

THE CONFERENCE BOARD®  
C-SUITE OUTLOOK 2022

EDICIÓN CHILE

# REINICIAR Y REIMAGINAR:

Sobrevivir y prosperar en un entorno  
empresarial excepcionalmente desafiante



---

# Contenidos

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	3	<b>SOBRE THE CONFERENCE BOARD</b> .....	26
IDEAS ESTRATÉGICAS PARA LO QUE VIENE .....	4	<b>SOBRE ICARE</b> .....	27
<b>IMPACTOS EXTERNOS EN EL RADAR: DOMINAN LOS EFECTOS DE COVID-19</b> .....	7	RECONOCIMIENTOS .....	27
<b>ENFOQUE INTERNO PARA 2022: TRANSFORMACIÓN Y TALENTO DIGITAL</b> .....	10		
<b>GOLPEA LA INFLACIÓN: ¿QUÉ PLANEAN LOS CEOS?...</b>	13		
<b>INFLACIÓN: PUEDE DURAR MÁS DE LO QUE SE PIENSA</b> .....	15		
<b>LIDERAZGO EN UN NUEVO MUNDO LABORAL: MODELO HÍBRIDO Y TRABAJO REMOTO</b> .....	16		
<b>PRIORIDADES DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO PARA 2022</b> .....	20		
<b>PRIORIDADES DE ASG: CAMBIAR CON FOCO EN LOS GRUPOS DE INTERÉS</b> .....	22		
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS: CAPITALISMO DE GRUPOS DE INTERÉS Y ASG (AMBIENTAL, SOCIAL Y GOBERNANZA).....	22		
<b>PREPARARSE PARA LO QUE VIENE</b> .....	24		
¿QUIÉN ESTÁ LISTO PARA QUÉ?.....	24		
<b>SOBRE EL C-SUITE OUTLOOK 2022</b> .....	25		

---

# Resumen Ejecutivo

Mientras retroceden las preocupaciones por las interrupciones debido al COVID-19, surgen nuevos puntos de estrés que desafían el crecimiento

Cómo cambian las cosas en un año. A principios de 2021, las interrupciones por COVID fueron un punto de estrés importante no solo para los CEO en Chile, sino para los CEO a nivel mundial. Pero a principios de 2022, con alrededor del 90 por ciento de la población del país habiendo recibido la cantidad recomendada de dosis para la inmunización y más de tres cuartas partes con al menos un refuerzo, los temores asociados al COVID-19 como un disruptor importante han disminuido para los CEO en Chile. Si bien eso puede ser una noticia alentadora, han surgido nuevas condiciones y situaciones para desafiar a las empresas en 2022 y más allá.

**El aumento de la inflación, la disminución de la confianza en el gobierno, la inestabilidad política global, los mayores costos de endeudamiento y la escasez de mano de obra** son los eventos de alto impacto prioritarios para los CEO en Chile en 2022. Al menos tres de esas preocupaciones (aumento de la inflación, inestabilidad política mundial y mayores costos de endeudamiento) probablemente se verán exacerbadas por las consecuencias económicas de la invasión rusa de Ucrania a principios de año.

Para capear la tormenta de incertidumbre que se avecina, los CEO en Chile dicen que buscan acelerar el ritmo de la transformación digital dentro de sus organizaciones y modificar sus modelos de negocio actuales, a la vez que conducen sus operaciones a centrarse más en el cliente. Las prioridades internas críticas son atraer y retener el talento y desarrollar la próxima generación de líderes, un grupo que se enfrentará a desafíos únicos como luchar contra la inflación, lidiar con los efectos persistentes de la pandemia, una incertidumbre política mundial elevada y una nueva definición de cómo y dónde se realiza el trabajo. Las prioridades de la gestión de capital humano se centran en la construcción de equipos más ágiles y la optimización de nuevos modelos de trabajo híbridos, ahora cada vez más parte del panorama empresarial cotidiano en Chile y a nivel mundial. Creen firmemente que revisar la cultura corporativa, haciéndola más innovadora y centrada en los empleados, más ágil y resistente, es fundamental para el éxito futuro.

La encuesta de este año, en su 23ª versión mundial y 3ª versión para Chile, se centra en los puntos de estrés externo que enfrentan los CEO y su impacto en las estrategias. También exploramos las opiniones de los CEO sobre los beneficios y riesgos de los modelos de trabajo híbridos, la inflación y las prioridades relacionadas con los asuntos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Esta encuesta se realizó entre octubre y noviembre de 2021, con la respuesta de 1.614 ejecutivos de alto nivel (C-Suite), lo que incluye 917 CEO internacionales y 104 en Chile.

## IDEAS ESTRATÉGICAS PARA LO QUE VIENE

FACTORES EXTERNOS ¿Qué factores externos o asuntos fuera de su ámbito de gestión tendrán el mayor impacto en su negocio?	FACTORES INTERNOS ¿Cuáles serán desafíos o asuntos internos en los que su empresa se centrará?
<b>ALTO IMPACTO</b>	<b>ALTO FOCO</b>
Inflación en aumento	Acelerar el ritmo de la transformación digital
Declive de la confianza en el gobierno	Atraer y retener talento
Inestabilidad política global	Centrarse más en el cliente
Mayores costos de endeudamiento	Modificar el modelo de negocio
Escasez de trabajadores	Prepararse para inestabilidad financiera
<b>BAJO IMPACTO</b>	<b>BAJO FOCO</b>
Falta de inversión en infraestructura	Prepararse para tasas de interés en alza
Información errónea/desinformación	Mitigar los riesgos cibernéticos
Criptomonedas	Repensar la inmobiliaria corporativa/el espacio necesario
Disponibilidad de la vacuna para el COVID-19	Mejorar la gobernanza del directorio
Volatilidad en los precios de la energía	Pagar deudas
Activismo de accionistas	Cambiar de manera importante las asignaciones de capital

**Nota:** 917 CEOs respondieron a nivel mundial  
**Fuente:** The Conference Board® C-Suite Outlook 2022

**Las preocupaciones en torno a inflación se están disparando.** Más de la mitad de los CEO en Chile (55 por ciento) esperan que las presiones de aumento de precios duren hasta mediados del 2023 o más allá. Para los CEO en Chile, la inflación ha saltado a la amenaza externa número uno para las empresas desde el puesto 22 en nuestra encuesta de 2021. Más de tres cuartas partes (76 por ciento) de los encuestados dicen que actualmente enfrentan una presión al alza en los precios de los insumos (por ejemplo, materias primas, salarios) debido principalmente a los cuellos de botella de la cadena de suministro, la escasez de mano de obra y la falta de suministro de bienes intermedios. Para hacer frente a esto, los CEO en Chile planean acciones de equilibrio que incluyen reducir costos y pasar aumentos a los consumidores y usuarios finales (la estrategia más favorecida por los CEO en Estados Unidos). Pocos ven el cambio de proveedores como una solución viable, probablemente un reflejo de lo acotado de la oferta de suministros y el tiempo requerido para reconfigurar las cadenas de suministro.

**Menos de la mitad de los CEO en Chile (43 por ciento) creen que su organización está "bien preparada" para una crisis relacionada con la inflación. Están priorizando estrategias**

**como el trabajo ágil y un manejo financiero prudente con la idea de mover sus organizaciones hacia arriba en la curva de aprendizaje.** Muchos CEO están dirigiendo organizaciones cuya fuerza laboral, incluidos los ejecutivos C-Suite, probablemente nunca han experimentado la amplia influencia de la inflación en los precios de los productos, las decisiones de abastecimiento, las relaciones con los clientes y la administración de caja, y sobre todo, en los salarios. Para hacer frente, están priorizando la creación de equipos ágiles a la vez que se centran en estrategias prudentes de gestión presupuestaria que incluyen la reducción de costos y la mejora del flujo de caja.

**La escasez de trabajadores ha llevado la retención y contratación de talento a la cima de la agenda del CEO en 2022.** A fines de 2021, cuando Chile comenzó a recuperarse de la recesión inducida por la pandemia, la tasa de desempleo nacional cayó al nivel más bajo desde fines de 2019 y generó preocupación entre los CEO sobre la escasez de trabajadores y convirtió la contratación y la retención de talento en una prioridad interna.<sup>1</sup> La escasez de trabajadores señala la importancia de políticas innovadoras que benefician a los trabajadores y las respuestas evidencian que muchas organiza-

ciones en Chile están respondiendo adecuadamente. Algunas de las soluciones más rápidas y de mayor impacto implican realizar cambios en el proceso de contratación, como agregar o modificar programas de recomendación de empleados, contratar mediante empresas externas, implementar tecnologías nuevas / avanzadas para agilizar la contratación y concentrarse en candidatos más idóneos, acortando el proceso con menos entrevistas y decisiones de contratación más rápidas. Otras estrategias de contratación y retención incluyen aumentar la flexibilidad para trabajar virtualmente, encontrar formas de retener a trabajadores mayores y cultivar un ambiente de trabajo donde se pueda opinar, en el que gerentes eficaces y empáticos apoyen la necesidad de los trabajadores de un equilibrio entre el trabajo y la vida, y donde las políticas organizacionales estén diseñadas para reducir la fricción. Las organizaciones están "re-reclutando" a los empleados existentes para ayudarlos a ver un nuevo camino hacia adelante y reconociendo los sacrificios que han hecho en los últimos dos años. Estas estrategias se sustentan en el deseo de los trabajadores de una mayor flexibilidad en prácticamente todos los aspectos del nuevo "contrato" de trabajo.

