de los usuarios de uno y otro lado del espectro político en los territorios de conversación. Iberoamérica crece un 11 % el mes que se declara la pandemia y no para de crecer desde entonces a ritmo de 8 % anual.

## Charlas

**C**on el encuentro “Oportunidades para integrar políticas energéticas de demand-side”, se inició el ciclo de charlas “Desafíos de la Energía – Chile 2023”, organizado por la Facultad de Ingeniería y Ciencias UAI y el World Energy Council – WEC Chile.

En la cita, se abordaron temas tales como la demanda energética sostenible, las nuevas tecnologías, modelos de negocios y formas sustentables de energía.

“Queremos que estas charlas sean una casa donde puedan converger opiniones y puntos de vista, además de discutir sobre tecnología, sociedad y del desarrollo transversal de esta materia. Poder aportar a los desafíos que enfrente el rubro de la energía”, dijo el decano (I) UAI, Renato Cabrera, en las palabras de bienvenida.

De la misma forma, la directora ejecutiva de WEC- Chile, María Trinidad Castro, agradeció la alianza con la Facultad de Ingeniería y Ciencias UAI para tratar los desafíos del rubro energético desde distintas perspectivas y puntualizó que “nuestro



propósito principal es promover un sistema energético sustentable y sostenible, centrado en mayor bienestar en las personas. Esto solo lo podemos construir con otros, en colaboración”.

## Objetivo global

**I**berostar, referente internacional en turismo responsable, reducirá a cero sus emisiones de carbono en 2030, lo que supone un adelanto de 20 años con respecto al objetivo global marcado por la industria. El grupo hotelero mallorquín ha presentado su hoja de ruta hacia la descarbonización, la más ambiciosa del sector, en la 27 edición de la Conferencia de las Naciones Unidas (COP27), que este año se celebró en Sharm El Sheikh (Egipto).

A través de su estrategia de descarbonización, Iberostar se compromete a reducir las emisiones absolutas de gases de efecto invernadero (GEI) de alcance 1 y 2 en un 85 % para 2030 con respecto al año base 2019. También se compromete a reducir las emisiones absolutas de GEI de alcance 3 en un 50 % en el mismo plazo. Además, el grupo hotelero compensará las emisiones restantes apoyándose en soluciones basadas en la naturaleza al proteger y restaurar los ecosistemas en todos sus destinos.

Gloria Fluxà, vicepresidenta y Chief Sustainability Officer de Grupo Iberostar, explica que “continuamos trabajando por un turismo responsable que genere valor en las personas y en el medioambiente, articulando un plan estratégico claro y con líneas definidas que forman parte de los ambiciosos compromisos de nuestra propia Agenda 2030. Avanzamos con visión a



largo plazo, construyendo una empresa rentable, pilar fundamental de la sostenibilidad y teniendo en cuenta el impacto positivo de nuestra actividad. Hay que pasar del compromiso a la implementación, y esto requiere acciones audaces e inmediatas como las que ponemos en marcha en Iberostar. Nuestra hoja de ruta se basa en ciencia, datos y buen gobierno corporativo”.

## Nueva directiva

**E**l Consejo Mundial de la Energía (WEC, por sus siglas en inglés) eligió a Claudio Seebach, Presidente Ejecutivo de Generadoras de Chile, como Vice Chair de América Latina y el Caribe (LAC) para el período 2022 a 2025, sucediendo a Claudia Cronenbold, quien se desempeñó en el cargo durante dos mandatos.

El anuncio se realizó durante la Asamblea Ejecutiva del Consejo Mundial de la Energía y Cumbre del Trilema Energético, instancia organizada junto al Gobierno de Escocia.

WEC también reveló que el Dr. Michael Howard será el nuevo Presidente del Consejo de Oficiales (Junta Directiva), sucediendo a Jean-Marie Dager, cuyo mandato concluyó tras servir en el cargo desde septiembre de 2019.

Claudio Seebach es ingeniero industrial eléctrico de la Universidad Católica y máster en Ingeniería de la Stanford University. Cofundador de Enseña Chile y de Elige Educar, además de la empresa B Próxima Servicios. También fue director nacional de Un Techo para Chile, director ejecutivo del Centro de Políticas Públicas UC y Secretario Ejecutivo del Consorcio para la Reforma del Estado.



Desde su labor en la industria energética, ha liderado el acuerdo y la agenda de descarbonización del sector eléctrico. Aparte de su cargo en Generadoras de Chile, hoy ocupa un puesto como director en el board del capítulo local del World Energy Council.

## Concientización energética

Con un llamado a fortalecer el trabajo colaborativo entre el Estado y el sector de la energía, para abordar la crisis climática y lograr una transición energética justa, se efectuó la reunión de la ministra de Medio Ambiente, Maisa Rojas, con los socios del comité local del World Energy Council (WEC Chile).

La instancia denominada World Energy Café, y que contó con el apoyo de Enel Chile para su realización, cumplió su versión número 17. En las dos sesiones previas de este año, fueron invitados Claudio Huepe y Nicolás Grau, titulares de las carteras de Energía y Economía, respectivamente.

En el encuentro, la ministra Rojas enfatizó el compromiso del gobierno por impulsar una “transición socioecológica justa”, proceso participativo que busca diseñar un modelo de desarrollo que se haga cargo de la crisis climática, ecológica y también la desigualdad. “Lo que queremos finalmente es bienestar para las personas. El país necesita inversión. El sector energético es fundamental para avanzar en nuestras



metas de descarbonización desde una mirada integral”, expresó.

El gerente general de Enel Chile, Fabrizio Barderi, expresó que “los desafíos de la transición energética justa tienen que ser abordados por todos los actores involucrados. Como Enel estamos comprometidos con la colaboración público privada porque nos permite avanzar en objetivos comunes como son descarbonizar la matriz energética y promover la electrificación. Solo así podemos hacer frente a la urgente crisis climática en beneficio de todos los chilenos”.

## Vive la Energía

En el Liceo Bicentenario Matilde Huici Navas de Peñalolén, se realizó el lanzamiento oficial del programa “Vive la Energía” del World Energy Council - WEC Chile junto a la Facultad de Ingeniería y Ciencias de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI). La iniciativa capacitará a escolares de 5° y 6° básico de tres establecimientos educacionales de distintas comunas, sobre los beneficios del sistema energético en su vida cotidiana.

El proyecto también es parte del eje estratégico STEAM for life UAI que busca despertar el interés temprano por la ciencia y la tecnología en niños y niñas. La sigla STEAM, derivada del inglés, se refiere a las ciencias, la tecnología, la ingeniería, el arte y las matemáticas, todas áreas del conocimiento que requieren ser potenciadas en el sistema escolar.

“Vive la Energía” es un programa dirigido a estudiantes de establecimientos municipales, en los que se espera promover los conocimientos y aplicaciones que tiene la energía en su entorno. La campaña educativa incluye la donación de 90 kits de materiales para la modelación de circuitos eléctricos.



El plan también será implementado en el Colegio Guillermo Zañartu Irigoyen de Ñuñoa y en la Escuela Unesco de Viña del Mar. Los niños y niñas aprenderán sobre qué es la energía, qué es el sistema eléctrico y cómo funciona, cómo se puede aprovechar el sol y el viento (fuentes limpias), qué es el hidrógeno verde y cómo se produce, entre otros tópicos.

## **Marcela Siri**

**Directora Asuntos Corporativos, Engagement & Sostenibilidad de L'Oréal Chile**

### **Sostenibilidad como eje estratégico en todo el ecosistema del negocio**

L'Oréal sabe que los desafíos que enfrenta el planeta son de gran envergadura y es esencial acelerar los esfuerzos para preservar un espacio de operación seguro para la humanidad.



**D**esde la década pasada, el Grupo L'Oréal ha estado trabajando en una sólida estrategia de sustentabilidad que define claros compromisos de gestión sostenible, medidos a través de objetivos basados en la ciencia y cuyos compromisos se agrupan en tres grandes ejes: operar respetando los límites planetarios, empoderar y sumar a nuestro ecosistema de negocios y contribuir a resolver los desafíos del planeta.

Por esta razón, en esta edición de sostenibilidad, Factor de Éxito entrevista a Marcela Siri, directora de Asuntos Corporativos,

Engagement y Sostenibilidad de L'Oréal en Chile, quien cuenta con una amplia trayectoria en diferentes industrias, tales como minería, telecomunicaciones, farma y retail en empresas multinacionales, donde ha ejercido cargos a nivel local y regional.

Siri afirma que “El 2021, lanzamos “L'Oréal for the Future” estrategia de sostenibilidad del Grupo L'Oréal que contempla objetivos claros hacia 2030 y que encarna dos dimensiones complementarias de lo que significa para nosotros la responsabilidad corporativa:

transformar nuestra empresa hacia un modelo de negocio cada vez más sostenible y contribuir a resolver los desafíos que enfrenta el mundo”.

Explica que esto quiere decir que sus compromisos no se centran únicamente en su impacto directo, sino que también abordan el impacto indirecto y extendido, relacionado, por ejemplo, con la actividad de sus proveedores y el uso de sus productos por parte de los consumidores. “Con nuestros nuevos compromisos, estamos entrando en una nueva fase en la que vamos a



acelerar esa transformación: ir más allá de nuestro impacto ambiental directo, ayudar a los consumidores a tomar decisiones más sostenibles y generar una contribución social y ambiental positiva. Como líderes de la industria, consideramos que debemos cooperar en la construcción de una sociedad más inclusiva y sostenible”.

**¿Cuáles son los tres pilares de su estrategia de sostenibilidad?**

*Nuestra estrategia “L’Oréal for the Future”, que es transversal y que suma a todas las áreas*

*especializadas y a todos los países donde tenemos operaciones, abarca dos dimensiones complementarias de lo que significa para nosotros la responsabilidad corporativa: transformando nuestra empresa hacia un modelo de negocio cada vez más sostenible y contribuyendo a resolver los desafíos que enfrenta el mundo. En ese contexto, nuestra estrategia de sostenibilidad se base en tres pilares:*

*a) Transformar el negocio para respetar los límites planetarios: Esto quiere decir que nuestro compromiso es operar dentro de*

*los límites del planeta y adaptarse a lo que puede soportar, definido por la ciencia medioambiental. Estamos implementado un nuevo programa interno de transformación, con objetivos cuantificables, para limitar el impacto de todas nuestras actividades sobre el clima, el agua, la biodiversidad y recursos naturales.*

*b) Potenciar nuestro ecosistema empresarial: En L’Oréal creemos que es nuestra responsabilidad sumar a nuestros clientes, proveedores y consumidores a nuestro proceso de transformación. Es por ello que decidimos establecer nuevos compromisos para asegurar que las políticas de sostenibilidad de nuestros proveedores sea igual de ambiciosa que las nuestras y que también incluyan el desarrollo de las comunidades. A su vez, estamos lanzando nuestro nuevo sistema de etiquetado social – medioambiental con el fin de que nuestros consumidores estén más informados y sus opciones de compra están en línea con sus principios y valores.*

*c) Contribuir a resolver los desafíos del mundo: Más allá de la transformación de nuestro modelo de negocio, queremos ayudar abordar algunos de los temas sociales y medioambientales más urgentes. Es por ello que hemos creado el Fondo de L’Oréal para la Regeneración de la Naturaleza, donde destinamos 100 millones de euros para impactar la regeneración de ecosistemas y la prevención del cambio climático. A ello se suma el esfuerzo en materia de equidad de género: desde 2020, “L’Oréal Fund for Women” ha ayudado directamente a más de 400.000 niñas y mujeres, y a más de 700.000 personas indirectamente dentro de sus comunidades, y para 2023 habremos invertido 50 millones de euros para apoyar a mujeres en situación de alta vulnerabilidad.*

**¿En qué momento la empresa identificó la necesidad de reinventar su modelo**

# TRANSFORMA TUS SUEÑOS EN ACCIONES

déjate asesorar por consultores experimentados

**transformación** culturas  
negocios  
procesos

**experiencia** clientes  
empleados  
pacientes  
usuarios

**digital** branding  
coaching  
reputation

skills **building**  
strategy  
team



transformación

[digital@transformacion.cl](mailto:digital@transformacion.cl)

**empresarial hacia alternativas más sostenibles? ¿Cómo fueron esos comienzos?**

*Pese a que contamos con una reciente estrategia de sostenibilidad, como compañía tenemos un largo recorrido que avala nuestra constante preocupación por incorporar a la sostenibilidad como eje estratégico en todo el ecosistema del negocio.*

*L'Oréal reconoció la importancia de enfrentar los desafíos presentados por la crisis ambiental global hace más de 20 años y comenzó a reducir la huella ambiental de sus plantas de fabricación y centros de distribución desde el año 2009.*

*Cuatro años más tarde, a través de nuestro programa "Sharing Beauty With All" fortalecimos aún más estos compromisos, mediante objetivos concretos de mejora de productos y reducción de impactos, lo que entregó como resultado que, entre 2005 y 2020, nuestras fábricas y centros de distribución lograron reducir las emisiones de CO2 en un 82 %, el consumo de agua en un 44 % y la generación de residuos en un 35 %.*

*Sin embargo, el contexto actual a nivel medioambiental nos impulsó a ir más allá, y acelerar nuestra transición hacia un modelo que respete los límites planetarios, a nivel mundial, de cara al año 2030.*

**L'Oréal es la única compañía en el mundo que ha logrado una calificación "A" en las tres clasificaciones de CDP: protección climática, gestión del agua, preservación forestal, durante 6 años seguidos. ¿Cuáles han sido las claves para lograrlo?**

*La constante preocupación por mantener nuestros estándares de*

*carbono neutralidad, gestionar los residuos e integrar aspectos ambientales en el diseño y desarrollo de productos son solo algunas de las iniciativas que han reforzado nuestro compromiso con el planeta y que nos han permitido, por sexto año consecutivo, obtener la categoría triple A (clima, agua, bosques), reconocimiento entregado por CDP (Disclosure Insight Action) por el liderazgo de la compañía en la lucha contra el cambio climático.*

*Como compañía entendemos nuestro rol social respecto a los problemas medioambientales, motivo que nos impulsa a adoptar un enfoque más sostenible, con métricas y metas tangibles, e informar a nuestros consumidores de forma clara y transparente. En este sentido, también sabemos que esta tarea no podemos llevarla a cabo solos, y es por ello que hemos involucrado a nuestros colaboradores, proveedores y a todos los actores que forman parte de la cadena productiva de la empresa. Todos debemos estar alineados con un mismo objetivo, que es respetar los límites planetarios.*

*Coméntenos de SPOT, la herramienta diseñada para evaluar y mejorar el desempeño ambiental y social de los productos.*

*Como compañía anunciamos una serie de objetivos tangibles y desarrollamos una innovadora herramienta conocida como SPOT, creada para evaluar y mejorar el desempeño ambiental y social de los productos en todas las marcas. Con esta herramienta, nos aseguramos de que la sostenibilidad está totalmente integrada en el proceso de diseño desde las primeras etapas de los productos.*

*SPOT cuantifica el desempeño ambiental y social de todos los productos de L'Oréal en todos los aspectos del ciclo de vida del producto y realiza un seguimiento del progreso en cuatro áreas de mejora: el empaque, la huella de la fórmula, el abastecimiento de los ingredientes y el beneficio social del producto. Su aplicación nos ha permitido simular diversas opciones de diseño (ingredientes, empaque, abastecimiento, etc.) para evaluar el impacto en el medio ambiente y la sociedad y, en última instancia, identificar posibles vías de mejora; cuantificar la reducción del impacto en todos los aspectos del producto y seguir el progreso en las cuatro áreas anteriormente descrita.*

**¿El camino hacia la sostenibilidad tiene un final? ¿De qué forma L'Oréal se ha planteado ser cada vez más sostenible?**

*Nuestra conciencia ambiental se rige desde antes de los objetivos propuestos por la ONU. Si nos remontamos hacia los orígenes, con nuestro fundador Eugène Schueller, la compañía se ha comprometido a desarrollar productos que se preocupen por el bienestar de las personas. Así, nuestro fundador desarrolló fórmulas que fueran inofensivas y seguras para tinturar el cabello y así ayudar a hombres y mujeres a sentirse bien con ellos mismos.*

*Desde 1995 realizamos evaluaciones de seguridad ambiental y biodegradabilidad de cada uno de sus ingredientes y, desde esa fecha, hemos seguido avanzando, con el objetivo de cubrir toda la cadena de valor de la compañía como una forma de reflejar nuestro real compromiso con la sustentabilidad, movilizandouna fuerza innovadora para preservar*



la belleza del planeta y apoyar además a las comunidades locales, esto con especial foco en las mujeres en situación de vulnerabilidad.

En nuestra filial de Chile contamos con la certificación de carbono neutralidad tanto en nuestra Central de Distribución como en las oficinas administrativas. Nuestro centro de distribución fue el primero en su tipo en obtener certificación LEED- incorporando desde su construcción los más altos estándares de ecoeficiencia, que incluye, entre otras tecnologías, un sistema de iluminación inteligente que permite un control avanzado de las luminarias, con el objetivo de generar ahorro y eficiencia energética.

Sumado a lo anterior, hemos implementado una política de zero landfill, que gestiona de manera integral sus residuos buscando darles un nuevo valor y evitar que lleguen a vertederos. Esta preocupación por el reciclaje y manejo sostenible de los residuos se plasma en un programa de ecodiseño y economía circular que va más allá del cumplimiento regulatorio. Un ejemplo de ello son las 10 toneladas de acrílico recuperadas en nuestros puntos de venta, material que es reciclado y reutilizado para fabricar nuevas planchas de acrílico para futuros exhibidores.

Nuestra marca Garnier, a través del programa “Green Beauty”, ha impulsado la transformación de sus productos en base a la ciencia verde, incorporando nuevos ingredientes naturales y desarrollando nuevas tecnologías de packaging, lo que ha permitido a la marca reducir el uso de plástico virgen reemplazándolo por otros materiales como el plástico reciclado. Solo en 2019 Garnier



logró generar un ahorro de más de 3500 toneladas de plástico de primero uso a nivel global. La meta al 2025 es que todo el packaging de sus productos sea de materiales reciclados.

A través de la campaña “Live by Blue Beauty”, nuestra marca Biotherm, trabaja de la mano con la ONG Plastic Oceans para llevar a cabo un programa de concientización sobre el cuidado de nuestros océanos, a través de limpieza de playas y jornadas de educación en colegios que se encuentren inmersos en localidades costeras. Biotherm es una de las primeras marcas de belleza que se esfuerza por ofrecer productos que cuidan la piel, mientras cuidan el planeta, contando con más ingredientes renovables, fórmulas que respetan el océano y más diseños sostenibles que van en línea con los principios de la economía circular.

Los resultados que hemos obtenido con nuestros programas sociales reflejan lo que ocurre cuando las empresas se comprometen con este tipo de causas.

### **¿Qué procesos internos han llevado a cabo para integrar a sus colaboradores en la estrategia de sostenibilidad?**

A la fecha el 95 % de nuestros colaboradores ha realizado formaciones sobre sustentabilidad abordando las problemáticas del cambio climático, energía, agua, biodiversidad, y recursos naturales. Es vital contar con un entendimiento común para que la mirada de sostenibilidad esté presente en cada toma de decisión.

