

**Fortalecimiento del liderazgo sostenible en
MASISA S.A: Desarrollo de capacidades
internas a través del programa *Embajadores
de la Sostenibilidad.***

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de la Sustentabilidad

Reinaldo Gallegos Rabanal

Diciembre 2025

Fortalecimiento del liderazgo sostenible en MASISA S.A: Desarrollo de capacidades internas a través del programa *Embajadores de la Sostenibilidad*.

Resumen

El presente estudio analiza y sistematiza la experiencia del programa *Embajadores de la Sostenibilidad*, implementado en MASISA S.A. con el propósito de fortalecer la cultura organizacional y el liderazgo interno en torno a la sostenibilidad corporativa.

Desde un enfoque de investigación aplicada e investigación-acción, se diagnosticaron las percepciones, conocimientos y prácticas de sostenibilidad entre líderes y jefaturas, se diseñó e implementó un plan formativo participativo, y se evaluaron los resultados obtenidos en términos de aprendizaje y apropiación cultural.

Los hallazgos evidencian una mejora significativa en la comprensión conceptual de sostenibilidad, reflejada en un incremento del porcentaje promedio de respuestas correctas desde un 73,4% en la línea base a un 86,8% en la encuesta de salida, lo que equivale a una mejora global de 13,3 puntos porcentuales tras la implementación del programa. Asimismo, se consolidó un grupo de líderes comprometidos con la promoción del enfoque ESG en la toma de decisiones y en la gestión de equipos.

El estudio demuestra que el fortalecimiento de capacidades de liderazgo sostenible constituye una herramienta clave para la transformación cultural corporativa y para la integración efectiva de la sostenibilidad como eje estratégico en organizaciones industriales.

Palabras clave: liderazgo sostenible; cultura organizacional; sostenibilidad corporativa; ESG; investigación-acción.

Introducción

Actualmente las empresas están vinculadas con el concepto de sostenibilidad, la confluencia de crisis ambientales, sociales, políticas y económicas determinan que parte del prestigio de toda empresa está relacionada con buenas prácticas en el manejo y la conservación de los recursos que debe usar.

Esto no es solamente un tema de imagen pública y posicionamiento publicitario, aunque evidentemente los clientes están atentos a comprar en las empresas más responsables y

excluir a las que tienen prácticas antiéticas, además del manejo de imagen pública, también la literatura evidencia que el cuidado de los recursos es parte fundamental del quehacer de toda compañía, pues al deteriorar las fuentes de insumos se hace más difícil, y por lo tanto más costoso, obtener aquello que es indispensable para la producción, acercándose cada vez más a un punto cero de recursos completamente agotados.

Inicialmente, el concepto de sostenibilidad se popularizó con la relación del cuidado del medio ambiente, en la medida que se tomaba conciencia de que, sin recursos como los árboles, el agua, la agricultura y el equilibrio de los ecosistemas, los humanos desaparecerían. El límite cada vez más extremo de los gases efecto invernadero, el calentamiento global, la deforestación y la contaminación han hecho de la sostenibilidad un tema de moda, aunque muchas de las conversaciones son más retóricas porque, mientras se escriben millones de documentos al respecto, seguimos deteriorando el ambiente.

La sostenibilidad social, aunque no es tan relevante en términos de la cantidad de documentos producidos, también se ha inmiscuido en el debate de la agenda global. La relación tiene elementos análogos, es decir que inicialmente las empresas se pudieron dar el lujo de alardear de su política de valorar, cuidar a sus empleados, darles un trato digno y un salario justo con el grado de responsabilidad asignado, pero pronto los empleados y sus directivos notaron que el buen trato a los empleados no es un acto de “caridad” sino una obligación para garantizar el funcionamiento corporativo, porque es obvio que las empresas dependen de la buena gestión de sus colaboradores que trabajan por un salario y mejoran la labor si reciben condiciones favorables.

Aunque también se ha creado, como consecuencia de la sostenibilidad social, el aporte voluntario, por el que algunas empresas, de forma opcional, deciden apoyar causas sociales a través de fundaciones, donaciones y aportes para llevar alimento o ayuda a personas pobres o víctimas de desastres naturales que están necesitando ayuda.

La sostenibilidad económica es también una necesidad global, que se compone de las buenas prácticas que las empresas deben mantener para que pueda existir una sana competencia y no la deslealtad de “romper” los precios más allá del límite de los costos de producción obtenidos de fuentes más baratas, aunque no sean confiables.