**El trabajo remoto, vital para muchas empresas durante los cierres de la pandemia, está aquí para quedarse. Los ejecutivos en 2022 buscarán encontrar la fórmula de flexibilidad adecuada para su negocio.** Los CEO en Chile esperan que la cantidad de empleados remotos supere de manera importante los niveles prepandémicos una vez que la pandemia disminuya, una clara indicación de que muchos han aceptado el trabajo remoto y los modelos de trabajo híbrido como una adición permanente al panorama empresarial. En Chile, un tercio de los CEO planean que al menos el 40 por ciento de los empleados trabajen de forma remota un año después de que la pandemia disminuya, frente a solo el 8 por ciento antes de la pandemia (pero por debajo del 67 por ciento durante la pandemia).<sup>2</sup> La adopción del trabajo remoto conlleva implicaciones importantes para la productividad de los trabajadores y la forma en que las organizaciones contratan, lideran y fomentan una cultura distinta. También impulsará las decisiones de los trabajadores sobre dónde viven y eligen gastar su dinero. Las personas con talento ahora pueden esperar con justa razón oportunidades para trabajar cuando y donde quieran, y pueden estar preparadas para buscar empleo en otro lugar si se les niegan estas opciones.

**Los empleados no quieren volver a lo que era antes. Las organizaciones necesitan crear una visión de futuro convincente del lugar de trabajo.** Los CEO en Chile creen que un modelo híbrido, donde varios empleados trabajan juntos presencialmente de vez en cuando, puede ser una herramienta efectiva de retención de talento. La desventaja: también aumentará la competencia por el talento. Las respuestas a la

encuesta muestran que cualquier beneficio del trabajo híbrido vendrá a costa de las relaciones personales y laborales que construyen culturas de trabajo fuertes y exitosas a largo plazo. Alrededor del 57 por ciento de los CEO en Chile creen que tendrá un impacto negativo en la calidad de las relaciones internas y el 54 por ciento ve que la fortaleza de la cultura corporativa se erosiona. Se dividen equitativamente en los impactos en la productividad (el 34 por ciento ve un aumento, el 31 ve una disminución y el 34 por ciento lo ve sin cambios) y la innovación (35 por ciento de aumento, 36 por ciento de disminución y 38 por ciento sin cambios).

La mayoría (77 por ciento) cree que se requerirá un cambio significativo en la cultura corporativa para que el trabajo híbrido funcione bien en sus organizaciones. Más del 90 por ciento dice que un modelo de trabajo híbrido de alto rendimiento exige una comunicación más efectiva y requerirá que los gerentes y líderes de equipo aprendan nuevas habilidades. La claridad y la transparencia sobre las políticas son un primer paso importante. Ser claros y decisivos sobre cuánto trabajo remoto se permitirá y en qué tipos de trabajos, cómo se compensa a los trabajadores y dónde se pueden ubicar los trabajadores será crucial para una implementación exitosa. La contratación, la retención y la innovación futuras dependerán de la claridad de toda la organización en torno a estos temas.<sup>3</sup>

**El COVID-19 impulsó el equivalente a una década de transformación digital. Se espera que el ritmo acelerado continúe en 2022.** Acelerar la transformación digital es la máxima prioridad organizacional interna de los CEO en Chile para 2022. La adopción de formas de trabajo y tecnologías digitales son tanto una estrategia de crecimiento favorable al cliente como una medida de rentabilidad, y se consideran cada vez más una fuente de ganancias de productividad en un momento de aguda escasez de talento y aumento de los costos salariales. Sin embargo, la inversión en tecnología es solo una pieza del rompecabezas de la transformación digital. La gestión del cambio, la reingeniería de procesos y la capacitación de la fuerza laboral también requieren atención para permitir una ventaja competitiva sostenible.

**Los modelos de negocio se están modificando a medida que los CEO se esfuerzan por mejorar la experiencia del cliente.** En una era de clientes hiperconectados, donde la experiencia es tan importante como el producto o servicio en sí, los CEO en Chile reconocen que sus organizaciones deben estar más centradas en el cliente para mantenerse a la vanguardia de los cambios en la forma en que los clientes gastan y cómo realizan las compras. Modificar el modelo de negocio y centrarse más en el cliente se encuentran entre las cuatro principales prioridades internas de los CEO en Chile en

2022. Los insights en tiempo real acerca de los cambios en los comportamientos y actitudes de los consumidores movilizan las funciones de marketing a nivel mundial. En el futuro, las estrategias de comercialización que enfatizan la experiencia del cliente sobre el producto serán cruciales para el éxito a medida que los modelos de negocio cambien para satisfacer las demandas y comportamientos de los clientes.

**El capitalismo de grupos de interés, la idea de que las empresas promueven el bienestar a largo plazo de todos sus grupos de interés, no solo de los accionistas, se está convirtiendo en un foco para los CEO.** Los intereses de los clientes y empleados, cuyas voces se amplifican instantáneamente en todo el mundo a través de las redes sociales, ahora están al frente y en el centro de las deliberaciones de estrategia corporativa. Cuando se les preguntó qué grupos son más importantes cuando su directorio y ejecutivos C-Suite están tomando decisiones, los CEO en Chile clasificaron a los clientes en primer lugar, los empleados en segundo lugar, los accionistas en tercer lugar y las comunidades en cuarto lugar. La evolución de las expectativas de los grupos de interés sobre el papel de las empresas en la sociedad se ubica muy por encima del activismo de los accionistas como un factor que se espera que tenga un impacto en su empresa este año.

**Se admite una falta de preparación para posibles shocks y crisis futuras.** Menos del 50 por ciento de los CEO en Chile dice que sus organizaciones están bien preparadas para enfrentar los desafíos planteados por posibles crisis futuras relacionadas con la ciberseguridad, las interrupciones de la cadena de suministro, la inflación, una recesión económica, los disturbios civiles o el cambio climático. El número de CEO a nivel global es similar. Esto puede dar origen a preguntas entre los grupos de interés, en especial los inversionistas, sobre la resiliencia de algunas organizaciones. Las medidas de preparación de las empresas, como aumentar la resiliencia y la capacidad de las cadenas de suministro, tener una estrategia de cambio climático o un sólido plan de ciberseguridad y continuidad del negocio, indican a los grupos de interés que una empresa tiene un enfoque informado e integral para responder a futuras interrupciones, ya sean naturales o provocadas por el hombre.

---

<sup>1</sup> Chile Unemployment Hits Lowest Since 2019 as Recovery Rolls On. Bloomberg, enero 2022

<sup>2</sup> "Trabajo remoto" se define en esta encuesta como trabajar tres días o más a la semana fuera del lugar físico de trabajo.

<sup>3</sup> Levanon et al., "How Employers Combat Labor Shortages."

# Impactos externos en el radar: dominan la inflación y la falta de confianza en el gobierno

Nuestro C-Suite Outlook 2022 muestra que la pandemia continuará proyectando una gran sombra sobre el entorno empresarial global. Sin embargo, las preocupaciones acerca de las interrupciones por COVID-19 disminuyeron considerablemente entre los CEO en Chile durante el año pasado y en comparación con sus pares globales. En nuestra encuesta de 2022, las interrupciones por COVID-19 ocuparon el puesto 13 en la lista de puntos de estrés de alto impacto para los CEO en Chile, frente al tercer puesto que ocuparon en 2021. Fue la principal preocupación para los CEO a nivel mundial en 2021 y sigue siendo el número uno en la encuesta de este año. A nivel macro, la pandemia y sus efectos secundarios continuarán amenazando las recuperaciones económicas y desafiando la cohesión de muchas

sociedades a nivel mundial, especialmente en China y Japón.

Curiosamente, la disponibilidad de vacunas para el COVID-19 fue uno de los cinco principales problemas de alto impacto para los CEO en Chile en 2021, pero una campaña de inmunización exitosa a nivel nacional ha visto que la disponibilidad de vacunas se desvanece significativamente como una preocupación en 2022.

## LA INFLACIÓN EN ALZA Y LA FALTA DE CONFIANZA EN EL GOBIERNO DOMINAN LAS PREOCUPACIONES DE LOS CEO

Seleccione el factor o los problemas externos que piensa que tendrán el mayor impacto en su empresa el próximo año.

	CEO CHILE	CEO GLOBAL	CEO ARGENTINA	CEO EE.UU.	CEO EUROPA	CEO CHINA	CEO CANADÁ	CEO JAPÓN
Inflación en aumento	1	2	1	2	1	4	3	12
Declive de la confianza en el gobierno	2	15	2	15	11	20	13	17
Inestabilidad política global	3	7	11	13	5	4	23	7
Mayores costos de endeudamiento	4	22	20	25	19	19	21	17
Escasez de trabajadores	5	3	6	1	4	9	1	3
Aumento global del autoritarismo (es decir, del nacionalismo y populismo)	6	14	5	9	21	13	16	19
Riesgo de recesión	7	6	9	6	2	2	6	5
Regulación	8	11	3	6	9	14	9	13
Disrupciones en la cadena de suministro	9	4	8	3	3	8	2	9
Cambio en las expectativas de los grupos de interés sobre el rol de la empresa en la sociedad	10	20	23	11	25	15	20	16
Nivel de deuda del gobierno	11	19	15	21	16	21	7	28
Volatilidad en los precios de los commodities	11	12	13	17	6	11	11	11
Disrupciones relacionadas con el COVID-19	13	1	21	4	10	1	4	1
Ciberseguridad	13	9	17	5	8	21	7	7
Compresión de márgenes	13	8	11	13	14	6	16	15
Tasas de impuesto corporativas	16	17	6	9	15	18	15	25
Disrupciones del comercio global	16	10	15	19	17	6	18	9
Cambios en el comportamiento del consumidor	18	5	9	8	12	3	5	3
Impacto del cambio climático	18	16	18	19	13	30	12	2
Inequidad de ingresos y/o riqueza	18	24	18	21	27	26	21	25