### **¿Qué valores ha aportado la sostenibilidad a su empresa? ¿Cuál ha sido el impacto en su marca y reputación?**

*En todo nuestro trabajo, hemos comprendido que la sostenibilidad es el camino que debemos transitar y que esta vaya en completa sintonía con los valores propios de la compañía. No conseguimos visualizar otra forma de operar que no sea la de incorporar la mirada sostenible en toda nuestra cadena de valor. Y esto se materializa no solo en nuestra operación, sino que también en todos nuestros compromisos que adquieren nuestras marcas.*

*Así por ejemplo y en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, donde trabajamos especialmente el número 5, desarrollando iniciativas que aporten a la igualdad de género y al empoderamiento de mujeres y niñas. Contamos con nuestro programa Belleza por un Futuro, que capacita a mujeres en el oficio de la belleza y que ha certificado a 162 mujeres en Chile, como expertas en belleza, específicamente, en el ámbito de la peluquería y, también, con el programa For Women in Science,*

*que es un premio desarrollado por la Fundación L'Oréal en conjunto con UNESCO y que en Chile también suma a la ANID (Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo), el cual entrega un aporte económico a dos científicas de excelencia que estén cursando estudios de doctorado y post doctorado en ciencias de la vida, de la materia y matemáticas, para aportar a sus respectivas investigaciones.*

*Nuestras marcas no se quedan atrás. En marzo de 2021, L'Oréal Paris en Chile lanzó el programa "Stand Up" contra el acoso callejero, creado por la ONG internacional Right To Be, el cual tiene como objetivo capacitar a 1,5 millones de personas a nivel global para 2025 sobre cómo pueden intervenir de manera segura cuando son víctimas o testigos de situaciones de acoso en espacios públicos utilizando la metodología de las 5D: Distraer, Delegar, Documentar, Dar asistencia y Dirigirse al acosador. A la fecha, 800 mil personas ya han sido capacitadas en 33 países.*

*Este programa ya ha formado a más de 70 mil personas en Latinoamérica, y esperamos que este número llegue a más de 400 mil personas a 2025.*

*Otra de nuestras marcas, YSL, desarrolla el programa El Abuso no es amor, junto a la Fundación Antonia. Esta iniciativa busca prevenir el abuso emocional en el pololeo, evitando así, consecuencias emocionales irreparables para las jóvenes.*

*Por último, Maybeline en conjunto con la Fundación Para la Confianza lanzaron el programa Brave Together, que va en ayuda de personas que padecen ansiedad, sensibilizando, formando y luchando contra el estrés. Esta iniciativa se concretiza en la entrega de recursos para organizaciones de salud mental que apoyan a jóvenes que lo necesitan, realizando además conversatorios con psicólogos y líderes de opinión sobre la ansiedad y la depresión infanto juvenil.*





## **Ian Gorayeb Fuentes**

**Fundador / Director de Fundación Inteligencia para la Gestión del Riesgo de Desastres (IGRD)**

**Para ser sostenibles hay que involucrar a la comunidad**

**Es ideal que las juntas de vecinos, los barrios, las villas, la gente común y corriente pueda comprender el riesgo con el que convive y cómo poder reducirlo.**



**E**l concepto de la inteligencia para la Gestión del Riesgo de Desastres, enfocada en la sostenibilidad nace de la idea de entregar información y análisis a las y los tomadores de decisiones, uniendo puntos en torno a las distintas variables que componen o que convergen para producir un desastre.

Así lo describe Ian Gorayeb Fuentes, fundador y director de Fundación Inteligencia para la Gestión del Riesgo de Desastres (IGRD), en entrevista para Factor de Éxito.

Según el especialista, adentrarse en ese concepto muestra las vulnerabilidades, en particular la medioambiental, la económica y la social, que justamente engloban la sostenibilidad.

También resaltan el difícil acceso a la educación por lo caro o costoso y poco accesible, en muchos casos, y el poco o nulo acceso a la información para la ciudadanía en general.

No resulta lógico hablar de sostenibilidad o de desastres sino se involucra realmente a la comunidad. Por eso desde su tribuna, aportan conocimientos y experiencia para que la comunidad en general, es decir no solo los tomadores de decisiones,

sino que las juntas de vecinos, los barrios, las villas, la gente común y corriente pueda comprender el riesgo con el que convive y cómo poder reducirlo.

### **¿Cuáles son los grandes logros de la Fundación Inteligencia para la Gestión del Riesgo de Desastres, de la cual es fundador?**

*En estos casi cuatro años que llevamos desde que nace el portal IGRD hasta que nos convertimos en Fundación IGRD, el trabajo ha sido arduo, autofinanciado y, como buen organismo de escasos recursos financieros, hacemos de todo. Debo agradecer a muchas personas que colaboran entregando su tiempo para hacer las distintas actividades que la Fundación ha logrado.*

*Uno de los logros más reconocidos ha sido el Café SIN Riesgo, un espacio de webinar, que hemos posicionado, con invitados nacionales e internacionales, tratando de mostrar distintas aristas de la Reducción del Riesgo de Desastres, siendo lo más global e internacional posible.*

*Esta tarea, que no es fácil, nos lleva a estar buscando y contactando a distintos personajes del quehacer mundial para conversar, en un lenguaje simple y directo, y más informal, sobre cómo comprendemos el riesgo en el que vivimos y cómo lo podemos ir reduciendo.*

*Un segundo logro, no menos importante, es el trabajo que hemos logrado cuando los mismos profesionales que creamos y participamos de la fundación, creamos nuestro Instituto Profesional de Logística y Gestión Integral de Riesgos ILCEC.*

*Con este hemos desarrollado un importante aporte al mundo de la educación en Desastres, con cuatro diplomados y 14 versiones desde 2019, estando presente en plena pandemia. Además, haciendo nuestro mejor esfuerzo para acercar estos conocimientos,*

*derribando barreras geográficas, a todas las personas, a un precio que es realmente accesible.*

### **¿Qué recomendaciones puede dar a nivel regional para evitar desastres naturales?**

*Lo primero es resaltar el hecho de que no comprendemos realmente el concepto que engloba un desastre. Es realmente sorprendente ver que desde hace un par de décadas al menos, se ha tratado de evitar relacionar el desastre con el evento natural que normalmente lo produce, por ello se dejó de hablar de “Desastres Naturales” y se habla de Desastres producidos por algún evento ya sea natural o antrópico.*

*No obstante, lo más sorprendente es que, a pesar de dejar de lado el mal concepto de Desastre Natural, muchas personas, autoridades y “expertos” en estas materias solo se enfocan en aquellos desastres que son ocasionados por un evento natural y uno que otro producido por el ser humano como un incendio, dejando de lado la gran cantidad de amenazas que pueden desencadenar un desastre.*

*Mi recomendación va por comprender realmente el concepto INTEGRAL del desastre, incluyendo sus principales variables, estas son Amenazas, Vulnerabilidades y Exposición.*

*Una vez que nos demos cuenta de que un Desastre, tal como lo define la misma UNDRR, es una “Seria interrupción del Funcionamiento de una Sociedad, debida a fenómenos peligrosos”, entonces comprenderemos qué puede interrumpir seriamente el funcionamiento de nuestra comunidad o sociedad.*

*Recién en este punto podremos tomar medidas integrales u holísticas que, por supuesto, requieren que pensemos en un mundo sostenible, ya que una parte de la sostenibilidad se basa en la forma en que nos relacionamos con el*

medio ambiente y el uso de los recursos; en otras palabras, vulnerabilidades ambientales, sociales, económicas y otras, que son parte de las variables que componen un desastre.

**¿Cree que factores como la pobreza y la migración pueden haber retrasado el camino de los países latinoamericanos hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030?**

Absolutamente. Pero siempre debemos mirar estos temas en forma cautelosa y sin caer en las discriminaciones y xenofobia que muchas veces pareciera englobar estos términos.

La pandemia produjo un impacto tremendo sobre nuestro planeta, generando mayor pobreza, inequidades y mayor vulnerabilidad, lo que se traduce en un retraso en cualquier política pública que haya podido mantenerse durante y post pandemia.

Los ODS aparecen como muy buenas iniciativas, pero que dependen de una fuerte voluntad política para su implementación o para alcanzarlos.

En Chile, el problema se agudiza aún más cuando a todos estos problemas se suma un difícil futuro económico proyectado para el 2023, lo que generará aún más especulación e incertidumbres, que se traduce en menos inversión y, por ende, las ya archiconocidas consecuencias de una menor inversión pública y privada.

**¿Cuál considera que son los factores claves para gestionar el cambio de una empresa hacia la sostenibilidad?**

Por supuesto y tal como siempre lo plantean las normas ISO que utilizo a modo de paralelo, es que la alta dirección / gerencia / jefatura debe involucrarse, interesarse y creer en la sostenibilidad.

Esto significa comprender el concepto de sostenibilidad en su amplio espectro, no solo declarativo, sino que se debe traducir en acciones concretas, que se pueden visualizar desde la alta dirección pasando por toda la organización, pero también incluyendo las demás partes interesadas o stakeholders, donde también es muy importante la comunidad donde esta organización está inserta.

Esto es el ejemplo más evidente de Chile, donde tenemos “zonas de sacrificio”, que son sectores con industrias contaminantes, pero que están insertas en la comunidad, y donde, cada cierto tiempo, debemos ver episodios críticos de contaminación que llevan a la evacuación o a problemas respiratorios en parte de la población.

Un segundo punto es la concienciación sobre la importancia de ser sostenibles, no solo en el impacto del estado de resultados de la organización, sino en el impacto en la comunidad y en el planeta.

Para llevar a cabo un buen proceso de sostenibilidad, de reducción del riesgo, de cambio organizacional, de implementación de una ISO y/o cualquier otro, se debe comenzar porque la alta dirección esté realmente convencida e involucrada y no contratar un servicio para “delegarlo” en otra persona.

**¿Cree que en Chile hay una cultura en cuanto a la formación académica respecto a la gestión del riesgo de desastres?**

Cultura no hay. Hay esfuerzos aislados, pero no hay una sistematización de estas materias en la formación académica. Antiguamente, existía una Operación o Plan DEYSE, que nos hacía abandonar la sala de clases ante la alarma de evacuación y formarnos en el patio del colegio.

Eso se practicaba, se conocía y hasta el día de hoy se recuerda. Lo mismo ocurría con la educación cívica.

Hoy eso se reemplaza por un Plan PISE (Plan Integral de Seguridad Escolar) que, lamentablemente, parece que no es tan conocido y practicado, a pesar de los tremendos esfuerzos que hace ONEMI y Municipalidades por ello.

**En su estrategia empresarial, ¿qué lugar ocupa la sostenibilidad?**

En estos momentos, lo que más estamos tratando de enfocarnos es en mantenernos vigentes y funcionando. Nuestros programas y actividades son mayormente online, por lo que evitamos al máximo el papeleo y el trabajo de oficina, aun cuando los organismos de los cuales dependemos insisten en oficinas físicas, papelería y otros insumos poco sostenibles.

La competencia es fuerte y cambiante, sobre todo post pandemia, pero nuestros esfuerzos van por crecer e incrementar las redes de apoyo entre todas las personas que participamos de los programas de la fundación como del instituto.

Finalmente, quiero resaltar nuevamente que todas estas actividades no se pueden llevar a cabo si la organización, partiendo por sus directivos o directivas, no cree en las bondades y beneficios, no están convencidas de la importancia o solo lo ven como un elemento diferenciador, pero que alguien más debe liderarlo.

Reducir el riesgo de desastres o ser sostenibles, son actividades que requieren no solo invertir, sino que concientizar e involucrar al máximo de personas posible, para que estas actividades no queden en un bonito documento que nadie leerá o en una hermosa declaración de intenciones que no tiene un financiamiento.

A portrait of Marta Alonso Pelegrín, a woman with long brown hair, wearing a black top and large earrings, smiling at the camera. The background is a blurred office setting.

**Marta Alonso Pelegrín**  
Gerente general Global Energy Services  
(GES) - América del Sur

## **El reto de liderar la industria de energías renovables del futuro**

La transición hacia un nuevo modelo energético pisa cada vez más fuerte en América Latina. Como es el caso de Chile, donde la generación de energías renovables está superando al carbón.

**M**arta Alonso Pelegrín, gerente general de Global Energy Services (GES) para América del Sur, explica que el proceso de transición energética en Chile atraviesa por un momento de alto incremento de la demanda eléctrica que será abastecida reemplazando el carbón por energías renovables, y que solo será posible mediante una colaboración público-privada, que en Chile siempre funciona.

“En las empresas chilenas existe cada vez una mayor preocupación por buscar contratos de suministro de energías renovables. Hoy, existen en Chile, más de 2.300 clientes libres que representan casi el 60 % del consumo eléctrico total, lo cual representa un tremendo potencial de demanda eléctrica” afirma.

En una entrevista para Revista Factor de Éxito, Marta Alonso Pelegrín, nos describe los retos y desafíos de Global Energy Services (GES), empresa líder mundial dedicada a la construcción y servicios de la industria eólica y solar.

**Global Energy Services (GES) cuenta con una experiencia de 25 años en la construcción de proyectos de energía renovable, ¿cuáles son los principales servicios que ofrecen y cuál es el peso de cada uno en la cartera de GES?**

*GES es una Compañía perteneciente al Grupo Industrial español CL, y es líder mundial en construcción y servicios para las industrias eólica y solar. Diseñamos proyectos constructivos a nivel internacional, adaptándonos a diferentes regulaciones y a cualquier alcance*

*Hemos construido parques eólicos en 20 países e instalado turbinas en 45 en todo el mundo, aportando soluciones a medida a sus clientes. Tenemos experiencia en los más diversos proyectos en las condiciones más extremas y con los plazos de ejecución más ajustados. La combinación de*

*experiencia y conocimiento de GES reduce los riesgos y contribuye a la bancabilidad de los proyectos. Nos encontramos construyendo actualmente una de las mayores plantas de generación solar PV de Chile, con la que alcanzaremos un total de 500 MW construidos. Asimismo, hemos iniciado la instalación del undécimo parque eólico en Chile, con una cifra de 840 MW eólicos construidos.*

**¿Qué retos y desafíos suelen tener sus clientes a la hora de ejecutar un proyecto renovable?**

*Una de las principales inquietudes de nuestros clientes es determinar el CAPEX a la hora de presentar un proyecto de inversión a su accionista. Nuestro amplio conocimiento del mercado local por tiempo en el país y experiencia de haber construido proyectos en casi todas las regiones de Chile, nos permite evaluar económicamente un proyecto en fase preliminar, presentando optimizaciones de Ingeniería orientadas a favorecer la inversión y a optimizar su rentabilidad.*

**Desde su perspectiva, ¿en qué punto se encuentra Chile en relación con la transición energética?**

*América Latina y el Caribe es una región responsable de una pequeña parte de las emisiones de gases contaminantes a nivel mundial, sin embargo, es muy vulnerable a los efectos del cambio climático. No obstante, Chile avanza con fuerte impulso hacia una transición energética, con participación de 100 % de energías renovables en su matriz a partir del año 2040.*

**¿Qué importancia ocupa las energías renovable en Chile? ¿Entiende que ha evolucionado el incremento de su uso en los últimos años?**

*Una de las principales transformaciones de Chile ha sido el incremento de consumo de energía renovable por parte de*

*la minería, como segundo sector productivo más contaminante del país. Después del sector transporte, es la minería el sector de actividad económica que, tradicionalmente, ha consumido más energía procedente de fuentes generadoras de gases efecto invernadero. Recientemente, CODELCO, empresa estatal y principal productora de cobre de mina del mundo, ha firmado un acuerdo de suministro para abastecerse de energía renovable que se implementará de forma paulatina, hasta alcanzar el 100 % en el año 2026.*

*En las empresas chilenas existe cada vez una mayor preocupación por buscar contratos de suministro de energías renovables. Hoy, existen en Chile, más de 2.300 clientes libres que representan casi el 60 % del consumo eléctrico total, lo cual representa un tremendo potencial de demanda eléctrica.*

*Por su parte, en octubre de este año, el Ministro de Energía de Chile presentó su Agenda de prioridades en la cual señaló, entre otras, que se debe aumentar la capacidad instalada de Chile en 25 GW para el 2030, con generación renovable y tecnologías de almacenamiento.*

**Frente al panorama de la COVID-19, el mundo de la energía renovable registró ascenso por la crisis en el abasto del gas. ¿Cómo GES aprovechó esta oportunidad?**

*En Chile, la existencia de dos terminales de GNL y la contratación de suministro de gas a largo plazo, ha contribuido a que el impacto en los precios del gas sea mucho menor que en otros países. En cuanto al ritmo de crecimiento de desarrollo y construcción de proyectos de energía renovable, apenas se detectó impacto debido a la pandemia, en parte debido a que la energía fue declarada actividad esencial y, por tanto, no se paralizó la construcción de ningún proyecto.*



*GES supo gestionar la construcción de proyectos en Chile a lo largo de la pandemia, reforzando sus equipos y aportando recursos para hacer frente a severas dificultades logísticas, laborales y sociales, siendo estas últimas casi extremas como consecuencia del estallido social del mes de octubre de 2019.*

**Ahora, con la guerra de Ucrania y la amenaza de Rusia en cortar el gas, ¿qué estrategias de crecimiento han elaborado?**

*Actualmente, en GES miramos a dos mercados: Chile y España. Esta es una pregunta que quisiera acotar al ámbito español, por cercanía al conflicto y posible mayor impacto sobre la Guerra en Ucrania. Según datos de Red Europea de Gestores de Redes de Transporte de Electricidad (ENTSO-E), en 2021 España se convirtió en el segundo país que más electricidad generó con eólica y solar de toda la Unión Europea.*

**¿Cómo ha sido el proceso de la transición energética en Chile hacia las energías eólicas y solares? ¿Cuál ha sido el porcentaje estimado de su uso en los últimos meses en Chile?**

*Para Chile enfrentar la crisis climática, no solo es una prioridad sino una política de Estado centrada en la evidencia científica, que busca contribuir a las metas globales bajo la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio climático. El Ministerio de Medio Ambiente de Chile acaba de incorporar al diálogo ambiental el término Transición Socio-ecológica Justa, que más que una revolución se define como un proceso que busca de la transformación de la sociedad para convertirla en más resiliente y equitativa, y poder así hacer frente a la crisis social, ecológica y climática.*

*El proceso de transición energética en Chile no ha estado exento de dificultades, como lo ha sido el déficit de precipitaciones que ha traído una de las sequías más profundas en los últimos años. Esto ha provocado un problema de abastecimiento que, actualmente, tiene al país bajo la vigencia de un decreto preventivo de racionamiento eléctrico. Afortunadamente, Chile, a pesar de todo, ha podido avanzar en la incorporación masiva de energías renovables variables como la fotovoltaica y eólica para abordar el desafío de descarbonizar una*

*matriz energética altamente exigida.*

*El avanzar en este proceso de transición, pos-pandemia y lograr cumplir las exigentes metas que se ha propuesto Chile, solo será posible mediante una colaboración público-privada, que en Chile siempre funciona. La industria y las autoridades sectoriales están dispuestas a generar las conversaciones pendientes a nivel sistémico.*

*El pasado mes de octubre, y por primera vez en la historia de Chile, la generación renovable superó al carbón. En los últimos 12 meses la generación eólica y solar aumentó en un 27,5 % y la generación a carbón solo alcanzó el 26,5 %. La política energética en Chile ha sido también siempre una política de Estado.*

**La actividad eólica y solar de GES supone el 5 % de la capacidad total instalada en el mundo. ¿Cómo visualizas el panorama a futuro? ¿En qué regiones prevén mayor crecimiento de las energías renovables?**

*La AIE calcula que este año se alcanzará un segundo récord consecutivo de nuevas capacidades renovables para generar electricidad en el mundo, pero también se prevé una demanda más frágil de lo esperado debido al freno económico. La AIE prevé que la demanda global de electricidad, que en 2021 dio un salto del 6 %, crecerá un 2,4 % este año y una cifra similar en 2023, un ritmo parecido al de 2015-2019, pero menos de lo que anticipaba a comienzos del año.*

*En GES identificamos España y Chile como mercados de crecimiento estable, y en estos dos países focalizamos nuestros recursos. Preveemos una intensa actividad durante los próximos años, debido principalmente a las previsiones de crecimiento y planes de inversión de nuestros clientes.*



# POR QUÉ LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DEBE TOMARSE EN SERIO LA SOSTENIBILIDAD

Cuando las empresas actúan de forma sostenible, los beneficios no solo redundan en la sociedad, también ayudan a atraer nuevos negocios. Stefaan Kennis, Director de Estrategia, Inteligencia de Mercado y Sostenibilidad de TOMRA Food, nos explica cómo y por qué la tecnología puede facilitarlos.

**A**gricultores, productores, procesadoras de alimentos, emparadoras y comercios pueden pensar que la sostenibilidad no tiene nada que ver con ellos, que es algo que solo tiene importancia para las grandes corporaciones o que ser sostenible es solo una moda pasajera. Pero tildar de irrelevante a la sostenibilidad puede pagarse muy caro.

Lejos de ser una moda, la sostenibilidad ha llegado para quedarse y tiene cada vez más importancia, especialmente en sectores de venta directa al consumidor final. Como el consumidor es cada vez más consciente sobre asuntos como la sostenibilidad, el medio ambiente y el trato justo a los trabajadores, espera que las marcas traten estos temas de forma responsable y ética; justo lo mismo que las marcas esperan de sus proveedores.

Todo esto puede parecer una carga no deseada para algunas empresas, pero la responsabilidad siempre tiene su recompensa. Si se toman en serio la sostenibilidad empresarial, las compañías que realizan su actividad cara al público pueden aumentar la fidelidad de sus clientes y su cuota de mercado. En definitiva, el sector alimentario puede competir de manera más eficaz por contratos de esas empresas si entiende que sus propias acciones también pueden incorporar la sostenibilidad.

Así que veamos de qué manera la sostenibilidad, además de ser un beneficio para la sociedad en general, también puede ser buena para el comercio, cómo puede integrarse en el sector alimentario y a qué actividades empresariales puede aplicarse.

## Expectativas del cliente

Cada vez son más los consumidores que reflexionan sobre las compras que hacen y se preocupan de informarse sobre si el producto se ha producido de forma sostenible y responsable con el medio ambiente. Estas actitudes varían de país a país, de generación a generación e incluso de sector a otro, pero la sostenibilidad es un criterio importante a la hora de comprar un producto para el 60 % de los consumidores. Esta es una de las conclusiones del Global Sustainability Study 2021, elaborado por la consultoría Simon-Kucher & Partners, que también reveló que más de un tercio de los consumidores de todo el mundo está dispuesto a pagar precios más altos por productos sostenibles y, en los últimos años, un 85 % ha pasado a realizar compras más ecológicas.

