

—Por **Juan Pedro Pinochet**  
Socio fundador de Gestión Social



## El desarrollo exige liderazgo

**E**n Gestión Social cumplimos veinte años acompañando a empresas que buscan construir desarrollo desde lo propio de ser empresa. Cuando partimos, la sostenibilidad era un concepto emergente, muchas veces asociado a ideas generales, como “no comprometer el futuro” o “sostenerse en el tiempo”. En las empresas era todavía una noción ajena a la estrategia, sin relación clara con las decisiones que realmente definían el negocio. Optamos por alejarnos de ese enfoque idealista y demostrar que, bien aplicada, la sostenibilidad aporta viabilidad, legitimidad y rentabilidad en el largo plazo.

Desde entonces, mucho ha cambiado. Hoy la sostenibilidad está presente en estándares, métricas y normas, pero ha perdido fuerza como herramienta estratégica. Se ha llenado de fórmulas “correctas” de actuar y de lenguaje normativo. Lo que se gana en orden se pierde en impacto. Lo que se homogeneiza se vuelve menos útil para competir.

El estudio Valor Productivo 2025, que realizamos en conjunto con Critería y la Universidad Adolfo Ibáñez, muestra una ciudadanía que sigue respaldando el modelo productivo chileno, pero que desconfía de cómo se lleva a la práctica. El 83% de las personas cree que es posible producir materias primas protegiendo el medioambiente. El 82% cree que se puede mejorar la vida de las comunidades desde la actividad productiva. Sin embargo, cuando se les pregunta por la evaluación concreta del desempeño de las industrias, los niveles de confianza no superan el 50%. Lo que se percibe es una brecha entre potencial y realidad.

Ese diagnóstico debería ser un llamado a actuar. El país entra en un nuevo ciclo político, con desconfianza institucional y polarización, pero también con una ciudadanía que sigue eligiendo opciones razonables. El mundo empresarial no puede seguir postergando su rol. Es momento de proponer, involucrarse y ejercer liderazgo. En una cultura donde es común mirar la responsabilidad en el otro antes que hacerse cargo, insistir en la neutralidad solo debilita la posición del sector privado. Las empresas que hoy hacen la diferencia son las que se atreven a avanzar donde hay incertidumbre, que lideran con claridad y que entienden que crecer también implica involucrarse.

Desde Gestión Social creemos en un desarrollo que reconozca la complejidad del entorno y que asuma que las empresas no están al margen de ese proceso. Tienen el conocimiento, las redes y la capacidad técnica para contribuir activamente a la construcción de ese futuro. Esa responsabilidad comienza por leer bien el momento y actuar con decisión.

La sostenibilidad verdadera no se trata de cumplir con lo exigido, sino de crear condiciones para que el negocio prospere junto con el entorno. Esa es la base sobre la que hemos trabajado durante dos décadas y es también la manera en que queremos seguir aportando. Con enfoque estratégico, soluciones prácticas y compromiso con el desarrollo del país.