Competidores más ágiles	21	18	23	16	18	10	25	13
Futuro de las ciudades	22	28	28	29	28	21	25	28
Nivel de deuda corporativa	23	25	23	26	26	15	27	23
Falta de inversión en infraestructura	24	23	3	18	20	17	23	21
Desinformación/Mala información	24	21	23	12	23	21	10	23
Otros	24	26	14	23	24	29	14	21
Criptomonedas	27	29	28	29	30	26	29	30
Disponibilidad de la vacuna para el COVID-19	27	27	27	26	22	21	28	19
Volatilidad de los precios de la energía	27	13	21	26	7	12	18	6
Activismo de los accionistas	30	30	28	26	28	26	29	25
	N=104	N=917	N=75	N=155	N=103	N=95	N=207	N=119

Fuente: The Conference Board® C-Suite Outlook 2022

## LAS PREOCUPACIONES SOBRE LA INFLACIÓN SE DESPEGAN MIENTRAS LAS PREOCUPACIONES SOBRE LA RECESIÓN PERSISTEN

Ranking: CEO Chile #1 CEO Global #2

A nivel mundial, el 82 por ciento de los CEO (con un máximo del 93 por ciento en China y un mínimo del 74 por ciento en los Estados Unidos) dicen que actualmente enfrentan presiones por el alza en los precios de los insumos (por ejemplo, materias primas, salarios). En Chile, alrededor del 76 por ciento de los CEO dicen que sus organizaciones enfrentan presiones similares por los precios. Mientras la inflación está en aumento, persisten las preocupaciones sobre el riesgo de recesión, particularmente para los CEO en Europa y China, donde el riesgo se encuentra entre sus tres principales, mientras que los CEO en Chile lo tienen entre sus diez primeros en el número siete. Su preocupación puede estar justificada: la tasa de inflación anual en Chile aumentó a 7,8 por ciento en febrero de 2022, la más alta desde noviembre de 2008 y por encima del 7,7 por ciento en el mes anterior. The Conference Board ve posibles riesgos de que los resultados sean inferiores a los previstos para el crecimiento del PIB mundial durante el próximo año por la guerra en Ucrania, posibles nuevas variantes de COVID-19 y grandes desaceleraciones o recesiones en China o Alemania. Shocks negativos al crecimiento del PIB real en ambas economías afectarían negativamente al crecimiento de sus principales socios comerciales y al crecimiento a nivel mundial.<sup>4</sup>

## DECLIVE EN LA CONFIANZA EN EL GOBIERNO

Ranking: CEO Chile #2 CEO Global #15

Los datos publicados en 2021 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ubican a Chile en el último lugar entre más de 40 países cuando se trata del porcentaje de la población de la nación que

expresa confianza en su gobierno.<sup>5</sup> El presidente Gabriel Boric prestó juramento el 11 de marzo de 2022 y enfrenta pruebas que incluyen altas expectativas de cambio, desafíos al orden público y una reforma tributaria que apunta a aumentar los ingresos tributarios en un 5 por ciento del PIB durante el mandato de cuatro años del gobierno.<sup>6</sup> En nuestra encuesta, sólo Chile y Argentina ubicaron el declive de la confianza en el gobierno como una preocupación dentro de las diez primeras.

## INESTABILIDAD POLÍTICA GLOBAL

Ranking: CEO Chile #3 CEO Global #7

Incluso antes de la invasión de Rusia a Ucrania en febrero de 2022, los CEO en Chile veían que el aumento de las tensiones políticas globales podría tener un gran impacto en el entorno empresarial. Las preocupaciones se mantuvieron especialmente crecientes entre los CEO en Europa y China a principios de año. Además de la crisis de Ucrania, una guerra fría total entre los Estados Unidos y China es uno de los riesgos clave para las perspectivas globales de The Conference Board para 2022, ya que obligará a las demás economías a elegir lados y crear una economía global bipolar.<sup>7</sup>

## HALLAZGOS ADICIONALES

- Los CEO tanto en Chile como en Argentina expresan más preocupación por un aumento global del autoritarismo en comparación con los CEO en otras partes del mundo. Es quinto en Chile y sexto en Argentina, pero sólo ocupa el puesto 14 para los CEO a nivel mundial.
- Mientras más de una cuarta parte de los CEO chilenos clasifican los mayores costos de endeudamiento como una preocupación importante, ocupa el cuarto lugar en su lista de problemas de alto impacto para 2022, a nivel mundial es el 22º.

- En comparación con los CEO a nivel mundial, los CEO en Chile están prestando mayor atención a la evolución de las expectativas de los grupos de interés sobre el papel de las empresas en la sociedad. Como tema de alto impacto, ocupa el décimo lugar para los CEO en Chile, pero sólo el 20 a nivel mundial. La clasificación relativamente alta a nivel local subraya el cambio incipiente hacia un enfoque más de múltiples grupos de interés en curso en muchas empresas.
- Los CEO en Chile expresan menos preocupación por los cambios en el comportamiento del consumidor como un tema de alto impacto en comparación con los CEO a nivel mundial. En Chile, los cambios en el comportamiento del consumidor ocupan el puesto 18 en comparación con el quinto a nivel mundial. Sin embargo, los CEO en Chile mencionan un mayor enfoque en el cliente como una prioridad interna clave para el año.

## EL CAMBIO CLIMÁTICO ES VISTO COMO UN RIESGO A LARGO PLAZO

*Ranking: CEOs in Chile #18 CEOs globally #16*

La clasificación relativamente baja del cambio climático en términos de impacto empresarial a corto plazo (ocupa el puesto 16 a nivel mundial y el 18 en Chile) no significa que las empresas estén ignorando el problema. El cambio climático es visto más como un riesgo a largo plazo que como un disruptor inmediato. En nuestra encuesta de 2021, dos tercios de los CEO en Chile identificaron una mayor conciencia del riesgo climático como uno de los legados a largo plazo de la pandemia. Está claro que tratar y mitigar el riesgo climático se está convirtiendo en parte de las operaciones diarias de muchas organizaciones a medida que la atención de los reguladores e inversionistas sobre este problema continúa aumentando.<sup>8</sup> Los CEO en Chile identifican la biodiversidad y el clima como sus dos principales prioridades ambientales para 2022. Además, la conciencia sobre los costos relacionados con no hacer la transición a fuentes de energía renovables está creciendo.<sup>9</sup> Más empresas están incluyendo los riesgos climáticos en sus informes legales o reportes anuales. En el Reino Unido, el número de empresas que lo hacen más que se duplicó en 2020 en comparación al año anterior. Los grandes inversionistas institucionales en los Estados Unidos, como BlackRock y State Street, han pedido explícitamente a las empresas que aborden los riesgos climáticos en sus informes.<sup>10</sup>

<sup>4</sup> Peterson, "StraightTalk® A Deep Dive on Risks to the Outlook."

<sup>5</sup> Fuente de datos: OCDE (2021), Confianza en el gobierno (indicador)

<sup>6</sup> Chile's Boric will face challenges from the start, Oxford Analytica, marzo 2022

<sup>7</sup> Peterson, "StraightTalk® A Deep Dive on Risks to the Outlook."

<sup>8</sup> Charles Mitchell, Dana M. Peterson, Ilaria Maselli, Rebecca L. Ray, PhD, y Ataman Ozyildirim, "C-Suite Challenge™ 2021: Leading in a Post-COVID-19 Recovery," The Conference Board, enero 2021.

<sup>9</sup> Anuj Saush, Paul Washington, y Dana M. Peterson, "Boards and Climate Change: 5 Questions to Ask Management," The Conference Board, noviembre 2021.

<sup>10</sup> Thomas Singer, Anke Schrader, y Anuj Saush, "Sustainability Practices 2020," The Conference Board, 2020.

# Enfoque interno para 2022: Transformación digital, talento y centrarse en el cliente

Con la escasez de mano de obra citada como uno de los cinco principales factores de estrés externo por los CEO en Chile, no debería sorprender que citen la atracción y retención de talento como un enfoque interno crítico para 2022. Otras áreas de enfoque para 2022 incluyen acelerar el ritmo de la transformación digital, centrarse más en el cliente, modificar los modelos de negocio para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores y, a la luz

del volátil entorno empresarial global, prepararse para la inestabilidad financiera.

## LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL, EL TALENTO Y CENTRARSE MÁS EN EL CLIENTE SON LAS PRIORIDADES INTERNAS MÁS IMPORTANTES PARA LOS CEO.

Seleccione el factor o los problemas internos en los que su empresa se enfocará en el año entrante (no seleccione más de cinco).

	CEO CHILE	CEO GLOBAL	CEO ARGENTINA	CEO EE.UU.	CEO EUROPA	CEO CHINA	CEO CANADÁ	CEO JAPÓN
Acelerar el ritmo de la transformación digital	1	2	2	8	2	1	8	3
Atraer y retener talento	2	1	1	1	1	2	1	1
Centrarse más en el cliente	3	8	3	10	4	3	7	11
Modificar el modelo de negocio	4	5	13	2	14	4	6	4
Prepararse para la inestabilidad financiera	4	10	6	5	9	4	13	8
Preparar a líderes de la próxima generación	6	4	4	3	7	6	4	2
Reducir los costos	7	9	7	15	10	7	4	14
Mejorar el flujo de efectivo	8	3	11	4	5	8	2	6
Agilizar los procesos	8	6	5	7	6	8	9	4
Enfocarse más en la sostenibilidad	10	7	9	12	3	10	3	9
Aumentar la automatización	11	12	9	13	20	11	15	11
Actualizar los planes de contingencia de crisis	12	17	23	19	22	12	13	22
Crear cadenas de suministro más resilientes	13	13	11	15	12	13	9	15
Mejorar la comunicación corporativa	14	16	8	13	13	14	18	15
Cambiar de manera sustancial las prioridades estratégicas corporativas	14	15	17	11	19	14	11	10
Implementar fusiones, adquisiciones y enajenaciones	16	14	16	5	8	16	16	17
Revisar la misión y/o el propósito	16	20	19	18	25	16	12	19
Descentralizar la toma de decisiones	18	23	14	25	18	18	22	23
Mitigar el riesgo cibernético	18	11	15	9	11	18	18	7
Prepararse para tasas de interés en alza	20	22	19	19	16	20	24	17
Repensar las necesidades de espacio y bienes inmobiliarios de la empresa	20	19	21	15	15	20	18	20
Mejorar la gobernanza del directorio	22	18	17	19	17	22	16	11
Pagar deuda	23	21	23	24	21	23	18	21
Cambiar de manera sustancial las prioridades de asignación de capital	24	24	23	19	24	24	23	24
Otro	25	25	21	19	23	25	25	25
	N=104	N=917	N=75	N=155	N=103	N=95	N=207	N=119

Fuente: The Conference Board® C-Suite Outlook 2022

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y MODIFICACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO.