Este estudio, al igual que otros anteriores, indica que los consumidores menores de 40 años están más concienciados sobre estos temas que los de generaciones mayores. Cuanto más joven es la persona, más conciencia tiene de las consecuencias que sus

decisiones de compra tienen en el mundo y mayor probabilidad de que se decante por marcas con cuyas causas sociales esté de acuerdo. Esto es ya muy importante, pero lo será aún más en el futuro cercano: cada año, las generaciones jóvenes (conocidas en el mundo del marketing como millennials y generación "Z") constituirán una proporción cada vez mayor del total de consumidores.

La opinión pública o los peligros del cambio climático no son los únicos motivos que están impulsando la sostenibilidad en el mundo empresarial. Otro factor muy importante son las redes sociales. Las plataformas online dan a cualquiera que no esté contento con algo el poder de dejar una crítica de grandes repercusiones. El éxito comercial hoy en día no depende únicamente de ganarse el corazón y la cabeza del consumidor, sino también de no defraudarlo ni ofenderlo. Aquellas empresas que no presten atención a la sostenibilidad (por no preocuparse del medio ambiente o desperdiciar recursos finitos) pueden perder rápidamente el favor de los consumidores de los que depende su mera existencia.

## Facilitando las cosas al sector alimentario

El lado positivo es que el sector agroalimentario tiene muy fácil tomarse en serio la sostenibilidad, ya que se lo facilitan las tecnologías

de TOMRA Food, fabricante mundial líder en soluciones de clasificación basada en sensores y soluciones integradas postcosecha para el sector alimentario.

Las clasificadoras TOMRA son capaces de detectar y expulsar de la línea de producción y procesado material extraño según color, forma, tamaño, estructura y hasta sus características biológicas, y son famosas por establecer unos estándares muy altos en cuanto a seguridad alimentaria y calidad de los productos. Menos conocido es, sin embargo, que las soluciones TOMRA también ayudan a lograr la eficiencia ecológica. Además, pueden personalizarse para prácticamente cualquier tipo de alimento: papas, verdura, fruta fresca o procesada, frutos rojos, fruta deshidratada, frutos secos, semillas y cereales, proteínas, alimentos para mascotas y golosinas.



Reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos es clave para reducir los costes de producción y aumentar la eficiencia del sistema alimentario, mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, y contribuir a la sostenibilidad medioambiental. La pérdida de alimentos se produce a lo largo de toda la cadena de suministro, desde postcosecha, en la propia explotación, hasta que llegan al comercio para su venta (sin incluir la que ya se produce en el propio comercio). El desperdicio de alimentos alude

a los alimentos que se descartan en los comercios, proveedores de servicios alimentarios y a nivel del consumidor en sí.

Las soluciones actuales de clasificación y calibrado mejoran el rendimiento y la rentabilidad mediante la reducción de la pérdida de alimentos (algo cada vez más urgente). La sostenibilidad y la supervivencia están vinculadas de forma indisoluble, veamos por qué: según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), para el año 2050 la demanda de alimentos aumentará un 50 %, a pesar de que el terreno productivo solo aumentará un 20 %. Por ello, resulta necesario utilizar de forma mucho más eficaz los recursos existentes.

Una vez más, la tecnología tiene la solución. Un informe reciente del Parlamento Europeo ('Technology

options for feeding 10 billion people', 'Opciones tecnológicas para alimentar a 10.000 millones de personas') indica que la sostenibilidad puede mejorarse de muchas formas diferentes automatizando la producción de alimentos y las líneas de procesado. Según el informe, entre las ventajas de la automatización se encuentran la "optimización de la calidad de los productos" y la "reducción de las pérdidas de calidad y los defectos".

Sin duda, ambas ventajas se cumplen según la experiencia

de TOMRA. Las clasificadoras y calibradoras de TOMRA Food están diseñadas (y perfeccionadas in situ) para eliminar materiales no deseados y productos imperfectos sin necesidad de desechar alimento alguno. Las soluciones TOMRA ofrecen una ratio extremadamente baja de producto bueno dentro de producto malo. Además, si la línea expulsa en algún momento producto bueno, suele poder recuperarse al pasarlo una segunda vez por una clasificadora. De esta forma se aprovecha para su venta, junto a un producto secundario de calidad inferior. Por ello, las soluciones de clasificación y calibrado TOMRA aumentan la rentabilidad de la producción, son una medida en favor de la sostenibilidad y ofrecen a sus usuarios una enorme ventaja competitiva, al disminuir los reprocesos, que van de la mano con mayor uso de recursos tales como la energía.

### Aún queda margen de mejora

Reducir aún más la pérdida de alimentos sería muy positivo, sobre todo porque estamos entrando en la era de la digitalización. Un buen ejemplo es la forma en que las clasificadoras TOMRA se conectan a la plataforma de datos **TOMRA Insight**, que recoge datos casi en tiempo real y los almacena de forma segura en la nube. Los datos recogidos pueden tener respuesta inmediata (y remota) para optimizar la configuración de la máquina y los datos históricos pueden convertirse en información que permite mejorar el rendimiento de la máquina. Dicho análisis de datos tendrá cada vez más valor conforme avancemos a un futuro más digitalizado, que transformará la clasificación y el calibrado de meros procesos operativos a una herramienta de gestión estratégica.

En definitiva, esforzarse en adoptar prácticas sostenibles no es tan diferente de invertir en soluciones TOMRA ya que, además de ser bueno para el planeta, ayuda a proteger el activo más valioso de una empresa, el prestigio de la marca.

**Jean Paul Zalaquett**  
CEO de Enel X Way Latinoamérica

**Acelerar la transición a una movilidad más sostenible es nuestro propósito**

América Latina está experimentando un crecimiento exponencial de la movilidad eléctrica. Por esto, en la compañía Enel X Way buscan la transición energética y la descarbonización a través de la innovación, sostenibilidad y confiabilidad.

**E**n Enel X Way, se preparan para enfrentar el desafío de la revolución de la electromovilidad. Su líder en Latinoamérica, Jean Paul Zalaquett, expresa que están comprometidos a desarrollar servicios e infraestructuras que aceleren aún más este proceso. Para así, alcanzar los objetivos de electrificación y conservación del medioambiente y del clima establecidos para 2050.

“Ya se ha entregado o está en fase de hacerlo, estaciones de recarga inteligente, infraestructura y servicios de energía para más de 1.300 autobuses eléctricos en toda región de LATAM. Nuestro compromiso y lo que buscamos es una nueva forma de incentivar la movilidad eléctrica a través de innovación, sostenibilidad y confiabilidad”, afirma.

Sin duda, la movilidad eléctrica está experimentando un auge exponencial y seguirá creciendo. Como es el caso de Chile, donde se han propuesto una meta ambiciosa: tener 100 % de vehículos eléctricos vendidos al 2035.

### **¿Qué desencadenó su interés en apostar por la revolución de la electromovilidad?**

*El nacimiento de Enel X Way Chile responde a uno de los pilares estratégicos del Grupo que es la electromovilidad, y que tiene como propósito acelerar la transición a una movilidad más sostenible.*

*Nuestro objetivo es aprovechar las plataformas digitales integradas con tecnología de recarga avanzada para ofrecer servicios innovadores y flexibles que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes. Por tanto, nuestra misión es acercar la electromovilidad para todos y a todos los sectores.*

**Enel X Way sabe que la movilidad eléctrica será un elemento clave en la proyección del futuro a nivel**

### **global. Sin embargo, en el pasado, no todos creían en esta nueva alternativa. Por eso, ¿cuál cree que ha sido la clave para convencer a las empresas y clientes en el uso de esta alternativa sostenible?**

*La clave ha sido el trabajo que, como compañía, hemos realizado. Apostamos por la electromovilidad antes que cualquier otro. Este camino en Chile, por ejemplo, comenzó hace más de 10 años con la instalación del primer cargador eléctrico (50kW) en una estación de servicio en el año 2011, antes incluso, de que se iniciara la comercialización de autos eléctricos en Chile.*

*En 2017, la compañía introdujo la primera flota corporativa eléctrica de 30 autos, para un plan pensado en los empleados de Enel. A ellos, se sumaron los primeros taxis eléctricos en conjunto con el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones de Chile.*

*El año 2018, fuimos parte de la introducción de los primeros buses eléctricos en el país. Otro hito importante fue la inauguración del primer electro-terminal en el 2019, y este año, inauguramos la primera estación de servicio de uso público 100 % eléctrica, que cuenta con 23 puntos de carga con suministro de energía renovable, que permite atender flotas de vehículos eléctricos.*

*Hoy, no es necesario convencer a las empresas que el camino es ser sostenible, eso ya está incorporado en la mayoría; nuestro trabajo es ser sus socios estratégicos para lograr ese objetivo.*

### **¿Cuáles son los desafíos que enfrenta actualmente la movilidad eléctrica? ¿Cómo ha logrado Enel X Way para encontrar soluciones efectivas?**

*El desarrollo de la electromovilidad requiere del compromiso y alianzas con distintos actores, partiendo por los gobiernos. Actualmente, Chile cuenta con una Estrategia*

*Nacional de Movilidad Sostenible que establece que al 2035, el 100 % de las ventas de vehículos livianos y medianos, transporte público (buses, taxis y colectivos) y maquinaria móvil mayor serán cero emisiones. Para lograr esto, las alianzas que se creen son clave, pero teniendo siempre como foco al cliente.*

*Enel X Way, desde su base de innovación, ha desarrollado diferentes aplicaciones que buscan hacer de la electromovilidad una experiencia fácil e intuitiva para todos. Por esta razón, se ofrece un completo portafolio de cargadores inteligentes y software, tanto para clientes residenciales como para empresas, que incluye productos como la JuicePass, una aplicación de libre descarga que permite, además de gestionar la carga, acceder a la red de recarga de la compañía, y soluciones JuiceNet Manager para la gestión inteligente de múltiple puntos y centros de carga con ahorros, hasta del 40 % en operación.*

### **Las inversiones en el sector eléctrico, solo en 2021, llegaron a más de 70,000 millones. Para el 2023-2024, ¿cómo pronostica su crecimiento en el panorama de América Latina?**

*El Plan Estratégico 2022-2024 del Grupo Enel y la visión del grupo hacia el 2030 presentados durante el último Capital Markets Day contemplan inversiones por 170 mil millones de euros entre 2022 y 2030, destinados al impulso de las energías renovables a nivel mundial. Además, ha adelantado al 2040 la meta para lograr las cero emisiones de carbón.*

*Tenemos un plan de inversiones agresivo que incluye infraestructura de carga y en algunos casos de flotas. Con el objetivo de crear las bases para el desarrollo de la electromovilidad.*

*También hemos invertido intensamente en Investigación y Desarrollo, para llevar al mercado la línea de cargadores avanzados de vehículos eléctricos.*



*En materia de electrificación, la Movilidad eléctrica es uno de los pilares principales en el Plan Estratégico del Grupo Enel de los próximos 10 años, donde tenemos la meta de lograr 4 millones de cargadores al 2030 a nivel mundial*

**¿Cómo hacer para que el uso de vehículos eléctricos particulares no sea una exclusividad de una élite?**

*En cuanto a precios, de acuerdo con BloombergNEF, a partir del 2026 los precios de compra de los vehículos eléctricos serán competitivos con los de combustión. Además, de la gran reducción en costos de operación y mantenimiento, y la reducción de toneladas de CO2.*

*Fabricantes de automóviles como Volvo, General Motors, Ford, Daimler, Mercedes-Benz y Jaguar Land Rover se comprometieron a vender solo vehículos de cero emisiones para 2040, y empezarán a eliminar gradualmente los carros de combustión desde cinco años antes.*

*La movilidad eléctrica está experimentando un auge exponencial y seguirá creciendo. De acuerdo con las proyecciones de los números de autos eléctricos que se esperan vender a corto plazo, los precios de estos debiesen ir a la baja. Esto también debe ir*

*apalancado de una política pública que apoye la electromovilidad y entregue beneficios por el uso de vehículos no contaminantes.*

**¿Cómo los gobiernos podrían revolucionar la transformación del transporte, para que sea más sostenible y limpio, acelerando la irrupción de la movilidad eléctrica?**

*Los gobiernos están cada día más comprometidos con la sostenibilidad y el uso de vehículos eléctricos, impulsando normativas que acompañen la acelerada irrupción de la movilidad eléctrica. Son muchos los gobiernos que están empujando que el transporte público sea eléctrico.*

*Adicionalmente, el desarrollar políticas de incentivos a nivel gubernamental ha sido un acelerador de la transición energética a nivel mundial, facilitando la decisión de compra. Algunos incentivos pueden incluir:*

- 1. Subvención a la compra y/o exención de impuestos.*
- 2. Impuestos o desincentivos a los vehículos de altas emisiones de CO2.*
- 3. Combinación con otros incentivos posteriores a la compra (recargas y/o estacionamiento gratuito, acceso carril rápido, exención de peajes, etc.).*

**¿Cuál es la estrategia de Enel X Way para los próximos cinco años en términos del panorama automotriz que cambia rápidamente?**

*Nuestro modelo de desarrollo tecnológico se basa en los principios de la economía circular, bien arraigados en los sectores de la movilidad eléctrica, eficiencia energética y flexibilidad de la red. Por este motivo, hemos desarrollado productos como JuiceBox para la recarga en casa, que permite una gestión personalizada y autónoma de la recarga doméstica.*

*Todas nuestras estaciones de recarga inteligentes se pueden administrar y controlar directamente desde tu smartphone con la aplicación, JuicePass, así podrás disfrutar de la amplia red de estaciones formada por más de 190.000 estaciones de recarga en todo el mundo.*

*Además, proporcionamos servicios y ofertas específicas para la conversión de estacionamientos convencionales en eléctricos, y para la integración de nuestras estructuras de recarga en estacionamientos de hoteles, restaurantes y supermercados, garantizando la asistencia de nuestros expertos para evaluar la mejor solución aplicable en todo momento.*

## **Bárbara Gómez**

**Directora de Sostenibilidad y Valor Compartido  
de Desafío Ambiente**

### **El valor social como motor para transitar a un consumo más sostenible**

El factor clave será establecer relaciones estratégicas con los stakeholders para garantizar el cambio global hacia una economía circular.



**H**ace 5 años, Bárbara Gómez, ingresó al mundo del reciclaje, con el propósito de abogar por la economía circular. Actualmente, como directora de Sostenibilidad y Valor Compartido de Desafío Ambiente, apoya al desarrollo sostenible en Chile, impulsando a las empresas a transitar a un consumo más responsable de los recursos, con un valor social agregado.

“En mi opinión, un factor clave, es establecer relaciones estratégicas con los stakeholders: Entidades gubernamentales, ONG, academia, líderes de opinión, movimientos medioambientales, medios de comunicación, comunidad, inversionistas socio ambientalmente responsables y

empresas comprometidas con el medioambiente”, destaca.

Añade que, sin duda, se ha producido una evolución en la mentalidad y visión de los stakeholders, con ideas más disruptivas, en la cual se considera el ecodiseño, la tecnología, la innovación y factores sociales, como núcleo para un desarrollo más sostenible. Gracias a las nuevas generaciones, siendo los Millennials fundamentales para lograr el cambio ambiental esperado.

**Muchas empresas reconocen encontrar barreras a la hora de implementar estrategias para contrarrestar el cambio climático. ¿Cuáles considera son los principales obstáculos que ha enfrentado como directora de Desafío Ambiente?**

*La emergencia climática, nos obliga como consumidores a replantear los hábitos de vida y urge a empresas, a cambiar su propósito hacia una economía circular e inclusiva, que tenga en cuenta lo social y lo ambiental. Sin embargo, aún existen barreras de entrada en la industria como las siguientes:*

- *Viejos paradigmas en las planas de alta dirección al interior de las organizaciones, las que priorizan el crecimiento económico, por sobre el cuidado del medioambiente y no invierten en prácticas sustentables.*
- *Escasa Planificación Estratégica de Sostenibilidad Corporativa y Alineamiento ODS / DJSI.*
- *Empresas que no implementan estrategias de economía circular y que prefieren enviar a relleno sanitario sus residuos.*

- *Barreras en políticas gubernamentales y certificaciones. Por ejemplo, no consideran la madera plástica, como un nuevo material de construcción.*

- *En la opinión pública, aún existente la creencia que lo reciclado no es estético.*

- *El precio de los productos circulares y amigables con el medioambiente es más elevado.*

- *Barreras de entrada, en la incorporación de pellet reciclado para generar nuevos envases en la industria alimentaria por temas de normativas gubernamentales sanitarias.*

**Las empresas que siguen los criterios de compromiso con los factores ambientales y de responsabilidad social son las favoritas de los “stakeholders”. ¿Cómo describiría los atributos de estos individuos o grupos interesados en el medioambiente? ¿Ha podido identificar una evolución de los “stakeholders” a nivel generacional: Entre Boomers, Millennials o generación z?**

*Los Boomers tienen gran capacidad adquisitiva puesto que, ocupan posiciones importantes en las organizaciones, por tanto, se podría encausar a realizar inversiones más sustentables, como bonos verdes.*

*Por su parte, los Millennials, envían un mensaje alto y claro a las empresas, tomando en cuenta sus políticas de sostenibilidad. En este sentido, sus decisiones de compra están basadas en pagar más por productos ecológicos. Además, son el sector más grande de la población, por tanto,*

fundamentales para lograr el cambio ambiental.

En cambio, la Generación Z es la que más se preocupa por el bienestar del planeta e influye en los demás para que tomen decisiones de compra centradas en la sostenibilidad. Un claro ejemplo es el “efecto Greta”, que a través del movimiento Fridays for Future, aboga por la economía circular, donde los productos y servicios tienen varios usos y prima un consumo más responsable de los recursos. También, surgen otras iniciativas sociales como “Zero Waste” cuyo principal foco es reducir y reutilizar.

**¿Cuáles decisiones estratégicas adoptadas en materia de medio ambiente son esenciales para que las “empresas del futuro, o de la era de sostenibilidad”, implementen como parte de la dirección empresarial?**

En un mundo dinámico, la sociedad requiere cambios por parte de las empresas. Por lo tanto, deben modernizar su core business, de forma más justa y respetuosa con el ecosistema global. Se debe integrar armónicamente, el crecimiento económico, junto al cuidado social y medioambiental.

Además, es necesario que migren de la lógica de la economía lineal hacia la circular, en la cual los residuos pasan a ser recursos y se vuelven a integrar a la cadena de valor. De esta manera, ir llevando hacia la política zero waste to landfill.

Del mismo modo, las empresas deben desarrollar una estrategia climática profunda, a través de la descarbonización exhaustiva y transformar las estrategias empresariales para alcanzar los objetivos de cero netos. Para esto, es necesario experimentar con nuevos materiales, que sustituyan

a aquellos que tienen una enorme huella ambiental. Como por ejemplo, nuestra madera plástica; elaborada 100% con plástico reciclado y que evita la tala de árboles.

**Desafío Ambiente pone foco en la economía circular y el reciclaje. ¿Cómo ha sido el proceso de trabajo colaborativo y de articulación entre empresas- comunidad- medio ambiente?**

Tengo la convicción que el diálogo con otros actores de la cadena de suministro, nos ayuda a que las empresas prioricen el reciclaje. De esta manera, se asegura que la sostenibilidad se incorpore, y así apoyar el cambio global hacia una economía circular.

Como directora de Sostenibilidad y Valor Compartido, he puesto mucho énfasis, no solo en reciclar y fomentar la economía circular. Me inspira el valor social. Pienso que es el motor clave en el proceso de articulación, entre el mundo privado y el público.

Por esto, intento desarrollar iniciativas de triple impacto, mediante las que una empresa recicle sus residuos plásticos y los transforme en equipamiento sustentable para donar a comunidades vulnerables.

**¿Qué esfuerzos en I+D+i supone este tipo de estrategias para la compañía Desafío Ambiente? ¿Hacia dónde va dirigido este esfuerzo en el ámbito de diseño y desarrollo de productos sostenibles a corto y medio plazo?**

Nuestro modelo de negocio sostenible está basado en I+D+i, en el cual nuestro equipo multidisciplinario, busca permanente dar soluciones a la problemática de contaminación por plásticos, a lo largo de Chile

y, actualmente, en un plan de expansión internacional en Miami, Estados Unidos.

El esfuerzo va dirigido, entonces, a la creación de nuevos productos circulares, y a la incorporación de nuevas tecnologías para la sustentabilidad y al ecodiseño. Todas en el corto y mediano plazo.

**Por último, ¿cómo visualiza el futuro de la revolución de la sostenibilidad en base a las circunstancias actuales, y lo cercano que está el 2030, para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?**

Lo visualizo con optimismo. Son cada vez más las industrias y consumidores que se suben al carro de esta revolución circular y algunas con la convicción de poder, realmente, contribuir al cumplimiento de los ODS de las Naciones Unidas.

Sin embargo, otras, porque las leyes las obligarán, como es la entrada en vigencia de la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor 20.920, que obliga a las empresas productoras a hacerse cargo de sus envases, incluso después de que llegan a los consumidores. Con la premisa: “El que contamina, paga”.

La contaminación por plásticos es un grave problema para los océanos y millones de personas dependen de este para su subsistencia. Por tanto, la situación actual debe cambiar si queremos cumplir con el ODS 14: “conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible”.

La transición hacia un modelo productivo sostenible y circular es necesaria, dado el elevado nivel de residuos que generamos y el alto impacto que tienen sobre el medio ambiente.



A portrait of Ingrid Soto González, a woman with long dark hair, wearing a blue and white floral patterned jacket over a white top. She is smiling and looking towards the camera. The background is slightly blurred, showing a wooden door and a framed picture of a cityscape.

**Ingrid Soto González**  
Directora Ejecutiva en REactive Consultores

**Cada uno de nosotros  
es un factor de cambio**

Para la consultora, la sostenibilidad desde la gestión de personas es un eje estratégico desde donde se da un primer paso, que es la voluntad de cambiar.



**T**ras 15 años de experiencia en temas de gestión de personas, equidad e igualdad de género, sostenibilidad y consultoría, en países como Argentina, Costa Rica, Bolivia, Perú, Colombia y Chile, Ingrid Soto considera que estamos en un punto de inflexión, en términos de desarrollo sostenible, que inició desde el año 2020, cuando comienza una cultura empresarial centrada en las personas, por lo tanto, señala que “las empresas que no se suban al carro de la sostenibilidad morirán, el aumento de información de parte de los consumidores es relevante, hoy se prioriza un liderazgo ético, consiente, que valore a las personas desde la diversidad, equidad y que sean cuidadosos con el medio ambiente”.

Comenta que, a nivel global, Chile se posicionó en el primer lugar de América Latina y en el puesto 28 de 193 en el ranking de Desarrollo Sostenible 2020, trabajo liderado por el economista Jeffrey Sachs y publicado por la Universidad de Cambridge, que analiza el avance de los países respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) de la Agenda 2030 establecida por la ONU.

Entrevistamos a Soto, directora ejecutiva en Reactive Consultores, para esta edición, dedicada al

desarrollo sostenible, sobre la sostenibilidad desde la gestión de personas, una perspectiva que cada día tiene más relevancia en el mundo de hoy.

### **¿Qué es la sostenibilidad desde la gestión de personas?**

*Este es un concepto basado en la importancia del cambio para las organizaciones, y ese cambio es desde lo social y gobernanza (Criterios ESG). Para mí la sostenibilidad desde la gestión de personas, es un eje estratégico de donde comenzamos con un primer paso que es la voluntad de cambiar o, mejor llamada, la gestión de cambio. Desde allí podemos construir, desde liderazgos empáticos, relacionales, considerando a las personas como un otro, que, al igual que nosotros, tiene limitaciones y virtudes, tiene competencias y aptitudes que pueden mejorar, desarrollarse y ser mejor día a día, considerando lo cotidiano como un factor de cambio, desde nuestro lenguaje, actitud con el otro, el respeto y buen trato. Desde el compromiso personal, grupal y organizacional podemos gestar este cambio para nosotros y las futuras generaciones.*

### **¿Qué procesos internos deben ser llevados a cabo para integrar a los colaboradores en la estrategia de sostenibilidad de una empresa? ¿No integrarlos implica algún riesgo?**

*Los procesos internos deben ser liderados desde de la alta dirección, abordados en cascada para las diferentes áreas de la organización, desde la voluntad de cambio, hasta la ejecución de un sistema de gestión, que incluya la formalización de los acuerdos, que sean de relevancia para la organización, por ejemplo comenzar revisando los descriptores de cargo, integrarlos al reglamento interno, posteriormente cada ingreso incluir esta descripción de cargos, para evitar futuras multas en la dirección del trabajo, otro*

*ejemplo: empresas mayores a 100 personas deben integrar personas con discapacidad desde el 1 % de la dotación e integrar un plan de capacitación relacionado e informar a la dirección del trabajo; otro ejemplo, los procesos de selección de personas deben ser inclusivos, que cargos masculinizados históricamente sean abiertos para mujeres y cargos feminizados históricamente sean abiertos para hombres. Los riesgos de no abordar la sostenibilidad son evidentes, tanto desde la legislación chilena como desde los consumidores, hoy por ejemplo, es más aceptable un envase biodegradable (amigable con el medioambiente) que uno plástico, hay un mercado que lo exige desde un primer comienzo.*

### **¿Cuáles considera que son los dilemas que enfrentan las empresas frente a la inminente revolución de la sostenibilidad?**

*La revolución de la sostenibilidad ha sido un gran impulsor de los desafíos que, por diferentes motivos, no se habían puesto como prioridad, hoy el trabajo de las empresas para avanzar en sostenibilidad ha ido aumentando, pero no es suficiente. Lograr un equilibrio en generar un negocio rentable y la sustentabilidad sigue siendo una de las deudas de las compañías en el mundo y también en Chile, según reveló un reciente estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El documento “El rol de las personas encargadas de sostenibilidad, su relacionamiento con stakeholders e involucramiento de los trabajadores en la gestión de la sostenibilidad”, muestra que hoy las organizaciones con operaciones en Chile están trabajando el tema del cuidado del medioambiente. Gracias al interés de los dueños y dueñas de empresas, como directorios ejecutivos e inversionistas de las empresas (76 %), y por los beneficios reputacionales (69 %) que tiene para la imagen corporativa el mostrarse como un agente de cambio. Por lo que insistir en este proceso de mejora*



es provechoso, también tiene dificultades desde la gestión de personas, ya que si bien se nota una necesidad, en la práctica son pocas las organizaciones que hacen de la sostenibilidad una prioridad, ya que no cuentan con las herramientas desde las competencias para abordar los diferentes procesos, como documentación relevante aplicada como políticas, manuales, procedimientos, y diferentes canales de denuncia y desde Reactive Consultores ayudamos a avanzar en todos los temas documentales requeridos.

**En su experiencia, ¿cómo influye la igualdad de género en el alcance del desarrollo sostenible?**

En el Reporte de Desarrollo Sostenible de 2021, Chile está en el lugar 30 de 165 países en el ranking de desempeño en los ODS. Es interesante hablar sobre el desarrollo sostenible y su relación con la igualdad de género, ya que se hace desde la convicción de que es un fin propio ligado a la dignidad del ser humano, que orienta acciones para que los derechos de todas y todos sean respetados, promovidos y defendidos desde una perspectiva humana, que es un ciclo virtuoso: el cuidado (corresponsabilidad de la familia, los hijos), el trabajo (propósito de vida) y lo personal (identidad personal). Esta perspectiva ha permitido comprender que, para avanzar en la construcción de sociedades más equitativas e inclusivas, una mirada sistémica es fundamental.

La perspectiva de género nos invita a afianzar el rol de la mujer en todos esos ámbitos. Y la mirada de sostenibilidad nos exige acciones individuales y colectivas, públicas y privadas, para avanzar en equidad cuidando nuestro entorno, desde nuestras acciones en el hogar, nuestro lenguaje y nuestro rol como profesionales.

**¿Qué ejemplos o casos específicos puede resaltar en Chile al respecto? ¿Cómo participa la mujer chilena en el desarrollo sostenible del país?**

Las mujeres desempeñan un papel preponderante en la gestión, conservación, explotación y aprovechamiento de los recursos naturales como consumidoras y educadoras, a pesar de contar con serias limitaciones para su acceso y control. La participación de la mujer en el mercado laboral alcanzaba solo 24 % a inicios de la década de 1970; hoy bordea un 48 %, pero es aún baja si se compara con el casi 70 % de participación de los hombres. Otro aspecto relevante respecto a la participación laboral es lo que ocurre entre los jóvenes de 15 a 24 años. En Chile, la participación laboral de dicho grupo alcanzó el 31,5 % en 2019, muy por debajo de 48,1 % que registran los países de la OCDE. Esto refleja en gran medida la dificultad que experimentan jóvenes para compatibilizar una época habitualmente marcada por periodos extensos de estudios superiores, con su desarrollo laboral temprano. Sumado a ello, se debe tener en cuenta que un

21,9 % de los jóvenes del país no estudia ni trabaja, muy por encima del promedio de 14,3 % de la OCDE.

**Desde 2019 es mentora de empresarios y emprendedores, ¿Qué lugar ocupa la sostenibilidad en sus asesorías y cómo es esto recibido e integrado en la estrategia empresarial?**

Mi enfoque es sostenible desde un primer momento, dado que lo he llevado a la práctica en mi propia empresa, con mi equipo, por lo tanto desde allí busco generar interés en estos temas de sostenibilidad, con datos concretos; por ejemplo, el año 2021 en Reactive Consultores aportamos al sistema con un Estudio de Conciliación e Igualdad de Género en Chile, el cual ha sido nominado en los premios del HUB Sustentabilidad el 2022 y es de acceso gratuito desde nuestra Web [www.reactiveconsultores.com](http://www.reactiveconsultores.com). En general los criterios ESG y la sostenibilidad son muy bien recibidos por las gerencias generales y gerencias de primera línea.

**¿Qué papel considera usted que debe jugar el ciudadano común en el camino hacia la sostenibilidad?**

Es increíble que el papel de los ciudadanos es fundamental para el desarrollo sostenible, ya que en las pequeñas acciones encontramos el reciclaje, la economía circular, el compostaje, el uso del agua y el cuidado del medio ambiente, también desde un cambio de conciencia más participativa desde el respeto por la diversidad, la inclusión, el mantener el buen trato, por lo tanto, todo lo que aporte, ayuda a mejorar nuestro mundo, porque los liderazgos no se dan solamente en las grandes esferas, si no que también en nuestros hogares, cada uno de nosotros es un factor de cambio porque todos generamos influencia, por esto, es tan relevante informar a la ciudadanía y educar en temas sostenibles.



## Juan Cristóbal Chávez

Profesor y creador de Rational Thinking 360

**Una técnica que concentra aprendizaje, razonamiento y resolución de problemas**

Ha sido aprovechada por estudiantes de media, padres, docentes, profesionales. Así como, por creativos, marketeros, escritores de texto y tesis.



esa información y conclusiones, recientemente escribió un manual titulado La Clave Ignorada del Conocimiento junto a su hijo mayor.

“La técnica como tal tiene un instrumento fundamental, un mapa cognitivo: el Círculo heurístico que, por su circularidad, permite razonar relacionando información. Estimula el funcionamiento de la corteza prefrontal, así como el hipotálamo, el cual es un órgano que tiene que ver con la memoria a largo plazo. Este círculo categorial se adapta a la forma como aprende el cerebro. Aprender y aplicar dicho Círculo es relativamente fácil, requiere pocas horas de entrenamiento porque refleja la estructura cognitiva del cerebro, el cual trabaja en redes neuronales, no simplemente conexiones neuronales”, afirma el profesor Juan Cristóbal.

**C**omo lo indica su nombre, Rational Thinking 360, es una técnica de que reúne con armonía el razonamiento con el aprendizaje de conocimientos, lo cual facilita la resolución inteligente de problemas. Presenta un instrumento que consiste en una red cognitiva que funciona, exactamente, como un mapa que facilita la búsqueda de información y la solución de problemas.

Su creador es Juan Cristóbal Chávez, quien cuenta con más de 40 años como profesor titular de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes en Venezuela. Docente de varias carreras universitarias. Formador de profesores universitarios. Asesor de libros universitarios de tesis de grado y postgrado de diferentes especialidades. Coach y Conferencista internacional.

Rational Thinking 360, es un emprendimiento para la comunidad hispana e iberoamericana, que se viene realizando desde Atlanta, Estados

Unidos y forma parte de una trilogía de técnicas que conforma un proyecto de estimulación de la genialidad del cerebro llamado My Talent 360. “Nuestro proyecto en marcha es hacer aplicaciones con estas técnicas, crear un software con especialistas y una plataforma para Iberoamérica”, señala Chávez.

Esta novedosa técnica tiene una sólida fundamentación teórica organizada en dos grupos. Por un lado, la Neurociencia, el modelo de procesamiento de información, las redes semánticas de la IE, la teoría de la memoria semántica. Por otro lado, la Filosofía, la Lógica, la Psicología, la Lingüística y la Pedagogía. Todo integrado. Dos términos son claves en esta técnica: categorías y redes, ya que son los elementos con los que trabaja el cerebro.

Con ellos el cerebro procesa la información y la convierte en conocimiento útil.

“Es como el metabolismo”, expresa y comenta que, con toda

Rational Thinking 360, consta de lecciones muy claras, que requieren poco tiempo, entre 10 y 15 minutos, con un total de 12-14 lecciones. “La técnica está siendo presentada en un Curso I online, el cual ya está próximo a lanzarse y estará disponible al público. Este curso sirve para aprender, solucionar problemas y tomar decisiones de manera metódica, efectiva y con economía de tiempo y es entretenida para las personas inteligentes. “Es un juego de inteligencia”.

### **¿Cómo llega a crear la técnica Rational Thinking 360?**

*Toda obra humana es una expresión de la vida de su creador. Aprendí a leer a los 4 años por mi cuenta. Al entrar a la universidad leía 3 o 4 libros. Estaba muy seguro de mi capacidad intelectual reconocida por mis profesores. Entendía muy bien los textos universitarios hasta que un día, en un examen tipo ensayo -no de selección-, no pude recordar nada de lo estudiado. A duras penas pude escribir algo. Me quedé perplejo y un poco*



asustado. Me volvió a suceder otra vez: “mi mente en blanco”. Surgió una pregunta: ¿Por qué me está pasando esto? ¿Será que no soy inteligente como creía? Y mi cerebro que es más inteligente que yo me proporcionó la verdadera e importante pregunta: ¿Qué es el aprendizaje?

Busqué respuestas, más, en esos años 70, eran muy imprecisas. Sí, había material sobre técnicas de estudio, pero no claras, así que intuitivamente corregí este problema.

Recién graduado, entré a dar clases y me percaté que estudiantes aplicados salían reprobados en cursos como Bioquímica, Fisiología, Anatomía y Farmacología, con la consiguiente carga de frustración y la posibilidad de dejar la carrera. Unos estudiantes amigos me pidieron que les ayudara. Sin saber a ciencia cierta si funcionaría para ellos, les enseñé lo que había encontrado como estudiante. ¡Y funcionó más allá de mis expectativas! Bastaba, en muchos casos, una hora, máximo dos horas y salían del atasco de aprendizaje.

Una experiencia muy alentadora, por sus buenos resultados inesperados, ocurrió con esta técnica en el 2005. Fui invitado a un curso especial para estudiantes de Farmacología que tenían varias reprobaciones. Se corrió la voz que yo iba ayudarlos con mi técnica. Mi meta de logro de aprobación

-considerada como inalcanzable- la estimé en 50 %. Para sorpresa de todos aprobó el 92.87 %. Sólo reprobó 1 estudiante.

Fui desarrollando esta y otras técnicas paralelamente; a lo largo de los años, investigué con tesón muchas disciplinas y teorías.

Trabajar en una Facultad de Medicina me facilitó obtener algunos conocimientos sobre el cerebro. En los 90 se avivó notablemente mi interés por la Neurociencia en general y por la Neurociencia cognitiva. Hice investigación en el Laboratorio de Psicología de mi Facultad. Los hallazgos de la Neurociencia cognitiva fueron confirmando mis intuiciones y los resultados logrados.

### ¿Por qué es importante esta técnica hoy?

El mercado laboral es cada vez más demandante y competido a nivel profesional. Exige más y más conocimientos; y, sobre todo, habilidades para manejar conocimientos en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Por definición un profesional, un técnico es una persona que está capacitada para resolver problemas. Para ello, requiere necesariamente el razonamiento, pensamiento racional. Este skill como habilidad blanda es estratégica por cuanto acompaña y alimenta tanto las soft skills como las hards skills.

El razonamiento es el gran ausente en la educación. Aunque la escuela y los educadores reconocen la necesidad de enseñar a razonar, no se hace por muchas razones, una de ellas es la ausencia de una técnica de aprendizaje eficaz y amigable. La ciencia de la Lógica no ha brindado una técnica. Los principios del aprendizaje están formulados, pero no aplicados.

El importante lógico matemático y filósofo Bertrand Russell en su testamento decía: “que el amor inspire tu vida, pero que la razón la guíe”. Maturana el reconocido investigador de los aspectos biológicos del conocimiento señaló que el amor y la razón son los motores de la humanidad.

Un hecho al que ya debemos prepararnos es el de la inteligencia artificial con sus avances. Si nuestro cerebro es cuántico, como lo dicen los neurocientíficos, debemos entonces aprender a usar su capacidad considerada infinita.

### Ha señalado que este es un emprendimiento para la comunidad hispana e iberoamericana, ¿por qué?

A nuestros países se les considera eufemísticamente de economía emergente en vez de países subdesarrollados. Nuestros países tienen muchos tipos de problemas y uno de ellos es la baja calidad educativa, especialmente presente en las escuelas públicas. La brecha educativa con Europa y países asiáticos es cada vez mayor. El memorismo todavía campea, estimulado por las pruebas denominadas objetivas. El aprendizaje sistemático del razonamiento es inaplazable.

Si queremos que nuestros ciudadanos se empoderen de su vida, de su profesión u oficio es imprescindible que aprendan a resolver problemas. Para ello deben saber aprender y seleccionar conocimientos valiosos. Y para eso, deben aprender a razonar.



# AWARDS<sup>®</sup>

of

# HAPPINESS



**Pedro Galván**  
CCO, Awards of Happiness



**Lesslie Davidovich**  
CCO, Awards of Happiness

## ESG es el presente inmediato

**H**a llegado la hora para que los directivos den un paso adelante y no gestionen las empresas con el único objetivo de tener beneficios, aunque estos sean el motor de inversiones, satisfacción de los socios y creación de más empleo.

Incluir políticas ESG dentro de la estrategia y el presupuesto de las empresas es fundamental, no solo porque es un mandato internacional sino porque los humanos y, por tanto, los directivos tenemos que sentirnos responsables de cuidar de nuestro medio ambiente, de ser socialmente responsables y de actuar con liderazgo y ejemplaridad en la gobernanza de nuestras empresas.

Estas expresiones están condenadas al ostracismo, a la vergüenza y, eventualmente, a castigos por parte de organismos públicos o incluso del propio mercado:

*“¿Desconexión? ¿Por qué? A mí me dijeron que tenía que trabajar mucho y apretar a las personas debajo mío porque así tendría más éxito”*

*“Aquí venimos a maximizar el beneficio de los accionistas y que me den mi bonus, y lo demás no me importa”*

*“Qué culpa tengo yo si con nuestras decisiones contaminamos ríos y no separamos los desperdicios o no cuidamos el medio ambiente. Eso lo tiene que hacer el gobierno o a quien le toque,*

*pero no es mi responsabilidad, a mí me pagan por ganar dinero.”*

*“Tengo unos buenos amigos a quien les podemos comprar y nos lo dejan a muy buen precio, no os preocupéis que lo soluciono yo”*

*“Si no hay mujeres en los cargos directivos es porque no son buenas, si lo fueran, estarían en cargos directivos”*

Estas son algunas de las tantas expresiones que describen a empresas y personas que no tienen políticas de ESG integradas en su estrategia.

Lo primero a reseñar es que la ESG no es un apóstito a nuestro actual estrategia. La ESG debe residir dentro de nuestro modelo de negocio, ya que la sostenibilidad y la responsabilidad de nuestras acciones son necesarias para que nuestras organizaciones despusen frente a los competidores.

Uno de los más grandes errores, desde el punto de vista de gestión empresarial, es pensar que los que cumplen políticas de ESG van a ser menos competitivos que los que no las cumplen, porque es falsa la hipótesis: “gastar para no ver resultados inmediatos o para cubrir el expediente es absurdo si nuestros competidores siguen haciendo lo que han estado haciendo hasta ahora y han conseguido muchos ingresos”.

Es justo lo contrario, porque las empresas que sitúan la ESG en el core de su modelo de negocio consiguen mejores ventajas desde el punto de vista medio ambiental, personal y de gobernanza.

Necesitamos que todos juntos seamos más responsables porque el planeta lo necesita y porque no estamos solos. El legado que dejemos nos hará pasar a la historia como la generación que destruyó el planeta o la que lo salvó de nosotros mismos.

Si bien la historia la escriben los humanos cuando un par de generaciones han pasado, debemos tener la mínima asertividad para entender que durante la mitad del siglo XX, no hemos tratado al planeta y al propio ser humano de la mejor manera posible.