### **Aceleración de la transformación digital Ranking:**

*CEO Chile #1 CEO Global #2*

### **Modificar el modelo de negocio Ranking:**

*CEO Chile empate en #4 CEO Global #5*

Los cambios impulsados por la pandemia en los comportamientos de los consumidores probablemente han terminado con el lujo de tener años para adaptarse a las tecnologías digitales y experimentar con modelos de negocio. Acelerar el ritmo de la transformación digital es la principal prioridad organizacional para los CEO en Chile. La modificación del modelo de negocio está estrechamente asociada con esta transformación y ocupa el cuarto lugar. El viaje de transformación del modelo de negocio requiere ir más allá del cambio en aumento en la forma en que se venden las cosas para pasar a un cuestionamiento disruptivo y una redefinición de qué es lo que se hace, qué es lo que se vende (si es un producto, un servicio o ambos) y cómo se vende. Requiere hacer preguntas difíciles sobre los supuestos operativos básicos de una organización, el talento y las habilidades disponibles, la agilidad y la cultura. La transformación digital, definida como una estrategia empresarial que aprovecha las tecnologías digitales y los datos que producen para conectar a las personas, los activos físicos y los procesos con una disrupción simultánea en la cultura y los modelos de negocio, es más impactante cuando conduce a la innovación del modelo de negocio, aprovechando al máximo las oportunidades que introduce la nueva economía digital.<sup>11</sup> Las personas a menudo equiparan la digitalización, que utiliza la tecnología para hacer algo mejor o más rápido, como poner registros médicos físicos en línea o usar aplicaciones basadas en la nube, con la transformación digital. La transformación digital se extiende a lo largo de la cadena de valor y toca todos los aspectos de las operaciones comerciales, desde la fase inicial de I + D hasta la entrega final de un producto o servicio. Comienza con una evaluación de dónde se encuentran las mayores amenazas y oportunidades digitales para partes específicas de un negocio. Antes de pasar de la fase de instalación de la transformación digital a la fase de implementación, los CEO deben pensar en cómo su cultura, diseño organizacional, estructura de trabajo, procesos operativos, talento y políticas pueden necesitar cambiar.<sup>12</sup>

## ATRAER Y RETENER EL TALENTO

*Ranking: CEO Chile #2 CEO Global #1*

La importancia de una cultura próspera en el lugar de trabajo, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, quedó clara durante las disrupciones de la pandemia. ¿Cómo apoyarán los CEO esta necesidad en 2022? El fortalecimiento de la cultura organizacional, la provisión de oportunidades de desarrollo a los trabajadores y la creación de una fuerza laboral más resi-

liente son los pilares de la gestión del capital humano. Dado que el capital humano constituye una gran parte de los activos intangibles de una empresa, la fuerza laboral de una empresa es un componente fundamental de su valor económico.<sup>13</sup> Atraer y retener a los trabajadores significa ser innovador en el enfoque de la organización para crear una cultura de trabajo más centrada en los empleados. También puede significar salarios más altos, bonos iniciales, beneficios mejorados como licencia pagada, horarios de trabajo flexibles y acceso a capacitación en el trabajo. Todas estas acciones requerirán cierto nivel de inversión. Sin embargo, algunos de los factores más importantes que contribuyen a una cultura sólida, consideran entre otros la inclusión, la creación de un lugar de trabajo psicológicamente seguro y el abordaje de la desigualdad salarial y las oportunidades de desarrollo, son estrategias de gestión del capital humano de prioridad relativamente baja para los CEO en Chile para 2022. Esto puede indicar una desconexión entre el compromiso de fortalecer la cultura organizacional y las acciones específicas requeridas para hacerlo.

El desempeño por debajo del promedio en materia de inclusión refleja el hecho de que la pobreza sigue siendo alta en Chile a pesar de las disminuciones sustanciales en los últimos años. La pobreza es especialmente alta para los jóvenes y las personas con hijos. La brecha de género en los ingresos laborales también es relativamente alta en comparación con el promedio de la OCDE, lo que refleja la tasa de empleo relativamente baja de las mujeres y una creciente brecha salarial de género. La brecha de empleo para los grupos desfavorecidos, como las madres con hijos, los jóvenes, los trabajadores mayores, los inmigrantes y las personas con discapacidad, está por encima del promedio de la OCDE.<sup>14</sup>

## HALLAZGOS ADICIONALES

**Desarrollo de la próxima generación de líderes.** Esta es una de las diez principales prioridades internas para los CEO en Chile, impulsada por el conocimiento de que las habilidades técnicas por sí solas no son suficientes para optimizar el rendimiento en el entorno empresarial actual. Los CEO creen que el modelo de trabajo híbrido requiere nuevas habilidades de liderazgo como agilidad, resiliencia, empatía, fluidez digital, liderazgo inclusivo y comunicación interpersonal. Los líderes de hoy tienen los desafíos adicionales de combinar equipos con diferentes modos de trabajo presencial / remoto, garantizar la equidad y la equidad salarial en todo el equipo, atender el rápido desarrollo de habilidades y abordar los problemas de salud mental. Estos líderes tendrán que descubrir cómo impulsar la colaboración, la innovación y la cultura en un entorno de trabajo híbrido o remoto.

**El enfoque en el costo retrocede un poco en el entorno inflacionario.** Si bien los CEO en Chile están buscando reducir los

costos para proteger los márgenes de ganancia relacionados con las presiones de precios de los insumos, en general, la reducción de costos es una prioridad de menor calificación que en 2021. Si el aumento de los costos se siente de manera más amplia en todas las economías y dentro de los sectores, y suficientes empresas descubren que pueden aumentar los precios, puede haber menos preocupación por perder participación de mercado debido solo al precio. Esto parece estar ocurriendo en las respuestas a nuestra encuesta. La reducción de costos ocupa el séptimo lugar en la encuesta de este año; fue cuarto en 2021.

---

<sup>11</sup> Xiaohui Hao, Sean Hicks, Charles Popper, y Chander Velu, "Realizing the Full Potential of Digital Transformation: Three Areas of Focus," The Conference Board, junio 2020.

<sup>12</sup> Charles Mitchell, "Beyond Technology: Building a New Organizational Culture to Succeed in an Era of Digital Transformation," The Conference Board, enero 2017.

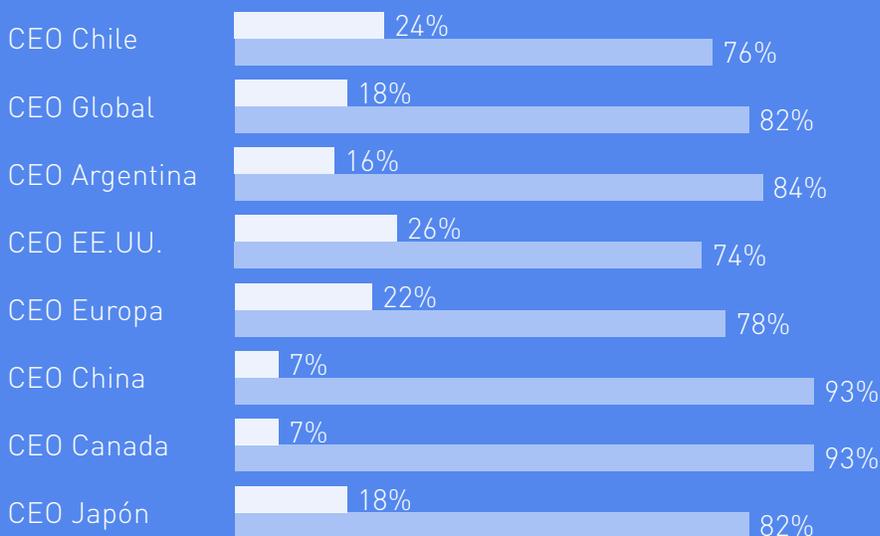
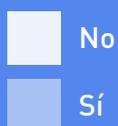
<sup>13</sup> Paul Washington y Rebecca L. Ray, PhD, "How Boards Can Get Human Capital Management Right in Five (Not So) Easy Steps," The Conference Board, julio 2021.

<sup>14</sup> The new OECD Jobs Strategy: Good jobs for all in a changing world of work

# Golpea la inflación: ¿Qué planean los CEOs?

Nuestra encuesta anual muestra que poco más de la mitad de los directores ejecutivos de todo el mundo esperan que el entorno inflacionario actual dure hasta 2023 o más allá. Para hacer frente, están buscando formas de reducir los costos y/o pasar los aumentos de precios a los clientes. Para algunos, los aumentos de precios reducirán los márgenes.

¿Enfrenta presiones de alza precio en insumos? (ej., materias primas, salarios, de proveedores)



¿Cuánto tiempo espera que duren las presiones de aumento en los precios?



## ¿Cómo espera gestionar en los próximos 12 meses las presiones de alza en los precios? (Califique los tres principales, sienta el 1 la prioridad más importante)

	CEO CHILE	CEO GLOBAL	CEO ARGENTINA	CEO EE.UU.	CEO EUROPA	CEO CHINA	CEO CANADÁ	CEO JAPÓN
Reducir costos	1	1	1	2	1	1	2	1
Pasar el aumento de precio	2	2	2	1	2	3	1	2
Absorber los precios con los márgenes de ganancias	3	3	3	3	3	2	3	3
Cambiar de proveedor	4	4	4	4	4	4	4	4

Fuente: The Conference Board® C-Suite Outlook 2022

## ¿Qué cree que está impulsando el alza en los precios al consumidor/cliente?

	CEO CHILE	CEO GLOBAL	CEO ARGENTINA	CEO EE.UU.	CEO EUROPA	CEO CHINA	CEO CANADÁ	CEO JAPÓN
Cuellos de botella en la cadena de suministro	1	1	3	1	1	1	1	7
Falta de mano de obra	2	2	5	2	4	3	2	5
Suministro insuficiente de insumos para nuestro producto/servicio	3	4	2	4	3	9	3	2
Empleados que exigen mayores salarios	4	7	4	5	7	4	4	9
Regulaciones del gobierno	5	5	1	3	5	5	6	6
Alta demanda de nuestro producto/servicio	6	6	6	6	8	7	7	1
Precios de la energía	7	3	6	7	2	2	5	2
Poder de fijación de precios aumentado en un contexto de crecimiento económico sólido	8	8	8	8	6	6	8	4
Alzas del salario mínimo donde se ubica mi negocio	8	9	8	9	9	8	9	8

Fuente: The Conference Board® C-Suite Outlook 2022

---

# Inflación: Puede durar más de lo que se piensa

La suposición de que la inflación vuelva a una tasa cercana a la normal en 2023 es muy poco probable. Ahora se reconoce ampliamente que las presiones inflacionarias para los consumidores se están intensificando y se espera que empeoren en los próximos meses. Los precios de la energía reaccionaron rápidamente al impacto de la guerra en Ucrania, sin embargo, los precios de los alimentos solo pueden ver el impacto total a partir de la segunda mitad de 2022. La inflación no sólo se mantendrá alta por más tiempo, sino que las expectativas de inflación también se verán afectadas. La economía mundial puede estar avanzando hacia una nueva senda de crecimiento más débil y mayor inflación.

**El aumento de la inflación es el problema número uno de alto impacto para las empresas en Chile en 2022, frente al puesto 25 hace solo un año.** A nivel mundial, es el número dos en temas de alto impacto a donde subió desde el puesto 22 en 2021, y eso fue antes de que la invasión rusa de Ucrania agregara presiones inflacionarias adicionales a nivel mundial. En Chile, el 76 por ciento de los CEO dicen que sus organizaciones actualmente enfrentan presiones por el alza en los precios de los insumos (por ejemplo, materias primas, salarios). A nivel mundial, el 82 por ciento de los CEO, incluido el 95 por ciento de los CEO del sector manufacturero, dicen que están experimentando presiones de precios similares.

- **Duración:** La mayoría de los CEO en Chile (56 por ciento) ven una mayor presión de precios que persiste hasta mediados de 2023 y más allá, aproximadamente el mismo número que los CEO a nivel mundial.
- **Impulsores de la inflación:** Los CEO en Chile citan los cuellos de botella de la cadena de suministro, la escasez de mano de obra y el suministro insuficiente de insumos como los tres principales impulsores de la inflación.
- **Estrategias para enfrentarla:** Para mitigar el impacto del aumento de los precios de los insumos, los CEO en Chile están buscando reducir los costos de los insumos, pasando los aumentos a los consumidores y usuarios finales (la acción más favorecida por los CEO de los Esta-

dos Unidos) y, si es posible, absorbiendo los aumentos de precios en los márgenes de ganancia, aunque hay pocas señales de que las empresas estén dispuestas a sacrificar los márgenes de ganancia en la actualidad.

---

# Liderazgo en un nuevo mundo laboral: modelo híbrido y trabajo remoto

No volveremos al mundo del trabajo que conocíamos antes de la pandemia. Sin embargo, las respuestas corporativas al panorama cambiante a menudo son medidas provisionales: los plazos cambiantes de "retorno al lugar de trabajo físico" son un ejemplo perfecto. El lugar de trabajo, la naturaleza del trabajo, el sentimiento de los trabajadores, las expectativas para los líderes y las organizaciones, e incluso el "contrato" entre los trabajadores y los empleadores han cambiado fundamentalmente, tal vez más exactamente, todavía están en proceso de cambio.

## DEFINICIÓN DEL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO

- Una fuerza de trabajo híbrida está compuesta por una variedad de trabajadores: empleados a tiempo completo y/o parcial, trabajadores temporales y/o contratados, y tal vez voluntarios.
- Un lugar de trabajo híbrido permite que el trabajo colaborativo sea realizado por aquellos físicamente en el lugar de trabajo, así como por aquellos que están a distancia. También puede incluir robótica u otras tecnologías digitales.
- Un esquema de trabajo híbrido es una combinación de trabajo flexible (en la oficina y remoto) a la medida de cada trabajador.

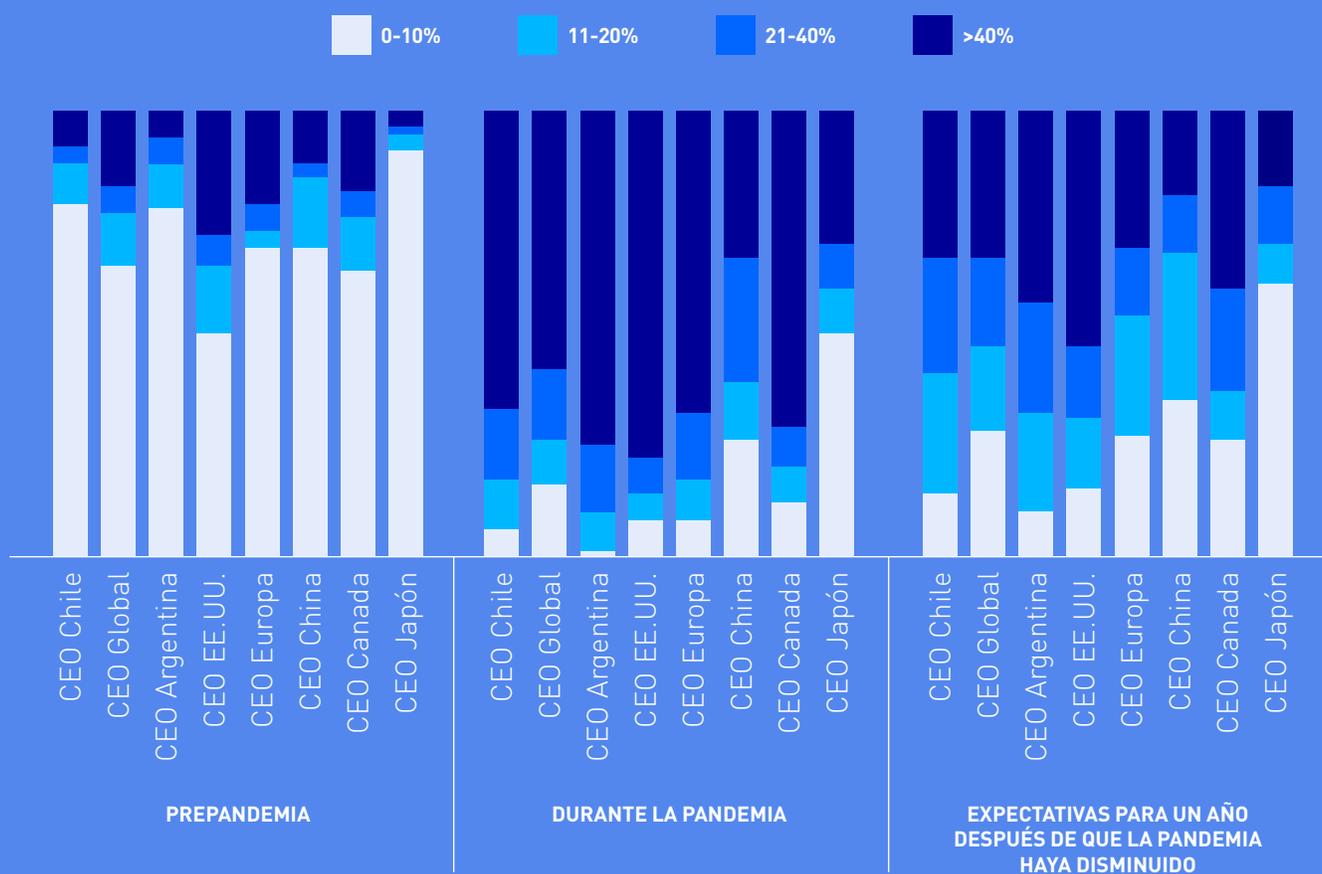
## LOS RETOS Y OPORTUNIDADES QUE VIENEN

**El trabajo remoto es un legado a largo plazo de la pandemia. La forma en que funciona el mundo está cambiando para siempre.** El trabajo remoto (definido en esta encuesta como trabajar tres días o más por semana fuera del lugar de trabajo físico) se disparó durante la pandemia en todo el mundo, y en Chile no fue diferente. Los CEO en Chile esperan que la cantidad de empleados remotos disminuya después de la pandemia, pero seguirá siendo mayor que antes de que comenzara la pandemia. Antes de la pandemia, el 8 por ciento de las organizaciones que respondieron en Chile dijeron que el 40 por ciento o más de sus empleados trabajaban de forma remota. Durante la pandemia, ese 8 por ciento se disparó al 67 por ciento, pero los CEO ven ese número reducirse al 33 por ciento a un año de la disminución de la pandemia, casi cuatro

veces el nivel anterior a la pandemia. El impacto a largo plazo de la pandemia es más profundo en los Estados Unidos, con el 53 por ciento de las organizaciones que esperan que el 40 por ciento o más de sus empleados trabajen de forma remota después de que la pandemia disminuya. La permanencia a largo plazo del trabajo remoto es menos pronunciada en China y Japón, que tienen culturas de trabajo más tradicionales, incluido el tiempo de presencia en la oficina, y donde la productividad y el compromiso de los trabajadores a menudo se juzgan por las largas horas en el trabajo. En ambos países, las cifras proyectadas después de la pandemia están relativamente cerca de sus totales anteriores a la pandemia.