Cierto es que los derechos del colaborador siempre han estado en constante mejora, porque viniendo de la esclavitud, es fácil imaginar que aunque pocos sean los cambios, la generación última estará mejor que la anterior.

Lo que sucede, es que al aplicar estrategias de ESG, se consigue alcanzar otro tipo de metas como la conciliación familiar, la igualdad y la equidad, el derecho a la desconexión, el respeto por la orientación y la identidad sexual, la diversidad y la inclusión, etc...

Aquellos directivos, que fueron la mayoría, que creyeron que vivían pensando que el globo en el que habitamos no era su responsabilidad y que todo valía para tener contentos a los socios capitalistas, ya no tienen futuro ni presente porque el mundo se dirige a otros fines.

Tener conciencia por el medio ambiente, aplicar y construir un propio compromiso social y actuar desde un punto de vista responsable, gobernando de una manera honesta y directa no es una gestión ocasional ni una moda pasajera porque, por ejemplo, nadie puede permitir que siga existiendo una brecha salarial entre mujeres y hombres por el mismo trabajo realizado y no basta con el “como no digo nada no es mi problema” cuando precisamente si no lo denuncias, eres parte del problema.

Las políticas ESG han venido para quedarse y es solo el principio, ya que podemos dar por seguro que cada año serán más exigentes las directivas o las leyes, por lo que la **transformación**

**sostenible** son dos palabras claves que cualquier empresa tiene que aplicar desde la dirección hasta abajo.

Los ejecutivos son las personas que deben adaptar el liderazgo aprendiendo sobre el **Tratado de París** y las huellas de carbono, sobre los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, sobre los protocolos legales que en sus países se implantarán y no solo desde un punto de vista pasivo sino que no deberían esperar a inspecciones y cumplir tests de control, también podrían colaborar con los organismos participando en foros para aportar sus puntos de vista.

Como apuntábamos anteriormente, las políticas de ESG no solo tratan de poner carteles en las paredes de las oficinas proclamando lo “tan comprometidos que estamos y que juntos lograremos que nuestro planeta respire mejor”, sino que la organización debe crear sus propios sistemas de control y medición de resultados. Las empresas tienen que sentirse orgullosas con su Informe de Sostenibilidad y poder compartirlo interna y externamente, ya que los clientes son uno de los muchos stakeholders que nos evaluarán de forma cada vez más crítica.

Por último, las políticas ESG no se deben quedar en dirección general o en recursos humanos, ya que tocan todos los departamentos de la organización. Sin duda, este acercamiento nos lleva a reflexionar sobre la cantidad de horas de capacitación que las empresas deberán invertir para que sus colaboradores entiendan el por qué y el para qué de las políticas ESG.

La virtuosidad reside en que, una vez se implanten dichas políticas, la empresa debe evolucionar a una cultura ESG en la que las personas se creen realmente que el acercamiento ya no es meramente de obtener beneficios, sino que es holístico.



A portrait of David Falcón, a man with dark hair, wearing a grey suit, white shirt, and dark tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background shows a modern glass building and some autumn-colored foliage.

## David Falcón

Socio líder de ESG, Cambio Climático, Gobiernos Corporativos y Riesgos Estratégicos de Deloitte

**Existen cada vez más líderes que están  
asumiendo el rol de contribuir al mundo**

Afirma el experto que esta generación será recordada, como la generación de líderes que, viendo tamaño desafío, no escatimó en esfuerzos por revertir la situación en la que nos encontramos.

**D**avid Falcón es asesor de ESG, Cambio Climático, Gobiernos Corporativos y Riesgos Estratégicos, con experiencia de más de 18 años con clientes de diferentes países de LATAM, Canadá y Estados Unidos, incluidas organizaciones multilaterales, ONG, negocios de consumo, minería, petróleo y gas, bienes raíces, servicios financieros y manufactura.

Encargado de apoyar a las organizaciones a comprometerse con el desarrollo sostenible de manera estratégica, Falcón considera que las empresas enfrentan varios dilemas ante la inminente revolución de la sostenibilidad que vive el mundo. “Primero, hay veces que esto se visualiza como un costo y no una oportunidad. La idea es transformar organizaciones que generen un impacto y que permiten ver las oportunidades que trae esto. Segundo, la poca estandarización de información de marcos, estándares, guías e incluso conceptos en materia de sostenibilidad que muchas veces tienden a nublar un poco el camino y desvían hacia donde puede ir una empresa. Se suma también la falta de comunicación en la organización y la poca alineación de temas que se están trabajando. Tercero: nuevas soluciones tecnológicas al servicio de la sostenibilidad, para reducir emisiones o para generar mayor impacto social”, señala.

### **Desde una perspectiva personal, ¿qué ha sido lo más gratificante de su carrera profesional como asesor corporativo en sostenibilidad?**

*Lo más gratificante en mi carrera ha sido la contribución de forma directa e indirecta a las persona, a través del apoyo a empresas, organizaciones multilaterales, transnacionales y gobiernos; he*

*visto cómo se les ha mejorado la vida a las personas. Desde este punto de vista, puedo ver que las contribuciones de todos pueden ayudar a transformar el mundo en uno más sostenible. Las compañías están ávidas de soluciones, guías, apoyo y desarrollo para orientar sus esfuerzos estratégicos en la dirección del desarrollo sostenible. Existen muchas inversiones disponibles, está el ímpetu de muchas organizaciones, existen cada vez más líderes que están asumiendo el rol de contribuir al mundo y tenemos las capacidades para lograrlo, es el momento apropiado.*

*Esta generación de líderes empresariales se ha visto enfrentada a un desafío mayúsculo, en el que tienen que saber tomar definiciones de mayor impacto social y ambiental, con un espacio de incertidumbre cada vez mayor. Pero también, esta generación será recordada, como la generación de líderes que, viendo tamaño desafío, no escatimó en esfuerzos por revertir la situación en la que nos encontramos; tenemos mucho más por hacer, pero no cabe duda que existen muchos más líderes que buscan un espacio de contribución a su empresa, a su comunidad, a su país, al mundo en general, y este es el momento para hacerlo.*

### **¿Cuál considera usted que es el papel del líder en la transición sostenible?**

*El factor clave actual es que hay que mirar la sostenibilidad como un punto estratégico y lograr articularlo al interior de la empresa. Desde el directorio hay que establecer una estructura que permita supervisar, monitorear y gestionar estos factores. Que hayan objetivos y responsabilidades súper claras que permitan ir avanzando en el seguimiento y cumplimiento de la estrategia ESG.*

*Es necesario también que se le dé transversalidad a los temas, que todas las áreas de la organización estén involucradas, no es solamente la de sostenibilidad. El papel central de los gobiernos corporativos juega un rol muy importante en las temáticas ESG porque son ellos al final los responsables de gestionar y administrar de manera sostenible su organización.*

### **¿Es la sostenibilidad una verdadera revolución en la agenda empresarial del planeta? ¿Cómo ve a la región en este sentido?**

*En Deloitte hicimos un estudio llamado “Turning Point: un Nuevo Clima Económico en América del Sur”, para reforzar lo que todos sabemos: estamos en un punto de inflexión global y las decisiones que tomemos ahora serán cruciales para dar forma a la economía y el clima del planeta en los próximos años. Lograr cero emisiones netas para 2050 ya no es un objetivo, sino un imperativo económico mundial, con beneficios para todos.*

*En el estudio se puede ver cómo en el caso de América del Sur, se esperan pérdidas millonarias en los próximos 50 años si no se controla el cambio climático. Si bien nos encontramos en un momento crítico, Chile, por ejemplo, podría transformar su economía y negocios si logra alcanzar la carbono-neutralidad. Para eso, tenemos que empezar a actuar ahora.*

*De los temas levantados visualizamos que para 2070 Sudamérica podría tener 2 millones de empleos más de los que tendría en un mundo lleno de emisiones y dañado por el clima. El beneficio neto de la transición podría crecer al 1 % del PIB en 2070, US \$ 150 mil millones, un*

beneficio que podría aumentar con cada año subsiguiente.

Estos y más ejemplos lo pueden encontrar en la plataforma del estudio <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/about-deloitte/articles/sudamerica-turningpoint.html>.

**Como asesor de empresas de energía y minas, ¿considera que este sector tiene oportunidades para ejercer una influencia positiva en el logro de las metas de carbono-neutralidad planteadas para 2030?**

El sector de energía y minería muestran una alta competencia por el mercado, lo que ha propiciado el dinamismo necesario para una rápida incorporación de nuevas fuentes de energía renovable que se ha precipitado en los últimos años. Lo anterior, permite que, en la próxima década, se alcance un muy alto nivel de participación de energía limpia, reduciendo así la huella de carbono.

Ejemplo, las dos mayores formas de consumo de energía en Chile, incluyen la electricidad y los combustibles que alimentan el transporte y los procesos industriales. Habiendo una gran oportunidad si el sector energético reemplaza los combustibles fósiles por energías limpias, manteniendo y aumentando la competitividad de la economía. Las energías limpias desarrollan tecnologías y sistemas logísticos que las hacen confiables, competitivas, y ambientalmente sustentables a nivel de sus efectos locales y globales, reduciendo sustantivamente la emisión de gases de efecto invernadero (en la actualidad el 77 % de las emisiones provienen de este sector). Chile logra posicionarse entre los tres países OCDE con menores precios promedio de suministro eléctrico.

El país vive una tremenda oportunidad en transformarse en líder exportador de energía limpia, desarrollando y adaptando tecnologías para su almacenaje, siendo uno de los principales productores de hidrógeno verde del mundo. La producción de energía limpia, y su bajo costo, es, definitivamente, en un factor de crecimiento para el país.

Algunas oportunidades relacionadas al sector energético y de minería en miras a la carbono neutralidad son:

- ▶ Aumentar la participación de la electromovilidad o la sustitución por combustibles derivados del Hidrógeno o biocombustibles.
- ▶ Reducción al mínimo del uso de agua continental para la industria minera, promoviendo otras fuentes que no compitan con el consumo humano.
- ▶ Fomentar que los contratos de energía eléctrica provengan de fuentes renovables en operaciones de gran minería y mediana minería.
- ▶ Adoptar sistemas de trazabilidad de la huella ecológica minera, confiables y reconocidos internacionalmente.
- ▶ Promover la reducción, reutilización y reciclaje de los residuos mineros, promoviendo la creación de valor a partir de los mismos.
- ▶ Conservación de biodiversidad en los proyectos minero-metalúrgico y sus encadenamientos, tomando en cuenta el ciclo completo, incluyendo construcción, operación y cierre.

**¿No ser sostenible entraña riesgo para una empresa hoy día?**

La sostenibilidad siempre se ve del lado de los riesgos y las oportunidades. Hay muchas oportunidades pero, además, hay muchos riesgos en caso de no gestionar. Hemos notado, claramente, que no adecuarse a la sostenibilidad genera riesgos irreversibles. La sostenibilidad va de la mano del crecimiento de la empresa. Todos estos temas le impactan a la empresa, el tema de la retención de talento también significa costos, el no gestionar el uso eficiente de agua, energías sin costos para la empresa. El tema de no tener un gobierno corporativo estable puede significar corrupción o riesgos reputacionales. También la empresa puede quedar fuera del acceso a capital, ya que los inversionistas están cada vez más conscientes de este temas y piden más información, que están regulados y presionados por terceros u otros stakeholders.

A modo resumen, esto viene de muchos lados, los gobiernos con leyes de cambio climático, son los reguladores como la CMF, son los inversionistas, los consumidores, colaboradores, empleados.

**¿Cuáles considera usted que son los grandes desafíos que, como región, tenemos para ser más sostenibles y resilientes? ¿Cuál sería el rol del empresariado?**

Durante el último siglo, la economía de los países de América se ha beneficiado considerablemente de la industrialización basada en combustibles fósiles y una expansión agrícola intensiva en carbono. Esto ha llevado a la falsa creencia de que el crecimiento económico y el alivio de la pobreza son incompatibles con una acción climática significativa.

*Sin embargo, este camino ya no es viable para una sociedad sostenible y próspera. El aumento de las temperaturas y, por tanto, los cambios en los patrones climáticos se traducirán rápidamente en pérdidas económicas y comerciales; afectando directamente a nuestra tierra, nuestras infraestructuras y, sobre todo, a nuestra gente.*

*En los países sudamericanos, donde las diferentes culturas, desigualdades y contradicciones marcan las sociedades locales, este periodo de transformación será probablemente complejo. Donde los líderes regionales pueden hacer una elección es en la identificación de las oportunidades del cambio, innovando por delante de las necesidades y colaborando para lograr resultados sistémicos. Las transiciones son siempre un reto, pero revertir el Cambio Climático es un imperativo mundial. Ahora debemos trabajar juntos -gobiernos, empresas, ONGs- para desarrollar y aplicar el tipo de soluciones innovadoras que este momento requiere.*



**Naholi Dias**  
Head of Sales ETHICON at Johnson & Johnson

**Hoy no se venden solamente productos, se vende valor, seguridad, beneficios**

La clara definición de la situación futura: ¿a dónde se quiere llegar? ¿Qué se quiere lograr?, es el primer paso para desarrollar una estrategia de marketing asertiva.

**N**aholi Días estudió ingeniería mecánica, sin embargo, una oportunidad en el camino le hizo dar un vuelco hacia el marketing. “Cuando salí de la universidad, una colega de mi mamá le compartió un anuncio donde buscaban jóvenes egresados para formar parte de un programa de trainee en Brasil, por 6 meses, para la empresa AB Inbev (en esa época AmBev). El programa ofrecía, de ser seleccionado, conocer la empresa de fondo en cada uno de sus departamentos, y finalizado el período escoger libremente una de las áreas para desarrollarse”.

Después de un largo proceso fue seleccionada y tuvo que mudarse a Brasil. Cuenta que al terminar, escogió ir al equipo logístico, pero RRHH y algunos coaches/mentores del programa, le pidieron conocer en profundidad el área de marketing. “Hoy veo atrás y creo que fui muy afortunada de tener estas personas guiándome en un momento que podría haber sido decisivo para mi carrera. Me encanta lo que hago, lo disfruto, y me ha hecho muy feliz. No te imaginas la cantidad de ingenieros que trabajan en áreas comerciales, es una carrera que te permite abrir la mente, pensar distinto, conectar puntos y resolver problemas; y creo que son habilidades muy necesarias, y valoradas, en cualquier disciplina”, afirma.

Hoy Naholi lleva una década trabajando en Johnson & Johnson y califica este tiempo como una experiencia fenomenal. Es un lugar que amo, en el que he podido desarrollarme tanto personal como profesionalmente; me ha dado la oportunidad de conocer grandes profesionales, diferentes mercados, diferentes áreas, e incluso diferentes sectores dándome lindas experiencias tanto en consumo masivo como en Medical Technologies. Me ha desafiado

y me ha contenido cuando lo he necesitado, y ha confiado en mí para llevar adelante su visión”.

La empresa tiene un lema: Working in Johnson & Johnson can change everything, including you y Naholi señala estar completamente de acuerdo, apelando a su propia experiencia. “Johnson & Johnson me ha dado todas las herramientas para buscar siempre ser mi mejor versión. Las oportunidades que he tenido me han permitido ampliar mi visión del mundo, de los negocios, aprender de diferentes países, de diferentes culturas, de desarrollo de estrategias, de liderazgo!!. Me ha desarrollado incluso en ámbitos personales, derribando prejuicios inconscientes”.

Naholi expresa que la virtualidad que trajo la pandemia ha permitido armar equipos multidisciplinarios en línea, lo que se relaciona directamente con cómo desarrollar estrategias con diferentes miradas y prismas. También señala que esa misma virtualidad permitió mayor inclusión, porque ahora estábamos en las mismas condiciones de conexión, estuvieran donde estuvieran. “No fue diferente de cara a los clientes; las reuniones virtuales para conectarse con ellos, los lanzamientos de productos online, los modelos híbridos fue algo que llegó para quedarse y que permite tocar zonas y geografías que antes eran consideradas de mayor complejidad. Por último, la omnicanalidad se aceleró. Si antes era un proyecto, la pandemia vino de golpe a empujarlo para lograr conectar por diferentes medios, permitiendo así el desarrollo de redes sociales propias, campañas a clientes y consumidores finales, y avanzando en métricas digitales. Podemos afirmar que las estrategias de canales digitales se aceleraron por parte de la

pandemia, al menos en el sector de MedTech en el que desarrollo ahora mi día a día”.

Para ella, una de las claves para desarrollar estrategias asertivas siempre será la definición clara de objetivos. “Por supuesto que, ya entrando en cómo llegar a esa situación futura, hay que lograr hacer un análisis del mercado, del público objetivo y de la competencia en su estado más amplio. ¿Qué es clave hoy en día? la omnicanalidad, incorporar la tecnología, la transformación digital que está ocurriendo ya hace mucho en varias industrias, Y, por último, para mi esencial y que muchas veces se olvida, es qué pasa con quienes llevan adelante la estrategia. Socializarla, dar a conocerla, capacitar al equipo de ventas y fomentar su colaboración es mucho más necesario hoy de lo que era antes en estructuras menos matriciales”, apunta la experta.

Destaca que la sostenibilidad para Johnson & Johnson, más que un punto de estrategia de marketing o ventas, es un compromiso asumido. “Como la compañía de salud más grande del mundo, durante más de un siglo de muchos cambios, hemos jugado un rol importante para ayudar a millones de personas en el mundo a sentirse y mantenerse saludables a través de productos de calidad, innovadores, eficientes y seguros. Nuestros servicios, productos e ideas tocan la vida de millones de personas todos los días y el objetivo es aportar a la sustentabilidad del sistema de salud, por eso estamos comprometidos con el acceso y lograr la atención médica en más lugares alrededor del mundo. Así también, en el entendimiento de que la salud, y el bienestar de las personas y del planeta están fundamentalmente vinculados, el compromiso con sostenibilidad es parte de nuestros valores y de nuestro CREDO”, concluye.



**Jesús Bolívar**  
**Especialista en facturación para Huawei Technologies**

**Servir a los clientes es la única razón  
de la existencia de Huawei**

Según Jesús Bolívar, el compromiso, la constancia y el don al servicio han sido los ingredientes para escalar hacia sus sueños.

**S**i de compromiso y don de servicio se trata, Jesús Bolívar, especialista en facturación para Huawei Technologies, nos cuenta su viaje como migrante venezolano en Chile, hace cinco años. “El mercado laboral en Chile es muy competitivo, no solo por los chilenos que están bien preparados, sino también por la cantidad de extranjeros que llegaron con experiencia al país. Tuve que esperar mi momento, y gracias a buenas referencias, pude entrar al rubro de la tecnología”, señala.

Explica que, su primera opción no era el país suramericano para alcanzar su sueño. Sin embargo, el apoyo de su hermano que había tomado la decisión unos meses antes, le dio el impulso para emigrar. “Todo es un proceso, y nosotros como migrantes, buscamos la manera más rápida posible de adaptarnos al cambio de clima, gastronomía, cultura y acento del país”.

Tras más de ocho años de experiencia como especialista en facturación, Jesús Bolívar, ha trabajado en cuatro países: Venezuela, Chile, Argentina y Bolivia. Esto le ha aportado conocimientos amplios en diferentes sistemas tributarios. Destacando que, en su experiencia laboral en el país chileno, ha podido conocer el proceso de emisión de facturas electrónicas. Diferente a Venezuela, que dependen de formas tradicionales todavía.

Partiendo de la pregunta, ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos que enfrentan las compañías tecnológicas?, Bolívar señala que, “el reto es seguir innovando en nuevas tecnologías para mantener a las telefónicas y al consumidor interesado en los equipos y servicios de la marca”.

Del mismo modo, la optimización de los modelos operativos, manteniendo los costos, y asegurando las inversiones en las áreas que ayuden en la mejora de las líneas de negocios y sus cadenas de suministros.

Agrega que, “es muy importante para las empresas, redefinir la estructura de trabajo para sus trabajadores. Si bien, muchas compañías entienden y aceptan la adopción de nuevos modelos híbridos de trabajo, otros tienen serias preocupaciones para adoptarlos”.

La flexibilidad dejó de ser opcional para convertirse en norma, afirma. Por tanto, el gran reto, entonces en esta área, no será únicamente retener a los empleados, sino también atraer a nuevos talentos, con flexibilidad de horarios, mayores beneficios y mejoras en su compensación.

Por otra parte, asegura que, la principal fortaleza de Huawei es la competitividad de poder brindar a los usuarios productos de alta

calidad y a la vez económicos. Hoy, es un ejemplo de adaptación de las circunstancias actuales y del diseño de soluciones innovadoras.

A pesar del impacto de la guerra comercial chino-estadounidense y las muchas restricciones impuestas, ha sido una de las compañías tecnológicas, que ha podido reinventarse y construir sus propios chips, por ejemplo.