## Un modelo de trabajo híbrido y el trabajo remoto plantean desafíos y oportunidades

¿Qué porcentaje de sus empleados a tiempo completo trabaja de manera virtual/remota (al menos tres días a la semana)?



## Creo que una fuerza laboral híbrida...

	CEO CHILE	CEO GLOBAL	CEO ARGENTINA	CEO EE.UU.	CEO EUROPA	CEO CHINA	CEO CANADÁ	CEO JAPÓN
Requerirá que los gerentes/líderes de equipo desarrollen habilidades nuevas	94%	86%	94%	90%	84%	86%	85%	84%
Requerirá una comunicación interna más efectiva	91%	88%	92%	88%	90%	84%	87%	86%
Requerirá un cambio importante en nuestra cultura corporativa	77%	61%	87%	44%	66%	78%	58%	51%
Requerirá una nueva estructura de incentivos totales	58%	54%	56%	40%	42%	76%	40%	62%
Crearé un campo de juego desigual entre los trabajadores presenciales y remotos	49%	45%	28%	45%	38%	51%	55%	30%
Diluiré la cultura corporativa existente	40%	47%	48%	43%	57%	42%	53%	38%
Será un arreglo temporal; no es sostenible en largo plazo	20%	30%	15%	27%	30%	41%	32%	20%
Crearé problemas de impuestos	10%	24%	12%	31%	20%	27%	15%	11%

## UN LUGAR DE TRABAJO HÍBRIDO NO ESTÁ EXENTO DE DESAFÍOS (Y OPORTUNIDADES).

Los encuestados en Chile temen una disminución en la calidad de las relaciones internas y la colaboración interna como las principales desventajas de adoptar un modelo de trabajo híbrido. Sin embargo, sí ven que proporcionar una mayor flexibilidad en cómo y desde dónde se realiza el trabajo puede beneficiar sus estrategias de retención de talento. Reconectar a los empleados remotos con la misión y el propósito requerirá un esfuerzo de comunicación a la par con llegar a los clientes, inversionistas y otros grupos de interés en los principales cambios de estrategia. En este nuevo mundo híbrido del trabajo, en lugar de simplemente exigir una fecha de regreso y los protocolos de seguridad que se implementarán, los líderes deben pensar en articular una razón convincente para regresar al lugar de trabajo: la visión futura que deben construir juntos en equipos, los emocionantes lanzamientos de productos, el programa de mentoría para trabajadores al principio de su carrera o las celebraciones de las personas y sus logros.

## LOS MAYORES IMPACTOS DE UN MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO

### Porcentaje de CEO en Chile que dicen que un modelo de trabajo híbrido aumentará...

- retención de talento: 51 por ciento
- competencia por el talento: 46 por ciento
- innovación: 36 por ciento
- productividad de los trabajadores: 34 por ciento

### Porcentaje de CEO que dicen que un modelo de trabajo híbrido disminuirá...

- calidad de las relaciones internas: 62 por ciento
- fuerza de la cultura: 54 por ciento
- colaboración interna: 46 por ciento
- ritmo de desarrollo de habilidades: 41 por ciento

**Construcción de un lugar de trabajo híbrido de alto rendimiento.** Los CEO a nivel mundial y en Chile creen abrumadoramente que una comunicación más efectiva, nuevas habilidades de liderazgo y un cambio significativo en la cultura corporativa son esenciales para construir un modelo de trabajo híbrido de alto rendimiento. Más de la mitad de los CEO en Chile creen que un modelo híbrido requerirá una nueva estructura de Incentivos Totales. Las conversaciones sobre incentivos totales ocuparán un lugar central para muchas organizaciones a medida que resuelvan las estructuras salariales que pueden estar desconectadas del costo de vida en las áreas centrales urbanas, abordando la equidad salarial en toda la organización, así como la equidad inherente de la compensación para aquellos grupos que corren un mayor riesgo de exposición a COVID-19 en la primera línea. De

hecho, poco menos del cincuenta por ciento de los CEO en Chile cree que la introducción de un modelo de trabajo híbrido en sus organizaciones creará un campo de juego desigual entre los trabajadores presenciales y los trabajadores remotos. Curiosamente, los CEO de EE.UU. ven el cambio cultural y la renovación de sus paquetes de Incentivos Totales como un problema menor en comparación con sus pares globales, una indicación de que los EE.UU. pueden estar por delante de otros países y regiones cuando se trata de adaptarse al lugar de trabajo híbrido.

## COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO Y TRABAJO REMOTO

La investigación realizada por The Conference Board ha identificado el siguiente conjunto de comportamientos de liderazgo para mantener a los empleados comprometidos durante la crisis de COVID-19 y luego en un modo de trabajo híbrido/remoto:

- **Reforzar la visión de la organización.** Recordar a los empleados la visión y los valores significativos de la organización es especialmente importante durante los tiempos difíciles y estresantes.
- **Comunicar con transparencia para atraer a la gente.** Los mensajes deben ser motivantes, pero también reconocer los desafíos y factores estresantes que enfrentan los trabajadores.
- **Establecer una dirección clara para lo que está por venir.** Con muchos equipos trabajando de forma remota y las condiciones comerciales cambiando rápidamente, establecer la dirección y la orientación se vuelve más crítico, incluso a medida que el trabajo se vuelve más difícil de navegar.
- **Crear un contrato de equipo virtual/remoto para mantener los estándares y límites de trabajo.** Trabajar en un contrato virtual como equipo establecerá expectativas para todos los miembros del equipo y los ayudará a mantenerse enfocados en los objetivos.
- **Buscar retroalimentación y empoderar a las personas y los equipos.** Cuando se trabaja en una oficina compartida, es fácil pasar por un cubículo o reunirse en equipo para proporcionar comentarios e ideas, pero esto se vuelve más desafiante en un entorno remoto. Las formas de empoderar a las personas incluyen la adopción de una política de puertas abiertas a través de encuentros individuales regulares, la búsqueda de aportes de todos los miembros del equipo para garantizar un entorno inclusivo y el reconocimiento de los miembros del equipo por sus contribuciones y logros.
- **Mantener la confianza y la integridad a través de un enfoque en el bienestar.** Un enfoque en la salud y la seguridad durante la pandemia es fundamental a medida que los empleados luchan con una multitud de cambios, tanto profesionales como personales. Esto continuará en un entorno de trabajo híbrido.

- **Inspirar la innovación a través de nuevas herramientas y tecnologías.** Es posible que los equipos no puedan funcionar y colaborar como de costumbre en un entorno virtual. Para priorizar la productividad, los líderes de equipo deben verificar si cada miembro del equipo conoce las herramientas de comunicación y colaboración disponibles de la organización, y considerar la capacitación tecnológica individual o de equipo para garantizar que todos se sientan cómodos usándolas.
- **Impulsar el desarrollo personal en un entorno virtual.** La mayoría de los empleados encuentran que la comunicación virtual es menos productiva que las interacciones en persona. Los líderes deben proporcionar oportunidades de aprendizaje para que los empleados puedan seguir siendo efectivos en un entorno virtual y continuar desarrollando nuevas habilidades, incluso mientras se adaptan a los cambios.

#### LOS DESAFÍOS VENIDEROS PARA RR.HH.

Los líderes de recursos humanos deben prepararse para una fuerza laboral cada vez más remota. Esto implica:

- Los empleados pueden ser reclutados desde nuevas ubicaciones y con nuevas expectativas.
- La incorporación y adaptación adecuadas serán importantes para involucrar a los trabajadores remotos y garantizar que estén debidamente informados sobre las prácticas organizacionales.
- Las prácticas de crecimiento y desarrollo pueden hacer un mayor uso de la tecnología, y la pandemia puede abrir caminos hacia nuevas oportunidades de aprendizaje.
- Los líderes requerirán nuevas habilidades para liderar un equipo disperso, y los trabajadores también deberán adaptarse a las nuevas formas de trabajo.
- La salud y el bienestar de los empleados serán más críticos que nunca.
- Es posible que se requieran ajustes de compensación y beneficios.

---

**Fuente:** The Conference Board; adaptado de Amy Lui Abel, PhD, y Amanda Popiela, "Human Capital Management During COVID-19: Leading Virtual Teams in a Crisis."

**Fuente:** The Conference Board, "A Human Capital-Focused Guide to Remote Work".

# Prioridades de la gestión de capital humano para 2022

En los últimos años hemos visto un cambio fundamental: de organizaciones que creen que el talento está fácilmente disponible en el mercado a un enfoque interno en el desarrollo y retención de empleados en medio de mercados laborales cada vez más ajustados. En la encuesta de este año, los CEO en Chile dicen que la contratación y la retención de talento es su principal prioridad interna después de construir equipos más ágiles. Para abordar sus preocupaciones de talento, los CEO en Chile, dicen que sus prioridades de gestión de capital humano se enfocarán en los elementos centrales de la gestión del talento: contratación, retención y desarrollo de habilidades, con énfasis en la construcción de culturas más

centradas en los empleados en torno a la innovación, la agilidad y la resiliencia. También ocupa un lugar destacado en su lista la optimización del rendimiento del modelo de trabajo híbrido al tiempo que ofrece horarios y disposiciones de trabajo más flexibles.

## LAS PRIORIDADES DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO SE ENFOCAN EN CREACIÓN DE CULTURA Y OPTIMIZACIÓN DE LA EFICIENCIA DEL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO

Seleccione los temas de gestión de capital humano en los que su empresa se enfocará en el año entrante (no seleccione más de cinco).

	CEO CHILE	CEO GLOBAL	CEO ARGENTINA	CEO EE.UU.	CEO EUROPA	CEO CHINA	CEO CANADÁ	CEO JAPÓN
Crear equipos ágiles	1	1	5	4	3	5	3	6
Optimizar el desempeño del modelo de trabajo híbrido	1	7	1	5	6	1	8	4
Fortalecer la cultura organizacional para retener el talento	3	4	2	1	1	2	5	2
Crear una cultura más innovadora	4	2	4	8	2	4	2	12
Desarrollar las capacidades de la fuerza laboral	5	6	11	3	5	11	7	7
Crear una fuerza laboral resiliente para prepararse para desafíos futuros	6	5	8	6	15	8	1	3
Desarrollar líderes de próxima generación	6	3	3	2	4	3	9	1
Ofrecer disposiciones y horarios de trabajo flexibles	8	11	10	7	11	10	19	8
Mejorar la marca corporativa y reputación para atraer talento	9	8	6	8	7	6	5	16
Mejorar las habilidades de análisis de datos	10	12	11	11	10	11	14	12
Hacer participar a todos los niveles de trabajadores	11	10	11	15	9	11	14	14
Construir una cultura que acoge el cambio	12	9	6	10	8	6	18	5
Crear un lugar de trabajo psicológicamente seguro	13	19	17	19	20	17	11	18
Hacer participar a todas las categorías de empleados	13	16	14	18	19	14	9	18
Aumentar el uso de trabajo temporal / part time	13	20	22	17	17	22	17	17
Traer a los empleados de vuelta al lugar de trabajo	16	18	14	12	12	14	21	11
Rediseñar la estructura de compensaciones	16	15	19	19	14	19	4	21
Reducir el personal	16	21	19	24	17	19	19	24
Crear una cultura más inclusiva	19	13	14	14	13	14	11	15

	CEO CHILE	CEO GLOBAL	CEO ARGENTINA	CEO EE.UU.	CEO EUROPA	CEO CHINA	CEO CANADÁ	CEO JAPÓN
Abordar las necesidades de salud mental de nuestros colaboradores	20	16	18	16	16	18	14	10
Abordar la inequidad en salarios	21	22	22	21	22	22	22	20
Contratar una fuerza laboral más diversa	21	14	9	13	21	9	11	9
Abarcar la inequidad en desarrollo	23	23	21	23	23	21	23	22
Otro	24	24	24	21	24	24	23	23

**La búsqueda de agilidad y más innovación.** En el entorno actual único de inflación y escasez de trabajadores y suministros, los CEO en Chile están priorizando equipos ágiles y una cultura más innovadora para conducir a sus organizaciones hacia arriba en la curva de aprendizaje. Los CEO han ido cambiando gradualmente su enfoque de ver la tecnología como una panacea para la innovación y adoptando un enfoque más integrado, uno que reconoce el vínculo inseparable entre la cultura, el talento y la innovación. El desafío de la innovación ya no se trata de la tecnología en sí, que es abundante y fácil de obtener, sino más bien, de construir una cultura que permita a las personas dentro de una organización maximizar el potencial de esa tecnología, facilitando así la capacidad de la organización para convertirse en un innovador de clase mundial.<sup>15</sup>

**Disposiciones flexibles.** Alineados con su compromiso con una fuerza laboral remota posterior a la pandemia, los CEO en Chile clasifican la oferta de horarios y disposiciones de trabajo flexibles, que nuestra investigación muestra que es una herramienta crítica de retención de empleados, como uno de los diez principales enfoques de capital humano. La investigación realizada en 2021 por The Conference Board revela la importancia de tales acuerdos flexibles. Por ejemplo, en los Estados Unidos, más de un tercio de los trabajadores dijeron que planeaban dejar sus trabajos en los próximos seis meses.<sup>16</sup> De esos encuestados, una ubicación de trabajo flexible se clasificó como el aspecto más deseable de un nuevo trabajo, priorizado ligeramente sobre un mejor salario y el avance profesional, los dos impulsores tradicionales de los cambios de trabajo.

<sup>15</sup> Mary B. Young, Charles Mitchell, y Michelle Kan, "Inclusion + Innovation: Leveraging Diversity of Thought to Generate Business Growth," The Conference Board, enero 2016.

<sup>16</sup> Rebecca L. Ray, "US Workers Are Looking for Flexible Work Arrangements," The Conference Board, 2021.

# Prioridades de ASG: Cambiar con foco en los grupos de interés

El cambio de un enfoque de los accionistas a un grupo más amplio de grupos de interés es tangible y está afectando las discusiones, decisiones y acciones a nivel de directorio y ejecutivos C-Suite en organizaciones de todo el mundo. Hay un mayor enfoque en los problemas ambientales y sociales, la equidad, la inclusión, el bienestar de los empleados, la gestión de la fuerza laboral y el impacto en la comunidad.<sup>17</sup> Cuando se les preguntó qué grupos son los más importantes cuando el directorio y la C-Suite toman decisiones, los CEO en todos los países y regiones cubiertos en nuestra encuesta, incluido Chile, calificaron a los accionistas en tercer lugar, detrás de los clientes y empleados. La realidad es que a medida que los intereses de una amplia gama de grupos de interés, en particular los clientes y los empleados, se vuelven más prominentes y amplificados, pocos (si es que hay alguno) CEO pueden dirigir con éxito una empresa a largo plazo con los intereses de los accionistas como su único objetivo de gestión.

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS: CAPITALISMO DE GRUPOS DE INTERÉS Y ASG (AMBIENTAL, SOCIAL Y GOBERNANZA)

**Capitalismo de grupos de interés:** El capitalismo de grupos de interés, cuya esencia es que las empresas deben servir al bienestar a largo plazo de múltiples constituyentes, no sólo de los accionistas, ha sido adoptado por líderes empresariales, inver-

sionistas y profesionales de la gobernanza por igual. Como señaló The Conference Board en 2017, este enfoque es esencial para la creación de valor a largo plazo, porque las empresas no pueden prosperar a largo plazo sin cuidar adecuadamente a sus clientes, empleados, propietarios, proveedores, el medio ambiente y las comunidades en las que hacen negocios.

**Ambiental, Social y Gobernanza (ASG):** ASG es un concepto de amplio alcance que refleja la opinión de que si las empresas, los inversionistas y los responsables de la formulación de políticas consideran estas tres categorías de problemas además de las medidas financieras tradicionales de rendimiento, dará como resultado empresas más competitivas, mercados resilientes y desarrollo económico sostenible. ASG ha evolucionado con el tiempo; varía según la geografía, la industria y la empresa; e incluye temas que van desde la mitigación del cambio climático hasta la contaminación y el uso de recursos, la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados, la diversidad de la fuerza laboral y la divulgación de donaciones políticas. Mientras que el capitalismo de grupos de interés se centra en "a quién" sirve una empresa, ASG se centra en "de qué" temas deberían preocuparse las empresas, además del rendimiento financiero tradicional. Los directores corporativos están adoptando cada vez más las métricas ASG para realizar un seguimiento del progreso interno y externo de la empresa hacia objetivos concretos a largo plazo.

## Prioridades de los grupos de interés:

¿Qué grupos son los más importantes cuando su directorio y ejecutivos C-Suite toman decisiones?

	CEO CHILE	CEO GLOBAL	CEO ARGENTINA	CEO EE.UU.	CEO EUROPA	CEO CHINA	CEO CANADÁ	CEO JAPÓN
Clientes	1	1	1	1	1	1	1	1
Empleados	2	2	2	2	2	2	2	2
Accionistas	3	3	3	3	3	3	3	3
Comunidades	4	6	4	5	6	7	4	12
Reguladores	5	5	5	6	4	5	6	6
Socios comerciales	6	4	6	4	5	4	5	5
Medios de comunicación	7	8	7	8	8	8	8	8
ONG, Activistas sociales y ambientales, etc.	8	7	8	7	7	6	7	7

## Ordene las prioridades ASG-Ambientales de su organización

	CEO CHILE	CEO GLOBAL	CEO ARGENTINA	CEO EE.UU.	CEO EUROPA	CEO CHINA	CEO CANADÁ	CEO JAPÓN
Biodiversidad	1	3	2	2	1	5	2	3
Clima	2	1	1	1	2	1	1	1
Energía	3	5	4	5	4	3	4	6
Plásticos	4	4	5	4	6	4	6	4
Contaminación	5	2	3	3	3	2	3	2
Residuos	6	6	6	6	5	7	5	5
Agua	7	7	7	7	7	6	7	7

## Ordene las prioridades ASG-Sociales de su organización

	CEO CHILE	CEO GLOBAL	CEO ARGENTINA	CEO EE.UU.	CEO EUROPA	CEO CHINA	CEO CANADÁ	CEO JAPÓN
Igualdad racial	1	1	2	1	3	1	1	2
Igualdad de género	2	3	1	3	2	5	4	6
Otras igualdades sociales	3	4	6	5	5	3	3	4
Oportunidad/igualdad económica	4	2	4	6	1	2	2	1
Salud pública	5	5	5	7	4	4	5	3
Derechos humanos	6	8	8	4	8	6	8	5
Condiciones de trabajo	7	7	3	8	6	7	7	7
Inmigración/nacionalismo	8	9	9	9	9	9	9	9
Democracia/Elección/Derecho a voto	9	6	7	2	7	8	6	8

**Señales de una era emergente de capitalismo de grupos de interés.** La evolución de las expectativas de los grupos de interés sobre el papel de los negocios en la sociedad se ubica muy por encima del activismo de los accionistas como un factor que los CEO en Chile esperan que tenga un impacto en su empresa en 2022. Sin embargo, nuestra investigación muestra que detrás de sus palabras y compromiso, los CEO necesitan tener planes bien pensados sobre cómo se regirá, ejecutará, medirá y divulgará un enfoque de gestión de grupos de interés. Convertirse en una empresa más socialmente responsable centrada en los grupos de interés requiere una estrategia intencional que incluya establecer objetivos, usar métricas y garantizar la responsabilidad para cumplir con las metas. Y parece que muchas organizaciones aún no están en la etapa operativa. Por ejemplo, abordar la desigualdad de ingresos y riqueza, la igualdad salarial y las oportunidades de desarrollo están cerca de la parte inferior de las listas de prioridades para el enfoque interno y las prioridades de gestión del capital humano.