Además, en el proceso de innovación, han creado su propia tienda de aplicaciones, atrayendo a desarrolladores externos para trabajar con Huawei services, o con Harmony OS, como una forma de decirle a los miembros de la industria que son autónomos. De esta forma, han podido batallar ante la crisis de componentes para la fabricación y en contra del monopolio de recursos.

Para Jesús Bolívar, su modelo a seguir ha sido sus padres. “Ellos me han enseñado que con estudios, trabajo y dedicación, se puede lograr los objetivos para alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo”, señala.

Su vida no ha sido fácil. Pero, destaca que, la clave de su éxito ha sido la constancia y el compromiso, integrada con el don al servicio. “Debemos respetar las leyes y a las personas, esa es la mayor enseñanza que tuve desde niño”, concluye.





En el marco V Foro Iberoamericano de la Mipyme

## Encuesta Iberoamericana de la Mipyme: optimismo de cara al futuro

**E**l secretario permanente de CEIB, Narciso Casado; el responsable de Economía y Empresas de SEGIB, Esteban Campero y el secretario general de FIJE, Antonio Magraner, presentaron el documento titulado “Encuesta Iberoamericana de las Mipymes: apostando por las micro, pequeñas y medianas empresas para el crecimiento y la prosperidad”, en el marco de la segunda y última jornada del V Forolberoamericano de la Mipyme en Lisboa.

Teniendo en cuenta que el 98 % de las empresas en Iberoamérica son Mipymes y que representan el 67 % del empleo formal en la región, SEGIB, CEIB y FIJE han realizado la encuesta más amplia de la Mipymes hasta el momento en materia de sostenibilidad, digitalización, comercio, innovación e internacionalización. Esta iniciativa conjunta, en la que han participado más de 2.200 empresas, ofrece una radiografía actual de la situación de nuestras pymes en temas de

gran relevancia para la región en el contexto actual.

El secretario permanente de CEIB, Narciso Casado destacó que un 59 % de las Mipymes iberoamericanas considera que su situación mejorará en un año, uno de los principales resultados de la encuesta y que refleja un gran optimismo por parte de este tipo de empresas. Casado puso también de relieve el altísimo grado de implicación de las Mipymes de la región y de las organizaciones empresariales miembros de CEIB y de la OIE que han contribuido a hacer posible esta iniciativa.

El responsable de Economía y Empresas de SEGIB, Esteban Campero, destacó que cada vez surgen Mipymes más innovadoras, y que valoran y tienen en cuenta este concepto en sus actividades. Aseguró, además, que muchas de estas empresas parecen estar más interesadas en exportar que hace unos años, pero no creen ser lo suficientemente competitivas, y necesitan instrumentos y

asesoramiento para emprender este proceso. Habló también de la importancia de exportar más a nivel regional y mejorar la productividad para progresar en el futuro.

Por último, el secretario general de FIJE, Antonio Magraner, puso de relieve la gran capilaridad reflejada en la encuesta, en la que ha habido una amplia participación de todos los países de Iberoamérica. Valoró también, al igual que Casado, la gran implicación de todos los empresarios y organizaciones que han colaborado para que la encuesta sea un éxito.

### Prioridades para las Mipymes de Iberoamérica

Tras una jornada previa con autoridades pyme y presidentes de organizaciones empresariales iberoamericanas, entre ellos el presidente de CEPYME y vicepresidente de CEOE, Gerardo Cuerva; los expertos continuaron el análisis de las prioridades, retos



y oportunidades para las Mipymes de la región.

En la reunión entre el sector público y privado se abordó la importancia de impulsar y potenciar el comercio intrarregional y la necesidad de fomentar la transformación digital de las Mipymes, teniendo en cuenta su anatomía para idear planes que funcionen y que ayuden también a fomentar su proceso de internacionalización.

Posteriormente, intervinieron entre otras autoridades el viceministro de Economía de Paraguay, Isaac Godoy; la viceministra de Comercio Exterior de Cuba, Johana Odriozola Guitart; el viceministro de Economía de Costa Rica, Christian Rucavado Leandro; el exministro de Economía de Portugal; Augusto Mateus; el secretario de Estado de Economía de Portugal, João Neves, que clausuró la jornada; el subsecretario Pyme

de Argentina, Tomás Canosa; y la directora de Empresas de Menor Tamaño del Ministerio de Economía de Chile, Marisol, Alarcón, entre otros. Desde las instituciones, participaron destacados representantes de la OCDE; del Centro Iberoamericano de Arbitraje-CIAR, o del Centro Regional de Promoción de la Mipyme-CENPROMYPE.

Por parte del sector privado y de las organizaciones empresariales, intervinieron el presidente pro tempore de CEIB, William Matías Ramírez; el vicepresidente de CIP, Armindo Monteiro; el director de pymes de COPARMEX (México); Mauricio Núñez; el economista jefe de la UIA (Argentina), Diego Coatz; y la directora de AJE Canarias, Ana Inés Antía.

Se analizaron en el transcurso de varios paneles temas como la identificación de oportunidades ante la reconfiguración de las cadenas globales de valor; la política pública como motor de desarrollo de las pymes; la necesidad de potenciar el comercio para retomar el crecimiento; cómo impulsar la productividad; el desafío de la transformación digital de las pymes; o el boom del ecosistema emprendedor en Europa y América Latina.



# EXPO TUR

FACTOR DE ÉXITO 2022

## I Cumbre ExpoTur Factor de Éxito

### Una ventana a la actualidad turística dominicana

Con un conversatorio y un ciclo de charlas, Factor de Éxito reunió a expertos para reflexionar sobre el panorama y perspectivas del turismo en el país caribeño

La I Cumbre ExpoTur Factor de Éxito, una coproducción de Factor de Éxito y Lov Marketing, reunió en Santo Domingo, República Dominicana, a los principales empresarios, funcionarios de gobierno y otros entes asociados al sector turístico dominicano, para plantear el panorama de inversión, conectividad, proyecciones y novedades de la industria turística del país caribeño, así como sus perspectivas a futuro.

“Estamos muy entusiasmados con esta nueva iniciativa que hemos desarrollado bajo el paraguas de nuestra revista, donde además del acostumbrado conversatorio, extendemos la jornada para ofrecer charlas, que contribuyeron al impulso del turismo en el país”, dijo Isabel Cristina Rolo, directora ejecutiva de Factor de Éxito, en sus palabras de bienvenida.

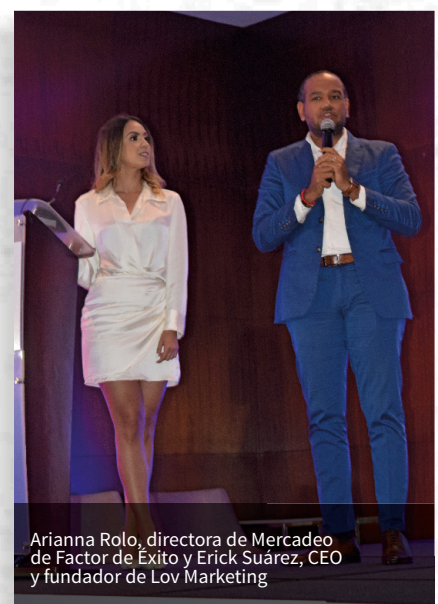
Por su participación en la captación de inversión extranjera directa para el turismo en la República Dominicana, la apertura estuvo a cargo de la directora ejecutiva de ProDominicana, Biviana Riveiro Disla, quien afirmó que, hoy “el 23 % de la IED del país es para el turismo nacional”.



Enrique Hillueca, directivo Banco Popular; Luis Espínola, VP ejecutivo de Negocios Empresariales e Inversión del Banco Popular; Arianna Rolo, directora de Mercadeo de Factor de Éxito; Isabel Figueroa de Rolo, CEO de Factor de Éxito; Isabel Cristina Rolo, directora ejecutiva de Factor de Éxito; René Grullón, VP ejecutivo de Negocios Nacionales e Internacionales del Banco Popular; Juan Manuel Martín de Oliva, vicepresidente del Área de Negocios Turísticos del Banco Popular



Isabel Cristina Rolo,  
Directora ejecutiva de Factor de Éxito



Arianna Rolo, directora de Mercadeo  
de Factor de Éxito y Erick Suárez, CEO  
y fundador de Lov Marketing

Durante la mañana se realizaron cuatro paneles. El primer panel, titulado: Conectividad, uno de los catalizadores de la competitividad turística, fue conducido por Rayvelis Roa, especialista en Comunicaciones, y contó con la participación de Alan Checo, subdirector Autoridad Portuaria Dominicana, APORDOM; Alberto Smith, director de Operaciones Landside & Carga del Aeropuerto Intl. de Punta Cana; y Fabien Gourdon, director Comercial de AERODOM, quien señaló que “el tráfico aéreo en República Dominicana, desde el primer trimestre de este año, está a nivel del 2019”.



Panel 1: Rayvelis Roa, especialista en Comunicaciones; Alberto Smith, director de Operaciones Landside & Carga del Aeropuerto Intl. de Punta Cana; Alan Checo, subdirector Autoridad Portuaria Dominicana, APORDOM; y Fabien Gourdon, director Comercial de AERODOM

Durante su participación en el panel dos, titulado: Un país para invertir, Juan Manuel Martín de Oliva, vicepresidente del Área de Negocios Turísticos del Banco Popular, afirmó que “el índice de morosidad en el sector turístico es de 0,0 %, eso refleja el compromiso del tipo de inversor que llega a nuestro país”. En esta conversación, que estuvo moderada por Thony Da Silva, socio-director de Pizzolante, también participaron Biviana Riveiro, directora ejecutiva ProDominicana y Rafael Blanco, presidente Asonahores.



Panel 2: Rafael Blanco, presidente Asonahores; Arianna Rolo, directora de Mercadeo de Factor de Éxito; Biviana Riveiro, directora ejecutiva de ProDominicana; Isabel Cristina Rolo, directora ejecutiva de Factor de Éxito; Juan Manuel Martín de Oliva, vicepresidente del Área de Negocios Turísticos del Banco Popular; Isabel Figueroa de Rolo, CEO de Factor de Éxito; Héctor Antonio Rolo, Director Internacional de Ventas de Factor de Éxito; y Thony Da Silva, socio-director de Pizzolante

El panel tres: Maquinaria detrás de la industria turística, estuvo integrado por Ulises Jáuregui, investigador y coordinador de la Mesa Sargazo del INTEC; Karina Castellanos, gerente general de Eulen; Maurice De Castro, CEO de Fortech; y fue moderado por Miguel Calzada León, presidente de CTN y Puro Turismo.



Panel 3: Miguel Calzada León, presidente de CTN y Puro Turismo; Karina Castellanos, gerente general de Eulen; Maurice De Castro, CEO de Fortech; y Ulises Jáuregui, investigador y coordinador de la Mesa Sargazo de INTEC



Jacqueline Mora  
Viceministro Técnico de Turismo

Jacqueline Mora, viceministro Técnico de Turismo, aseguró en su participación en el cuarto panel que “el reto de la transformación y la diversificación del sector turístico ya no es un deseo sino una obligación. Tenemos una apuesta por el turismo de convenciones, el turismo cultural, el turismo de bienestar, turismo de atracciones y de cine”. Este panel, moderado por Jacinto Fernández, presidente de la Asociación Dominicana de Operadores Turísticos, ADOTUR, contó también con la participación de Alejandro Cambiaso, presidente Asociación Dominicana de Turismo de Salud; y Jorge Subero, presidente del consejo de administración de Cap Cana.

La jornada de la mañana fue cerrada por Isabel Figueroa de Rolo, CEO de Factor de Éxito, exhortando a los presentes a mirar hacia el futuro. Aprovechó la ocasión para presentar a Erick Tro, el TikTokero más seguido de España, quien tiene una forma disruptiva de comunicar el turismo, como un ejemplo de ese mañana al que debe apuntar el sector.

Luego, en la jornada vespertina, se realizaron diversas charlas con expertos que aportaron a la

audiencia temas que contribuyen al desarrollo y crecimiento de la industria turística nacional: Comunicación turística, la puerta al emprendimiento, conducida por Milka Hernández, estratega en Marketing Turístico y Turismo Comunitario Sostenible; Actualidad y perspectivas del sector eléctrico en el desarrollo de las Zonas Turísticas de RD, expuesto por Rafael Velazco, consultor senior de Raveza, Associated and Services, ex superintendente de Electricidad y ex presidente del comité de energía de AMCHAMDR; Turismo & tendencias estratégicas: Innovación y Sostenibilidad, por Tamara Vásquez, economista y directora de la Escuela de Turismo de UNIBE; Importancia del seguro de propiedad en la sostenibilidad del turismo, por Miguel Villamán, presidente ejecutivo CADOAR; Turismo deportivo como marca país, expuesto por Michael Espino, tour operador especializado en eventos deportivos; Incentivos fiscales para la inversión en turismo, tema explicado por Giselle Pérez, abogada, socia en Guzmán Ariza Abogados y Consultores; Retos y

oportunidades de la inteligencia turística, expuesto por Enrique Penson, director de Estudios Económicos del Ministerio de Turismo; y, finalmente, Juan Carlos Rodríguez, coach, trainer y speaker en liderazgo, cerró este ciclo hablando sobre la importancia del liderazgo en el sector turístico.

“Con esta primera cumbre, una coproducción con Lov Marketing, en Factor de Éxito reafirmamos nuestro compromiso de valor con el país, al ser una plataforma para visibilizar las nuevas propuestas y el pensamiento de los protagonistas del sector turístico dominicano”, concluyó Arianna Rolo, directora de Mercadeo de Factor de Éxito.

Erick Suárez, CEO y fundador de Lov Marketing, agregó a las palabras de cierre: “Esta cumbre es un proyecto que empezó con la visión de combinar todas las personalidades que están cambiando el turismo nacional. Les invitamos a que queden pendientes de la Cumbre ExpoTur Factor de Éxito 2023”.



Isabel Figueroa de Rolo, CEO de Factor de Éxito, y Erick Tro, TikTokero español



A portrait of Laila Chartuni Ortega, a woman with long, wavy blonde hair, wearing a black blazer over a black top with a large pink and white floral pattern. She is smiling and has her arms crossed. She is wearing a gold necklace with circular links and a ring on her left hand. Her fingernails are painted a light blue color.

**Laila Chartuni Ortega**  
Presidenta TOP Companies

**Ninguna organización es igual  
a otra en términos culturales**

Parte de su trabajo y misión es el acompañamiento a las empresas para que se consoliden como organizaciones competitivas, sostenibles, humanas y culturalmente poderosas.

## RANKING TOP + América 2022

Con la misión de acompañar a las organizaciones en el fortalecimiento de su cultura, TopCompanies tiene 15 años de trayectoria como firma especializada en medición y consultoría de cultura y clima organizacional.

Su presidenta, Laila Chartuni, afirma que “todas las organizaciones han vivido cambios fuertes en los últimos años y el reto que enfrentamos todos los días es entender el nuevo contexto histórico que se vive en las empresas, para brindarles la mejor experiencia posible y el mayor beneficio”.

### **¿Cómo consiguen brindar la mejor experiencia y beneficio para las organizaciones?**

*Esto lo conseguimos a través de los resultados que obtenemos después de aplicar nuestra evaluación, leyendo sus números, interpretándolos y analizando a profundidad la mejor manera en que podemos apoyarlos en el fortalecimiento de su cultura.*

*Estamos conscientes de que vivimos en un mundo en el que la constante es el cambio y en el que, además, todos los días vemos temas diferentes. Por eso, conocer el contexto real y la cultura de la empresa son los elementos que, al final, nos ayudan para poder fortalecerlas y acompañarlas durante todo el proceso.*

### **¿Cuál es el elemento diferenciador que tiene la empresa?**

*Nuestra medición refleja con precisión el nivel de adaptación que tiene el colaborador a la cultura de la organización. No hay ningún otro Ranking que tenga una metodología con la perspectiva de la de TopCompanies. Dentro de esta medición y diagnóstico evaluamos la cultura, pero hay una parte climática que no mide solamente el aquí y el ahora, mide la historia del colaborador dentro de la empresa. Nuestra medición nos permite identificar el grado de asertividad desde el número y, apoyados en la interpretación y la conexión con el contexto histórico de las empresas, podemos establecer y desarrollar estrategias para el fortalecimiento de su cultura.*

Las apuntamos para que se consoliden como organizaciones competitivas, sostenibles, humanas y culturalmente poderosas. Se vuelve un círculo virtuoso que nos permite desarrollar un trabajo muy fino de intervención en las empresas. Esto nos ha mantenido y abierto las puertas a nivel Latinoamérica y algunos países de habla inglesa, francesa e hispana.

## ¿En qué metodología se basan para realizar el ranking empresarial?

La metodología de TOPCompanies ofrece procesos de evaluación que derivan en un análisis riguroso que garantiza:

- ▶ Estandarización en todos los procesos, tomando en cuenta la singularidad de cada empresa y sus integrantes.

- ▶ Confiabilidad en los resultados.
- ▶ Validez en el análisis que se realiza sobre la información obtenida de la medición y, por último, rediseño de materiales aplicables a culturas de otros países.

Posiblemente, uno de los diagnósticos más importante como producto que tenemos es el de Cultura y Clima Organizacional, que contempla la evaluación de 17 factores y 61 escalas, divididas en 2 grandes áreas:

- ▶ Cultura organizacional
- ▶ Clima organizacional

La evaluación para el Diagnóstico de Cultura y Clima consiste en dos instrumentos de medición:

- ▶ Cuestionario para colaboradores
- ▶ IPPP (Inventario de Políticas, Prácticas y Programas)

## ¿Qué consideran debe tener una empresa para ser calificada como la mejor?

Para aparecer en el Ranking de TOPCompanies tomamos en cuenta muchos criterios de evaluación. Por mencionar solo algunos:





*El 80 % de la calificación es tomada en cuenta con aquello que los colaboradores contestan en nuestro cuestionario; el restante 20 % se toma en cuenta del inventario de políticas, prácticas y programas que tiene la organización.*

*A partir del 70 % de aprobación, las empresas pueden pertenecer al Ranking. Ese porcentaje de adaptación del colaborador es el que nos da el punto de partida, nos indica que esta empresa puede ser parte del Ranking, y a partir de ahí evaluamos las políticas, prácticas y programas.*

*Ninguna organización es igual a otra en términos culturales. Cada empresa tiene sus propias fortalezas y formas culturales para adaptar al colaborador. Por ello, cada evaluación va formulada para medirse contra sí mismo*

*como colaborador todos los años, porque al final se ve reflejado qué tanto avanzó y si culturalmente se ha adaptado para ser cada vez mejor en términos de resultado de negocio.*

*En la medida que el colaborador se sienta cómodo y que es parte de la organización, se verán mejores resultados. La cultura tiene ciertos aderezos que nos permite desarrollarlos e impulsarlos, y eso se ve traducido, evidentemente, en retorno de inversión.*

**En su último ranking, ¿qué descubrimientos e innovaciones quedaron en evidencia en las empresas que fueron seleccionadas?**

*Confirmamos que las organizaciones están en constante evolución, ya que continúan trabajando para fortalecer su*

*cultura. Y si no perdemos de vista que este tema siempre lleva a la innovación, es inminente que el retorno de inversión se obtiene de una cultura consolidada.*

*La frase que engloba todo lo anterior es: “La Cultura siempre paga” y, claramente, es una invitación para que todos los líderes de las empresas tengan claridad de la trascendencia de tener una cultura sólida. Mientras más sólida sea esta, el retorno de inversión es mucho mayor.*

## Ranking 2022

*En el Ranking TOP+América 2022 participaron 143 empresas, de las cuales fueron rankeadas 41 empresas con presencia en 98 países y con más de 290 mil colaboradores encuestados.*



# TopCompanies Ranking 2022

por factores

Liderazgo  
Dinámica Organizacional  
Resiliencia  
Identificación con la empresa  
Crecimiento laboral  
Formación - Rol model  
Motivación organizacional  
Actitud Laboral  
Honestidad  
Diversidad e inclusión  
Políticas de la empresa  
Responsabilidad social  
Jornada laboral  
Seguridad laboral  
Estrés laboral  
Psicología positiva  
Compensación