Los CEO deben tratar de construir un mayor consenso en la C-Suite sobre cómo abordar la sostenibilidad y cumplir con los objetivos SG. Orientar una empresa hacia un enfoque en su im-

pacto a largo plazo en la sociedad y el medio ambiente natural puede tener profundas implicaciones para su modelo de negocio, productos y servicios, y operaciones. Esta transición requiere un consenso claro entre los altos ejecutivos sobre qué temas importan a la empresa, la estrategia para abordarlos y la importancia de este cambio.

<sup>17</sup> Charles Mitchell, Paul Washington, Rebecca L. Ray, PhD, Dana M. Peterson, y Lori Esposito Murray, PhD, "Toward Stakeholder Capitalism: What the Shift Means for CEO and the C-Suite," The Conference Board, diciembre 2021

# Prepararse para lo que viene

Es imposible predecir qué nuevas crisis, ya sean naturales o provocadas por el hombre, vendrán el próximo año. Pero con cierta previsión e inversión, el impacto de las disrupciones paralizantes se puede minimizar al reducir la exposición al riesgo y tomar medidas preventivas. Muchas empresas continúan concentrándose en los elementos tradicionales de continuidad del negocio sobre los que tienen control directo, como redes de TI redundantes, almacenamiento de datos fuera de las instalaciones y generadores de respaldo. Las empresas han prestado mucha menos atención de la que deberían a otros temas que son igual de importantes para la resiliencia, pero sobre los que tienen menos control, como la coordinación con organizaciones gubernamentales y del sector privado que brindan servicios esenciales, mejoras en la adaptabilidad de las cadenas de suministro y la capacidad de los empleados para recuperarse de un desastre.

Nuestra encuesta encuentra una falta de preparación general admitida para futuros shocks, lo que puede plantear preguntas entre los grupos de interés, especialmente los inversionistas, sobre la resiliencia de algunas organizaciones. Las medidas de preparación de una empresa, como tener una estrategia de

cambio climático o un sólido plan de ciberseguridad y continuidad del negocio, indican a los grupos de interés, especialmente a los inversionistas, que la empresa tiene un enfoque informado e integral para responder a futuras interrupciones, ya sean naturales o provocadas por el hombre.

## ¿QUIÉN ESTÁ LISTO PARA QUÉ?

- Un total del 66 por ciento de los CEO en Chile dicen que sus organizaciones están bien o muy bien preparadas para manejar una futura crisis relacionada con la pandemia, en comparación con el 55 por ciento en los Estados Unidos y solo el 28 por ciento de los CEO en China y Japón.
- Sin embargo, tanto a nivel mundial como en Chile, menos del 45 por ciento de los CEO dicen que sus organizaciones están bien preparadas para enfrentar los desafíos planteados por futuras crisis relacionadas con la inflación, la ciberseguridad, los desastres naturales, las interrupciones de la cadena de suministro, una recesión económica y el cambio climático

Si bien las empresas y los países se adaptan constantemente a los shocks y crisis del pasado, es necesario pasar a predecir los shocks futuros y crear resiliencia para mitigar sus impactos.

## LA FALTA DE PREPARACIÓN PARA CRISIS FUTURAS PUEDE SER UNA PREOCUPACIÓN PARA LOS INVERSIONISTAS

¿Qué tan preparada está su organización para lidiar con una crisis importante relacionada con: (califique de 1 a 5, siendo 1 no preparado y 5 muy bien preparado)?

	CEO CHILE	CEO GLOBAL	CEO ARGENTINA	CEO EE.UU.	CEO EUROPA	CEO CHINA	CEO CANADÁ	CEO JAPÓN	C-SUITE GLOBAL (distinto a CEO)
Pandemia	66%	49%	55%	74%	66%	28%	61%	28%	60%
Inestabilidad financiera	47%	46%	53%	69%	55%	32%	48%	23%	51%
Inflación	43%	38%	39%	60%	44%	34%	35%	16%	45%
Recesión económica	38%	41%	51%	40%	41%	32%	43%	28%	44%
Desastre natural	35%	30%	31%	22%	23%	24%	26%	32%	34%
Ciberseguridad	34%	37%	38%	40%	49%	27%	47%	30%	51%
Cambio climático	29%	26%	32%	30%	33%	22%	27%	15%	28%
Desórdenes civiles	26%	21%	20%	35%	23%	21%	16%	8%	20%
Interrupción de la cadena de suministro	26%	28%	27%	29%	24%	27%	22%	10%	34%
Terrorismo	9%	13%	11%	13%	21%	16%	9%	5%	15%

---

# Sobre el C-Suite Outlook 2022

La encuesta anónima se llevó a cabo entre octubre y noviembre de 2021 y contó con la respuesta de 1.614 ejecutivos de C-Suite, incluidos 917 CEO, de todo el mundo. Esta es la 23ª encuesta anual coordinada por The Conference Board. Estamos agradecidos de la colaboración de 11 organizaciones a nivel mundial que invitaron a sus miembros y contactos a tomar la encuesta. Desde 1999, The Conference Board CEO lleva a cabo una encuesta anual en la que entrevista a CEO alrededor del mundo para identificar los problemas fundamentales que enfrentan (The Conference Board CEO Challenge®). La encuesta creció en 2020 para incluir a la C-Suite (C-Suite Challenge™). Si bien las prioridades del CEO y la C-Suite ciertamente varían según la empresa, creemos que este informe puede servir como fuente de ideas para quienes toman las decisiones dentro de las organizaciones al ofrecer información sobre los desafíos compartidos por muchos de sus pares y las estrategias y tácticas que se consideran para competir en un mercado global.

## PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

- Entre las principales regiones o economías, el 17 por ciento de los CEO encuestados pertenecen a empresas con sede en los Estados Unidos; 16 por ciento en América del Sur; 13 por ciento en Japón; el 12 por ciento en Europa; y el 9 por ciento en China.
- Por sectores, el 64 por ciento de los CEO encuestados pertenece a empresas de servicios no financieros; 25 por ciento a industrias manufactureras; y 11 por ciento a servicios financieros.
- Por tamaño, el 66 por ciento de los CEO pertenece a empresas con ingresos anuales promedio de menos de USD 100 millones; 25 por ciento con un promedio de hasta USD 5 mil millones; y el 9 por ciento con un promedio de USD 5 mil millones y más.
- Por rol en la empresa, el 57 por ciento de un total de 1.614 encuestados son CEO; el 6 por ciento son CMO; el 5 por ciento son CFO; el 5 por ciento son ejecutivos de capital humano (HCE); y el 27 por ciento restante tiene otros cargos de C-Suite.

## METODOLOGÍA

Para proporcionar una visión más representativa de los encuestados de todo el mundo, ponderamos las respuestas en totales (como las regiones globales y principales) por la raíz cuadrada de la participación del país del encuestado en la producción mundial (PIB) dividida por la participación del encuestado en el número total de respuestas de su país. Las clasificaciones de los "tres primeros" no se ponderan, sino que se basan en un recuento directo de la frecuencia con la que se selecciona cada opción.

---

# Sobre The Conference Board



Fundada en 1916, The Conference Board es un think-tank impulsado por miembros que proporcionan una visión profunda y confiable sobre lo que se avecina. Nuestro propósito es simple: ayudar a los líderes a navegar los mayores problemas que enfrentan las empresas y servir de mejor manera a la sociedad. Creemos en enfoques innovadores que te hacen pensar y actuar de manera diferente. Y todo lo que hacemos refleja el input de nuestros miembros y sus desafíos en el mundo real. Hacemos esto mediante la entrega de comprensiones profundas sobre las empresas. Conectamos a ejecutivos sénior a través de industrias y regiones para compartir ideas, y nuestros expertos generan políticas impulsadas por consensos e investigaciones basadas en hechos para ayudar a los líderes a abordar los problemas más importantes de sus negocios. Debido a que somos independientes, no partisanos y sin fines de lucro, nuestro trabajo es confiable. Si lo aprendió en The Conference Board puede contar con ello.

---

# Sobre ICARE



ICARE es una corporación privada sin fines de lucro e independiente de intereses gremiales y políticos, fundada en 1953 por empresarios y profesionales vinculados a diversos sectores de la actividad económica nacional con el propósito de promover la excelencia empresarial en el país. Proporciona a los niveles directivos información relevante sobre el medio nacional e internacional, facilitando la comprensión y oportuna evaluación de las fuerzas que mueven los mercados y las tendencias que influyen en el funcionamiento de las empresas. Además sirve de punto de encuentro para la reflexión sistemática sobre la gestión empresarial y su enfoque presente y futuro. [www.icare.cl](http://www.icare.cl)

## RECONOCIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestros socios, sin los que este informe no habría sido posible. Agradecemos a Konstantinos Panitsas, Analista de Investigación, Europa, y a Judith Torok, Analista de Investigación Sénior, por su ayuda invaluable. También agradecemos al equipo de investigación central que contribuyó enormemente a este proyecto. Incluyen a:

**Charles Mitchell**, Director Ejecutivo, Calidad de Contenido, de The Conference Board

**Ataman Ozyildirim**, Director Sénior de Investigación Económica y Jefe de Investigación Global de The Conference Board

**Rebecca L. Ray, PhD**, Vicepresidenta Ejecutiva, Capital Humano de The Conference Board

**Dana Peterson**, Vicepresidenta Ejecutiva y Economista Líder de The Conference Board

**Ilaria Maselli**, Economista Sénior para Europa de The Conference Board Europe

**Denise Dahlhoff**, Investigadora Sénior, Investigación de Consumo de The Conference Board