Empres	País	Sector	Liderazgo	Dinámica Organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación - Rol model	Motivación organizacional	Actitud Laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
1	AMR Collection	Costa Rica	Hotelería Hospedaje	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	ManpowerGroup	Puerto Rico	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	1
3	Avaya	Colombia	Telecomunicaciones	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3
4	Walmart Centroamérica	Honduras	Productos y Servicios	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3	4	3	5	4	4
5	Essity Centroamérica SA.	Costa Rica	Industria de la salud	5	5	5	6	5	5	7	5	5	4	5	5	5	4	5	6
6	Alas	Paraguay	Productos y Servicios	6	7	6	5	6	7	6	6	6	8	6	6	6	8	7	5
7	Europartners Group	El Salvador	Logística y Transporte Internacional	7	6	7	7	7	6	5	8	7	8	7	8	9	7	7	6
8	Walmart Centroamérica	Guatemala	Productos y Servicios	8	10	9	8	8	8	7	8	7	6	7	8	8	6	8	9
9	ManpowerGroup	Guatemala	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	9	9	8	10	10	9	10	10	9	9	9	7	9	9	9	8
10	Europartners Group	Panamá	Logística y Transporte Internacional	11	8	11	9	9	10	9	9	10	11	10	10	10	10	10	10
11	Avaya	Brasil	Telecomunicaciones	10	12	10	11	11	11	11	11	10	13	11	11	11	12	11	12
12	Marco Marketing	Chile	Servicios de Publicidad	12	11	12	12	13	12	12	13	12	11	12	12	13	11	12	11
13	Walmart Centroamérica	Nicaragua	Productos y Servicios	13	13	14	13	14	13	15	12	13	13	12	14	14	12	13	13
14	Essity Centroamérica SA.	El Salvador	Industria de la salud	14	16	13	14	12	14	13	14	14	14	13	13	14	14	15	15
15	AMR Collection	República Dominicana	Hotelería Hospedaje	15	14	15	16	15	15	14	17	15	16	15	16	15	15	14	14
16	Marco Marketing	Perú	Servicios de Publicidad	16	15	16	15	16	16	19	16	17	15	16	17	15	16	17	16
17	Walmart Centroamérica	Costa Rica	Productos y Servicios	18	17	17	17	17	16	15	16	17	17	16	17	17	16	18	19
18	Walmart Centroamérica	El Salvador	Productos y Servicios	17	18	19	18	18	17	18	18	19	19	18	18	19	19	17	18
19	Office Depot Latinoamérica	Honduras	Comercio Autoservicio	19	20	18	19	19	19	18	19	19	18	18	19	20	21	19	17
20	Marco Marketing	Colombia	Servicios de Publicidad	21	19	20	20	21	20	20	21	20	21	23	20	20	18	20	20
21	Essity Centroamérica SA.	Guatemala	Industria de la salud	20	21	25	21	20	22	21	20	21	20	21	22	21	20	21	21
22	Concentrix	Nicaragua	Customer Technology Services and Solutions	22	23	22	23	22	21	22	22	22	22	22	21	24	22	25	23
23	ManpowerGroup	Honduras	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	23	22	23	22	24	26	24	25	23	23	20	23	23	23	23	22
24	Europartners Group	Perú	Logística y Transporte Internacional	25	24	26	24	23	24	23	23	24	25	24	24	22	24	26	24
25	Avaya	Argentina	Telecomunicaciones	24	26	24	25	25	26	24	25	26	25	26	25	25	25	22	25
26	Europartners Group	Colombia	Logística y Transporte Internacional	26	27	28	27	26	23	25	26	26	24	26	25	26	26	24	26
27	Europartners Group	Guatemala	Logística y Transporte Internacional	27	29	21	26	28	27	27	30	27	27	29	27	28	27	29	27
28	Marco Marketing	Brasil	Servicios de Publicidad	29	28	27	28	27	28	29	28	29	28	27	28	27	28	27	28
29	Concentrix	Colombia	Customer Technology Services and Solutions	31	25	29	29	29	31	30	29	28	29	28	29	30	28	29	29
30	Concentrix	Honduras	Customer Technology Services and Solutions	28	30	31	31	30	30	31	27	30	31	30	30	29	30	32	30
31	Concentrix	República Dominicana	Customer Technology Services and Solutions	34	31	36	32	31	29	28	31	31	30	31	32	31	31	30	31
32	Marco Marketing	Argentina	Servicios de Publicidad	32	32	39	30	33	32	32	32	32	32	33	34	32	33	31	33
33	ManpowerGroup	Panamá	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	30	33	33	33	32	33	35	33	33	34	33	31	32	33	32	32
34	Western Union	Perú	Otros Tipos de Intermediación Monetaria Casa de Remesas	33	34	30	34	36	34	33	34	35	33	34	34	33	34	34	34
35	Concentrix	El Salvador	Customer Technology Services and Solutions	36	35	38	35	34	36	36	37	36	35	35	35	36	35	35	35
36	Europartners Group	Ecuador	Logística y Transporte Internacional	35	36	34	36	35	40	37	36	34	36	36	36	35	36	37	36
37	EP America	Estados Unidos	Logística y Transporte Internacional	37	38	37	37	37	35	34	35	37	39	38	37	37	38	36	37
38	Concentrix	Brasil	Customer Technology Services and Solutions	38	37	35	40	38	41	38	38	39	38	41	38	38	37	38	40
39	Concentrix	Costa Rica	Customer Technology Services and Solutions	40	42	32	39	40	39	41	39	40	37	37	39	39	39	39	39
40	Europartners Group	Costa Rica	Logística y Transporte Internacional	39	40	43	38	39	37	40	40	38	41	40	40	40	40	38	38
41	Concentrix	Jamaica	Customer Technology Services and Solutions	41	41	41	41	41	38	42	41	41	40	39	42	41	41	42	41
42	Office Depot Latinoamérica	El Salvador	Comercio Autoservicio	42	39	40	42	42	42	39	46	42	42	42	41	42	42	41	41
43	ManpowerGroup	Costa Rica	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	44	44	44	43	43	43	45	43	43	43	43	45	46	44	42	43
44	CityMax Real Estate	Guatemala	Inmobiliario	43	45	42	44	44	44	43	42	44	46	47	44	44	44	47	44
45	ManpowerGroup	El Salvador	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	45	48	49	45	48	45	44	45	46	44	45	45	43	45	43	45
46	CityMax Real Estate	El Salvador	Inmobiliario	47	43	46	46	45	49	46	44	45	45	46	46	46	43	46	46
47	Office Depot Latinoamérica	Guatemala	Comercio Autoservicio	48	46	45	47	49	47	48	47	47	48	44	47	47	47	45	47
48	Europartners Group	República Dominicana	Logística y Transporte Internacional	46	47	48	49	46	48	47	48	48	47	48	49	49	48	48	48
49	ManpowerGroup	República Dominicana	Servicios Profesionales en Recursos Humanos	49	49	47	48	47	46	50	51	49	49	49	48	48	49	49	49
50	Soluciones Creativas Capital Humano	Costa Rica	Consultoría de Recursos Humanos	50	53	50	50	50	52	51	49	51	50	51	50	50	51	50	51
51	Europartners Group	Chile	Logística y Transporte Internacional	51	51	51	52	51	51	49	52	50	51	53	51	52	51	52	51
52	CityMax Real Estate	República Dominicana	Inmobiliario	52	50	53	51	53	50	52	50	52	52	52	52	51	52	53	52
53	Carvajal Empaques	El Salvador	"Industria Manufacturera"	54	52	52	53	54	53	53	53	53	54	50	53	55	53	50	53

# TopCompanies Ranking 2022

por factores

Empresa

País

Sector

Liderazgo  
Dinámica Organizacional  
Resiliencia  
Identificación con la empresa  
Crecimiento laboral  
Formación - Rol model  
Motivación organizacional  
Actitud Laboral  
Honestidad  
Diversidad e inclusión  
Políticas de la empresa  
Responsabilidad social  
Jornada laboral  
Seguridad laboral  
Estrés laboral  
Psicología positiva  
Compensación

54	Western Union	Panamá	Otros Tipos de Intermediación Monetaria Casa de Remesas	53	55	54	56	55	54	54	54	54	53	55	54	53	55	54	54	54	54
55	Office Depot Latinoamérica	Panamá	Comercio Autoservicio	56	54	55	55	52	55	55	55	57	55	54	56	54	54	55	55	55	55
56	Office Depot Latinoamérica	Costa Rica	Comercio Autoservicio	55	56	58	54	56	56	57	58	56	56	56	55	56	56	56	58	57	57
57	Europartners Group	Brasil	Logística y Transporte Internacional	57	57	57	57	57	59	56	56	55	59	59	57	57	57	59	57	56	56
58	The Dolphin Company	St Kits	Turístico	59	60	56	58	58	58	59	58	58	58	58	58	58	63	57	56	58	58
59	The Dolphin Company	República Dominicana	Turístico	61	58	59	59	59	57	60	57	59	57	57	59	59	59	58	59	59	59
60	Hospimédica	Costa Rica	Sector Salud - Comercio Consumo Masivo Venta y Distribución Implementos Médicos	60	61	60	60	63	60	59	61	60	61	62	60	62	60	62	60	60	60
61	Promotora Ambiental	Colombia	Servicios	58	59	62	61	61	61	61	60	61	62	60	61	61	61	60	61	62	62
62	Pronto BPO	Honduras	Recursos Humanos	62	65	61	62	62	62	62	62	63	60	63	62	60	62	66	62	61	61
63	Hoteles City	Regional	Hotelería	63	63	68	66	60	63	63	63	62	63	66	63	63	58	63	65	63	63
64	Pronto BPO	Guatemala	Recursos Humanos	65	64	63	64	67	64	65	64	64	64	69	65	64	64	64	64	65	65
65	The Dolphin Company	Jamaica	Turístico	64	62	65	65	65	65	64	65	65	68	64	66	65	65	65	63	64	64
66	The Dolphin Company	Argentina	Turístico	66	66	64	63	66	66	66	67	66	66	61	64	66	67	61	66	66	66
67	Grupo Distelsa	Guatemala	Agroindustrial	69	70	67	67	64	67	67	66	67	67	65	67	68	66	67	67	68	68
68	Consortium Legal Centroamérica	El Salvador	Legal	67	68	66	68	68	69	68	68	69	65	67	68	67	68	68	68	67	67
69	Multigroup	Costa Rica	Manufactura y Producción de Productos Metálicos	68	69	69	69	69	68	70	71	68	69	68	70	69	69	69	69	69	69
70	Bato Shared Services	Costa Rica	Centro de Servicios Financieros	74	67	73	70	70	70	69	69	70	70	71	69	70	71	70	70	70	70
71	Consortium Legal Centroamérica	Nicaragua	Legal	71	71	70	72	71	71	72	70	71	71	74	71	71	72	70	71	72	72
72	Grupo Perfesa	República Dominicana	Agroindustrial	70	72	72	71	72	72	71	72	73	73	72	72	72	71	72	73	71	71
73	Consortium Legal Centroamérica	Honduras	Legal	72	73	71	73	74	73	73	73	72	72	73	73	73	73	74	72	73	73
74	Multigroup	Nicaragua	Manufactura y Producción de Productos Metálicos	73	76	75	75	73	74	74	74	75	74	70	74	74	74	76	74	74	74
75	SCOTIA GBS DR	Regional	Servicios Profesionales	75	74	74	74	75	75	75	77	74	75	75	76	75	75	73	77	75	75
76	Consortium Legal Centroamérica	Guatemala	Legal	76	77	76	76	76	76	78	75	78	76	77	75	76	76	79	76	77	77
77	doTERRA Centroamérica	Guatemala	Servicios	77	75	77	77	79	77	77	78	77	79	79	79	77	77	77	75	76	76
78	Pronto BPO	El Salvador	Recursos Humanos	78	78	78	78	78	78	76	76	79	77	78	78	80	75	78	79	79	79
79	Mostro	Guatemala	Agencia de Publicidad	79	79	79	79	77	79	79	80	76	78	76	77	79	78	79	78	79	78
80	Altaplaza Mall	Panamá	Retail	83	83	80	81	80	80	80	79	80	80	82	80	80	83	81	80	80	80
81	Promotora Ambiental	Costa Rica	Servicios	81	81	81	80	81	81	83	83	82	81	81	82	84	81	81	80	81	81
82	Quick Hit Solutions	Chile	Tecnologías de Información Financiera	80	82	84	82	83	83	82	81	81	82	80	81	82	82	82	82	82	82
83	Consortium Legal Centroamérica	Costa Rica	Legal	82	80	83	83	82	82	81	82	83	84	83	83	83	83	80	83	83	83
84	Módiga	Paraguay	Importación de Alimentos, Bebidas, Bazar y Ferretería.	86	84	85	84	84	84	84	86	85	83	85	84	81	84	84	84	84	85
85	Multigroup	Guatemala	Manufactura y Producción de Productos Metálicos	85	85	82	87	85	85	85	84	84	85	84	85	85	85	85	85	85	84
86	Corsisa	Guatemala	Tecnología	84	89	89	85	87	86	86	85	86	86	90	86	90	86	86	86	86	86
87	Promotora Ambiental	Panamá	Servicios	87	87	87	86	86	87	89	88	89	90	87	91	87	88	87	87	87	87
88	Microserfin	Panamá	Financiero	89	90	88	89	88	88	88	87	88	87	88	87	88	87	88	88	88	88
89	doTERRA Centroamérica	Costa Rica	Servicios	88	88	86	88	89	89	87	90	87	89	89	89	89	89	89	89	89	89
90	Acclaim Energy	Estados Unidos	Energía	90	91	90	90	90	92	90	89	90	88	86	90	86	90	93	89	90	90
91	Texpasa	Guatemala	Textil	91	86	91	94	91	90	92	91	91	91	93	88	91	91	92	91	92	92
92	GTA	Guatemala	Comercial/Retail	93	92	92	91	92	91	91	92	93	93	92	92	92	92	90	92	91	91
93	Quick Hit Solutions	Colombia	Tecnologías de Información Financiera	94	93	93	93	93	93	93	93	92	92	91	94	93	95	91	93	93	93
94	Medcom	Panamá	Servicios	97	94	95	92	94	94	94	94	94	95	95	93	94	94	95	94	94	94
95	APTIV Services Honduras	Honduras	Rubro Amesero	92	95	94	97	95	95	95	95	95	94	94	95	98	93	94	95	95	95
96	CRS Sociedad Corredora de Seguros	Costa Rica	Servicios Financieros - Intermediación de Seguros y Gestión de Riesgos	95	96	96	95	98	96	96	98	96	96	96	96	96	96	98	97	96	96
97	PBS Nicaragua	Nicaragua	Comercio	96	97	97	96	96	97	97	96	97	97	97	98	97	97	96	97	98	98
98	Asociación Duarte De Ahorros y Préstamos	República Dominicana	Financieros	98	98	98	98	97	98	98	97	98	98	98	97	95	96	98	98	98	97

Menciones Especiales de participación en México:

CITYMAX - CONCENTRIX - MARCO MKT - THE DOLPHIN COMPANY - Acclaim Energy - QUICK HIT SOLUTIONS

# Top Companies Ranking 2022

por marcas

Empresa	Países	Colaboradores	Sector
1 AMR Collection	Costa Rica, República Dominicana	1	AMR Collection
2 Walmart Centroamérica	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua	2	Walmart Centroamérica
3 ManpowerGroup	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana	3	ManpowerGroup
4 Avaya	Argentina, Brasil, Colombia	4	Avaya
5 Essity Centroamérica SA.	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá	5	Essity Centroamérica SA.
6 Alas	Paraguay	6	Alas
7 Marco Marketing	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, Perú	7	Marco Marketing
8 Office Depot Latinoamérica	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá	8	Office Depot Latinoamérica
9 Europartners Group	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay	9	Europartners Group
10 Concentrix	Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Jamaica, Nicaragua República Dominicana	10	Concentrix
11 Western Union	Panamá, Perú	11	Western Union
12 EP America	Canadá, Estados Unidos, Puerto Rico	12	EP America
13 Soluciones Creativas Capital Humano	Costa Rica	13	Soluciones Creativas Capital Humano
14 CityMax Real Estate	Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, República Dominicana, Santo Domingo	14	CityMax Real Estate
15 Carvajal Empaques	El Salvador	15	Carvajal Empaques
16 Hospimédica	Costa Rica	16	Hospimédica
17 The Dolphin Company	Argentina, Estados Unidos, Jamaica, República Dominicana, St Kits	17	The Dolphin Company
18 Hoteles City	Chile, Colombia, Costa Rica	18	Hoteles City
19 Pronto BPO	El Salvador, Guatemala, Honduras	19	Pronto BPO
20 Grupo Distelsa	Guatemala	20	Grupo Distelsa
21 Bato Shared Services	Costa Rica	21	Bato Shared Services
22 Grupo Perfesa	República Dominicana	22	Grupo Perfesa
23 SCOTIA GBS DR	República Dominicana	23	SCOTIA GBS DR
24 doTERRA Centroamérica	Costa Rica, Guatemala	24	doTERRA Centroamérica
25 Consortium Legal Centroamérica	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua	25	Consortium Legal Centroamérica
26 Mostro	Guatemala	26	Mostro
27 Altaplaza Mall	Panamá	27	Altaplaza Mall
28 Multigroup	Costa Rica, Guatemala, Nicaragua	28	Multigroup
29 Promotora Ambiental	Colombia, Costa Rica, Panamá	29	Promotora Ambiental
30 Módiga	Paraguay	30	Módiga
31 Acclaim Energy	Estados Unidos	31	Acclaim Energy
32 Texpasa	Guatemala	32	Texpasa
33 Quick Hit Solutions	Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana	33	Quick Hit Solutions
34 Corsisa	Guatemala	34	Corsisa
35 Microserfin	Panamá	35	Microserfin
36 GTA	Guatemala	36	GTA
37 Medcom	Panamá	37	Medcom
38 APTIV Services Honduras	Honduras	38	APTIV Services Honduras
39 CRS Sociedad Corredora de Seguros	Costa Rica	39	CRS Sociedad Corredora de Seguros
40 PBS Nicaragua	Nicaragua	40	PBS Nicaragua
41 Asociación Duarte De Ahorros y Préstamos	Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Jamaica, Nicaragua, República Dominicana	41	Asociación Duarte De Ahorros y Préstamos



## TOP América 2022

### Observar y acompañar, retos asumidos por las Empresas TOP

#### ■ Laila Chartuni Ortega Presidenta TOP Companies

Y así deberá continuar, no me queda duda. El futuro será para aquellas empresas y líderes que se mantengan cercanos al ser humano en general, que lo coloquen en el centro de sus actividades, sea cliente, colaborador, proveedor o miembro de la comunidad. Estrategia, producto y gente seguirán siendo prioridad, pero esta última en el centro de la operación.

Si bien no se trata de una responsabilidad absoluta de la empresa, sino compartida con el colaborador, el líder deberá trabajar en el desarrollo y evolución de su gente. Ahora, más que antes, tiene que modelar personas con gran resiliencia, capacidad de análisis y acción, con mucha agilidad y mayor fortaleza emocional.

En cuanto al colaborador, vemos que pondera su propósito y sentido de vida tanto en términos laborales como personales. Si no lo encuentra en una empresa no brindará bidireccionalidad y se irá a buscar su propósito en otra organización. Así que la constante será el propósito alineado a la estrategia de la organización.

El bienestar se mantendrá como prioridad, pues seguimos viendo a nivel Latinoamérica un preocupante problema de salud mental, en términos de depresión y ansiedad. Mucha gente se ha visto afectada emocionalmente durante este tiempo de pandemia. Por eso insisto en la

importancia de que los líderes observen a sus colaboradores, los escuchen y acompañen.

Si tú quieres, como líder, resonar con el otro, necesitas acompañar, estar cercano, entendiendo el día a día. Y eso es algo que no se da en un abrir y cerrar de ojos, es algo que se construye. Quien no lo haya hecho aún, es momento de que empiece, y las culturas tendrán que modificar ese rol model en términos de conductas que realmente resuenen con su gente. Es mucho más profundo que el clima organizacional.

¿Alguien duda acaso de que la crisis sanitaria mundial afectó a todos y nos seguirá afectando durante los siguientes años? Entonces, lo que nos queda a líderes y empresas es seguir observando y acompañando. Ese es también el testimonio que nos quedamos de las empresas que participaron en el 8° Congreso Internacional TOP Companies, que recién celebramos.

La constante en nuestras vidas seguirá siendo el cambio, y no solo eso, cambios abruptos que deberemos introyectar rápido, con capacidad de análisis en poco tiempo y reacciones también veloces, que posiblemente no sea tan asertivas en primera instancia. Flexibilidad, adaptación y seguir aprendiendo a interpretar la información serán inherentes a la operación cotidiana. No perdamos eso de vista.

**C**Derivado de los resultados de las encuestas que realizamos en América Latina, estamos ciertos, que el camino a recorrer por parte de las empresas que encabezan el Ranking TOP+América 2022 por el bienestar mental de sus colaboradores después de la pandemia, es largo y complicado, pero ya está en la ruta a seguir.

Vemos que los líderes de estas empresas se mantuvieron cercanos y acompañaron a sus colaboradores pese a la distancia, con empatía, dando retroalimentación, estableciendo objetivos de acuerdo a las circunstancias y guiando a su gente para alcanzar las metas.



# ALINEACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN REPUTACIONAL

**Thony Da Silva Romero**

Consultor Internacional,  
CEO y Socio de la firma PIZZOLANTE

**T**oda organización se compone de personas, y en mis años contribuyendo a catalizar procesos de distinta índole en el plano empresarial, uno de los mayores retos a los que se enfrenta el liderazgo, es la alineación organizacional.

Poner de acuerdo y mantener alineadas a decenas, cientos o miles de personas, requiere de un esfuerzo permanente de liderazgo y comunicación que se fundamente sobre elementos en común, esfuerzos que sirvan de amalgama entre dicha multitud, y que permita a su vez que, independientemente del líder, el comportamiento general este permanente y consistentemente alineado con los objetivos de la organización, esto, de cara a la construcción de resultados positivos que contribuyan a su sostenibilidad y una adecuada reputación.

Ahora bien, ¿cuáles son los focos sobre los cuales debemos prestar atención para alcanzar esa deseada alineación que facilite en tiempo, costo y calidad la obtención de resultados? Para responder a esta pregunta podemos acudir a un modelo que junto a mi equipo de trabajo en PIZZOLANTE estuvimos recientemente compartiendo en ocasión de la presentación para América Latina del estudio “Approaching the Future” realizado por Corporate Excellence.

Allí, planteamos la relevancia y preponderancia que tiene una clara definición de propósito para su organización, esto no es una sorpresa, de hecho, el estudio “Approaching The Future” que revela las tendencias actuales en el mundo empresarial, coloca al propósito en el primer lugar. Es esa definición clara de “por qué hago lo que hago”, y de cómo terceros resultarán beneficiados al acercarse a nuestra organización para obtener lo que producimos, o para recibir el servicio que ofrecemos, determina el primer punto de conexión con nuestros stakeholders.

Tener esto claro resultará esclarecedor, valga la redundancia, para cada miembro de su organización, asegurando que quienes compartan espacio en común en su empresa se puedan ver reflejados en ese propósito porque les resulta común a sus intereses. Es así como este es el primer paso. Los fundadores de empresa generalmente han tenido esto claro, la tarea entonces es traducir ese propósito en una fórmula para cumplir con él.

Con una definición de propósito clara, será más sencillo dotar a la organización de una filosofía de gestión, esa que define nuestra misión, es decir, el que tenemos que hacer, y nuestra visión, el hacia dónde queremos ir, contribuyendo así a identificar aquellas actitudes y comportamientos que serán requeridos prioritariamente para alcanzarlos, descubriendo así nuestros valores como organización.

Paralelamente a esto, la siguiente tarea para cumplir con ese propósito, será poder definir cómo organizarnos, y es allí donde toda organización debe construir un claro modelo de gobierno, que defina estructuras e instancias que aseguren el debido flujo de los procesos de toma de decisión y ejecución.

Estos elementos, propósito, filosofía de gestión y gobierno corporativo son el núcleo de toda organización, terminarán por delinear nuestra identidad y consolidar una cultura, esa forma de hacer las cosas que nos distinguirá en el mercado, y se convertirá, de estar bien gestionada, en una ventaja competitiva para alcanzar el éxito. Es desde allí que los principios de sostenibilidad deben ser definidos y compartidos.

Ahora bien, esa manera de hacer las cosas que define nuestra cultura tendrá una incidencia muy importante en 4 grandes ámbitos prioritarios de gestión:

- 1.- La forma en que definimos estrategia
- 2.- La forma en que creamos y damos vida a nuestra marca a través del posicionamiento, la narrativa y la experiencia del consumidor o usuario.
- 3.- La forma en como somos capaces de identificar y gestionar riesgos.
- 4.- La forma en que conducimos el negocio a través de nuestro liderazgo.

La intervención sobre estas cuatro áreas, desde una perspectiva de alineación permanente, permitirá direccionar mejor la actuación institucional y comercial de la organización, que, junto a los esfuerzos de comunicación estratégica y relacionamiento que le acompañen, permitirá lograr una conexión efectiva con nuestros grupos de interés, internos y externos, que generen la confianza necesaria para movilizarlos hacia claros compromisos que le den sostenibilidad a nuestro negocio.

Este proceso, sostenido en el tiempo y gestionado de forma sostenible y consistente, permitirá a la organización no solo alcanzar sus objetivos y agilizar sus procesos de negocios, sino que también le permitirá mantenerse en el tiempo y construir una reputación que contribuya a navegar la incertidumbre de un futuro en permanente cambio.



## SOSTENIBILIDAD, ESE RETO. NUESTRO RETO

**Iván Calvo**

Ingeniero y Sociólogo

[www.linkedin.com/in/ivancalvoprieto/](https://www.linkedin.com/in/ivancalvoprieto/)

**E**l Informe Brundtland es un informe publicado en 1987 para las Naciones Unidas, que enfrenta y contrasta la postura del desarrollo económico de extracción de recursos materiales finitos con el de la sustentabilidad ambiental.

En este informe, se utilizó por primera vez el término “desarrollo sostenible”, definido como aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”. Implica un cambio muy importante en cuanto a la idea de sustentabilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo. Este informe se ha convertido en un referente fundacional del desarrollo sostenible

Han pasado ya 35 años desde que fuera publicado ese informe y ha habido, y hay, esfuerzos y avances de la comunidad internacional para ir cambiando el modelo de desarrollo de nuestras sociedades de nuestros países. Lo que todo el mundo tenemos claro, es que no tenemos planeta B, y aunque los seres humanos se pudieran proyectar hacia otros planetas, como por ejemplo Marte, en las próximas décadas y siglos, no deberíamos de “inutilizar” nuestro planeta azul originario por el bien de todos.

El sentido común nos dice que no podemos operar sistemas de extracción de recursos indefinidamente como si no hubiera límites ecológicos, económicos,

demográficos, ambientales, etc. Esos límites existen y están ahí para tenerlos en cuenta, considerarlos y aprender cómo podemos evitarlos para prevenir con ellos males mayores e irreversibles. No podemos operar sistemas económicos de extracción de recursos lineales de modo tendente al infinito en un planeta finito, pero existe una solución a este problema: la economía circular.

La economía circular nos enseña la posibilidad de reutilizar recursos, de reciclar materiales, usar energías renovables, en definitiva, de cambiar un sistema económico de extracción lineal que a la larga es insostenible, por un sistema económico de operación circular que sea sostenible en el tiempo.

Ejemplos como el de “Aporto Consultoría”, empresa consultora co-fundada en Chile por mi amiga Camila Carrasco, aportan su grano de arena a este cambio, trabajan ya en esa dirección y han desarrollado una herramienta de medición en línea que permite medir el grado de incorporación de prácticas circulares y sostenibles en las Pymes de forma sencilla y accesible, haciendo posible que organizaciones de todo tipo puedan definir su línea base de brechas y oportunidades en la economía circular y sustentabilidad de sus procesos.

Este es el primer paso para comenzar a incorporar prácticas circulares y, con ello, emprender y potenciar el camino a la sustentabilidad, concienciarnos de que los cambios a gran escala solo podrán lograrse si los trabajamos desde la pequeña escala.

Los seres humanos somos capaces de innovar sin límites, somos capaces de crear sin límites, con lo que también seremos capaces de afrontar los retos de nuestro tiempo para poder brindar un mejor futuro a las nuevas generaciones que están por venir.



## SUSTENTABILIDAD CUÁNTICA

### Andrés Silva Arancibia

Speaker en 21 países. Fundador de Flumarketing.com. Profesor visitante en Universidad Complutense de Madrid. Estratega digital, Autor y Consultor.

**N**os encontramos frente a una gran encrucijada donde claramente continuar por el camino convencional de uso de recursos y emisiones de gases de efecto invernadero se hace insostenible. Como bien lo señala la Organización Meteorológica Mundial (OMM), “existe una probabilidad de 50:50 de que la temperatura global media anual alcance temporalmente 1,5 °C por encima del nivel preindustrial durante al menos uno de los próximos cinco años, y la probabilidad aumentará con el transcurso del tiempo.”

Frente a esta enorme evidencia la humanidad tiene la imperiosa necesidad de actuar de manera rápida y certera. Es aquí donde la computación cuántica surge como una respuesta tecnológica clave, dado que, el actual estado del arte cuántico muestra que existen infinitas formas en las que poderosas simulaciones realizadas mediante computación cuántica, permitirán optimizar recursos y minimizar el impacto por huella de carbono. Y todo esto ¿por qué? Porque las computadoras cuánticas podrán resolver ecuaciones que las computadoras clásicas les es imposible resolver en miles de años de procesamiento.

Recientemente, la compañía líder en software cuántico Zapata Computing en su publicación Let's Make Quantum Computing About Sustainability, establece varias formas de cómo la computación cuántica impactará positivamente en la sustentabilidad, destacando entre estas según Witold W.

Kowalczyk, Director, Global Strategic Partnerships at Zapata Computing Inc., “la capacidad de resolver ecuaciones diferenciales parciales (PDEs) de manera más eficiente con la computación cuántica, lo que desbloqueará nuevos diseños de alas y motores que harán que los aviones sean más eficientes energéticamente. Incluso el porcentaje más pequeño de mejoras en esa área evitaría que millones de toneladas de CO2 fueran a la atmósfera.”

Ya no hay duda de que la computación cuántica tiene todo el potencial para contribuir con soluciones que cambien: 1) La forma en que descubrimos nuevos materiales más eficientes y menos contaminantes. 2) La manera en que generamos y almacenamos energía. 3) La forma de cómo diseñamos procesos industriales. 4) La manera en cómo optimizamos el transporte. 5) La forma en que construimos casas, automóviles, aviones y barcos. Todo este potencial, convierte a la computación cuántica en una tecnología esencial para ganar la madre de las batallas contra la sobre explotación de recursos naturales, la contaminación y el cambio climático.

Nada de esto es un ejercicio de ciencia ficción. El efecto de la computación cuántica está mucho más cerca de lo que imaginamos. Según Science (2020), IBM promete una computadora cuántica de 1000 qubits para 2023. En esta misma línea argumentativa, BCG (2020) señala que “las computadoras cuánticas de primera generación estarán disponibles en la década de 2020 y comienzos de la de 2030.”

Todo parece indicar que el camino está pavimentado para que todo el potencial de la computación cuántica se despliegue en beneficio del único planeta que, hasta donde sabemos, es el único que la humanidad por ahora puede habitar.





## INNOVAR: ¿CRECER ECONÓMICAMENTE O TENER UNA MEJOR SOCIEDAD?

### Eddy Gouveia

Especialista en alineación del modelo de negocio del cliente con las buenas prácticas de gestión financiera y de coordinación comercial en Syngulariti.

**Soy innovador: ¡Cambié el escritorio por una bicicleta!**

🐦 @baleine.business

(a) El estudio de la WIPO lo consigues aquí:  
<https://www.globalinnovationindex.org/Home>

**E**n un mundo rebotante de datos, índices y rankings, un fenómeno como la innovación no podía dejar de tener un estudio que ayude a los interesados a hacer comparaciones y tomar decisiones. La WIPO, siglas en inglés de la World Intellectual Property Organization, presenta cada año, desde 2007, su GII o “Global Innovation Index”.

En el reporte del 2022, titulado “¿Cuál es el futuro del crecimiento impulsado por la innovación?” (a), las diez primeras posiciones globales (entre 132 países) son las siguientes:

**1)** Suiza, **2)** Estados Unidos de América, **3)** Suecia, **4)** Reino Unido, **5)** Países Bajos, **6)** República de Corea, **7)** Singapur, **8)** Alemania, **9)** Finlandia y **10)** Dinamarca.

Las naciones de América Latina y el Caribe aparecen lejos en la tabla. A partir del puesto 50 de la clasificación mundial. Configurándose así el ranking regional:

**1)** Chile (50), **2)** Brasil (54), **3)** México (58), **4)** Colombia, (63), **5)** Uruguay (64), **6)** Perú (65), **7)** Costa Rica (68), **8)** Argentina (69), **9)** Jamaica (76), **10)** Panamá (81). Para encontrar a República Dominicana (que representa la posición 11 en la región) debemos descender hasta la posición 90 de la clasificación mundial.

Habría que estudiar el interesante sumario ejecutivo del detallado informe del GII de la WIPO (que proporciona medidas de desempeño de 132 economías en sus ecosistemas de innovación, incluyendo la recopilación de 81 indicadores de fuentes internacionales públicas y privadas) para empaparse de las diferentes aristas de la innovación global hoy en día.

En este documento llamó mi atención la sección que destaca que, contradictoriamente,

más innovación no ha generado más productividad: “Todos los indicadores relativos a la incidencia de la innovación presentan una notable ralentización. Hoy en día, el crecimiento de la productividad —el parámetro que utilizan los economistas para evaluar si el nivel de vida es susceptible de mejorar con el paso del tiempo— se sitúa en los niveles más bajos de su historia. El denominado período de gran estancamiento cuestiona la capacidad de la innovación para generar crecimiento en el futuro.”

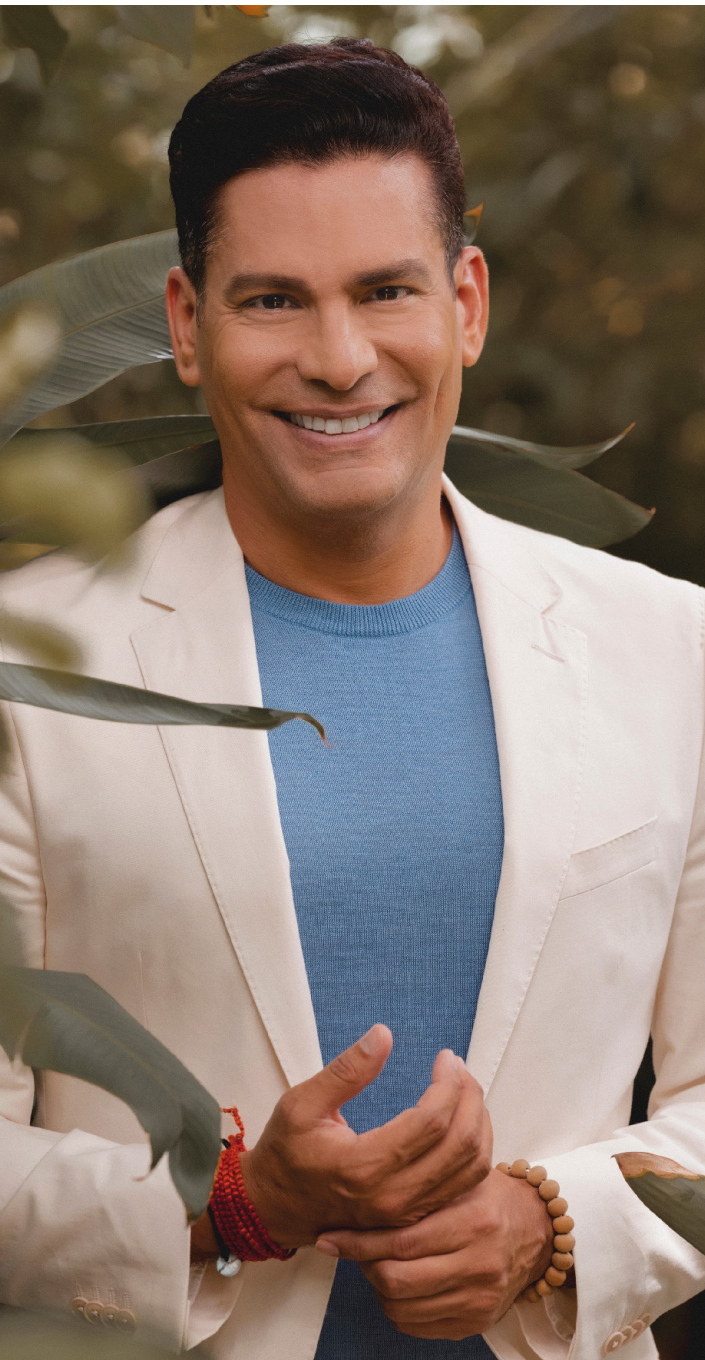
Esto preocupa a cualquiera. Sin embargo, parafraseando a Amparo Moraleda (IBM): “La innovación es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza”. Así, más que innovar sin lograr efectivamente crecer económicamente, una alternativa es preocuparse (y ocuparse) porque la innovación se materialice en mejoras tangibles para la convivencia en sociedad.

Vivo en Francia, país número 12 del ranking mundial. Es decir, una economía bastante cerca del top 10 del GII y bien por delante de los países de LATAM/Caribe. Aquí en L’Hérault (34), mi departamento, la innovación prioriza mejorar la sociedad: i social. Una visión de la innovación que se enfoca en el cómo superar las barreras en la interacción entre empresas, clústeres, investigadores, agencias gubernamentales y ciudadanos.

Citando un ejemplo, el 20 de octubre tuvo lugar en Toulouse la “Reunión de economía comprometida #3”, cuyo lema fue: I+D+i social: ¡innovar para transformar la sociedad!

Ante la presencia en el departamento (y en el país en general) de desafíos sociales, cada vez más numerosos y complejos que resolver, los actores del cambio están explorando (en reuniones como estas) enfoques de innovación social e I+D social comprometidos y plurales. Soluciones que ofrecen respuestas originales y relevantes ante los límites (normativos, organizativos, etc.) a los que, regularmente, se enfrentan para generar impactos masivos y duraderos en beneficio de la sociedad.

¿Imaginas un mundo donde la innovación ponga en primer plano a la sociedad y no la economía?



## INDICADOR DE AFECTIVIDAD: CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD

### Ismael Cala

Periodista, escritor, motivador y conferencista inspiracional y empresarial.

🌐 [www.IsmaelCala.com](http://www.IsmaelCala.com)

🐦 @cala

📷 ismaelcala

📌 Ismael Cala

Entre las medidas en pro de la afectividad, sin que sea una lista inacabada, se encuentran: el salario emocional, las oportunidades reales de crecimiento y la inversión en su ser integral como seres humanos. Amén de la importancia de entender la consecuencia humana de la tecnología para que no se limite a tecnificar las labores sino a humanizarlas.

Otro caso digno de analizar tiene que ver con el impacto del teletrabajo. Si bien para muchas empresas ha sido satisfactorio a nivel de resultados, al mismo tiempo, se están desconociendo los efectos secundarios que implica trabajar desde casa.

Desde personas que tienen dos empleos (sin que ninguna de las dos empresas lo sepan) y colaborando con síndromes como el de burn out (o agotamiento extremo), hasta trabajadores que se encuentran buscando activamente otro empleo sin terminar su relación de contrato actual, lo cual genera renuncias con mayor ligereza ya que no se ha generado el mínimo apego emocional que tal vez se daría si se tratara de empleos presenciales.

Hoy en día, retener el talento se ha vuelto una tarea impostergable y cada día más complicada. De hecho, en México más de 770.000 personas abandonaron su trabajo en el primer trimestre de 2022, según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

El balón está del lado de los equipos de gestión del talento quienes tienen la gran tarea de generar comunicaciones, relaciones y emociones que sumen a la conexión y así poder generar resultados que se convierten en el elemento diferenciador de la empresa frente a su competencia.

Desde la conexión personal y emocional, se logra la conexión total que es la que genera éxitos, resultados y, al final del día, la verdadera felicidad. Esa que todos buscamos de manera incesante.

**T**oda organización busca, más allá de la productividad (y sus resultados), la sostenibilidad, es por eso que cuidan su desempeño y reputación. Un caso de estudio es Twitter, Meta y otras compañías de tecnología que están protagonizando la reciente ola de despidos de sus colaboradores y cuyos efectos, en términos de reputación y sostenibilidad, están por verse.

La única forma en que las empresas se mantengan sólidas en el tiempo (superando guerras y todo tipo de recesión económica) es tomando medidas para ser sostenibles en el tiempo. El gran problema es que, pareciera que hoy en día, toman decisiones solo desde la efectividad y no desde la afectividad.

# TRANSFORMA TUS IDEAS EN ACCIONES

déjate asesorar por consultores experimentados

**transformación** culturas  
negocios  
procesos

**experiencia** clientes  
empleados  
pacientes  
usuarios

**digital** branding  
coaching  
reputation

skills **building**  
strategy  
team



transformación

[in](#)@cucodevenegas

# WYNDHAM GREEN



## WYNDHAM

HOTELS & RESORTS

### NUESTRO COMPROMISO CON LA SUSTENTABILIDAD

Wyndham Hotels & Resorts es una empresa social, ética y ambientalmente responsable.

- Aceptamos las diferencias entre las personas dándoles la bienvenida en nuestros lugares de trabajo.
- Retribuimos a las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos.
- Cuidamos el planeta y todo lo que vive en él.
- Trabajamos para mantener la seguridad de nuestros colaboradores y de nuestros huéspedes.

Las áreas de enfoque de nuestro programa Wyndham Green son:

- Cambio climático.
- Eficiencia energética y energías renovables.
- Conservación del agua.
- Diversificación de residuos.
- Biodiversidad.

Visita [www.wyndhamhotels.com/wyndham-green-sustainability](http://www.wyndhamhotels.com/wyndham-green-sustainability)  
para conocer más de nuestro programa.