En estos tres contextos se determina una relación entre la sostenibilidad y el liderazgo, es el líder quien hace posible que un equipo de trabajo se comprometa con el uso adecuado,

racional y renovable de los recursos naturales, sociales y económicos. Para lograrlo debe no solo convertirse en un modelo a seguir, lo que implica que debe mantener la coherencia entre lo que dice y lo que hace, sino que también debe tener cierto grado de carisma. A pesar de las críticas de la complejidad sociológica del liderazgo carismático (Weber, 2000), hoy en día es un valor indispensable para el mantenimiento de cualquier organización en todos los sectores productivos.

Justificación

Para cualquier compañía es necesario reconocer que, con la afluencia de redes sociales y medios de comunicación alternativos, ya no es posible que los compradores adquieran productos, servicios o materiales sin conocer la idoneidad de su procedencia. Cualquier compra, por pequeña que sea está sometida a un juicio social por el cual se preguntan si la empresa que ofrece cumple con los estándares de calidad. Igualmente hay una notable preferencia por las compañías que complementan su actividad comercial con buenas prácticas para aumentar su posicionamiento colaborativo.

Estas acciones no pueden ser aisladas, sino que tienen que darse de forma articulada en todos los niveles de una empresa. Es por ello necesario investigar la forma de aplicar prácticas de liderazgo sostenible que permitan a las empresas adaptarse a los consumidores críticos y escépticos, que ya no se dejan convencer tan fácilmente por un mensaje publicitario pagado, sino que investigan por cuenta propia la veracidad de lo que se promete en la comunicación institucional.

Esta investigación concretamente aplica los conceptos de liderazgo sostenible desde diversas perspectivas, incluso abordando las teorías sociológicas que inicialmente fueron críticas, para identificar las oportunidades de aplicar en la empresa Masisa, que produce y comercializa tableros de madera.

Al requerir un insumo tan crítico como la madera, que depende de los árboles, que se han convertido, con toda la justificación, en un bien que se debe mantener y renovar, porque no solo proporcionan madera, sino también oxígeno limpio y agua, es necesario pensar programas de capacitación que concienticen a todos los empleados sobre políticas de desarrollo sostenible. Esto se implementa de forma vertical a través de un líder, que difunde la importancia del cuidado y el equilibrio a su equipo, pero también debe haber una difusión

horizontal, en la que el líder se involucra directamente en el proceso y no se mantiene desde su postura privilegiada dando órdenes que no ejecuta. Igualmente es necesario difundir la labor de sostenibilidad en redes sociales y medios de comunicación.

Objetivos

Objetivo general

Fortalecer el liderazgo sostenible en MASISA S.A. mediante el desarrollo de capacidades y habilidades en sostenibilidad, a través de la implementación y evaluación del programa corporativo *Embajadores de la Sostenibilidad*¹.

Objetivos específicos

1. **Diagnosticar** el nivel de conocimiento y percepción sobre sostenibilidad entre líderes, jefaturas y supervisores de MASISA S.A.
2. **Diseñar e implementar** un programa formativo orientado al desarrollo de capacidades de liderazgo sostenible.
3. **Evaluar** los aprendizajes, cambios de percepción y apropiación cultural generados por el programa *Embajadores de la Sostenibilidad*.
4. **Proponer** lineamientos para la continuidad y escalamiento del liderazgo sostenible en la organización.

Marco teórico

Sostenibilidad

La palabra sostenibilidad se usó en el contexto medioambiental y social por primera vez en el informe Brundtland, (Nuestro Futuro Común) elaborado por la ONU y presentado en Montreal en 1987. Concretamente se refería a la tensión en cuestiones críticas de supervivencia que han sido consecuencia de un desarrollo desigual que ha llevado a la brecha entre ricos y pobres y se ha agravado con el crecimiento poblacional, la propiedad de las

¹ Programa corporativo de fortalecimiento del desarrollo sostenible, surgido desde la gerencia de SMS y Relación Comunitaria de MASISA Chile.

tierras, los bosques, el agua y otros recursos naturales, especialmente en los países en desarrollo. (Brundland, 1987, pág. 13).

El paradigma del pensamiento sostenible, que en un principio pudo parecer altruista, es en realidad puramente pragmático, simplemente se trata de tratar de mantener las condiciones de existencia de la realidad tal y como la conocemos hoy en día. Sin el equilibrio natural no hay producción, así mismo pasa con las relaciones de producción, si no hay mano de obra, es imposible el capitalismo.

Como consecuencia de los cambios sociales, la responsabilidad ambiental y la economía solidaria, las empresas han tenido que adquirir un compromiso integral. El concepto de Responsabilidad Social Corporativa, que hoy es indispensable, en realidad no se popularizó como un tema de mercadeo. Con las crisis ambientales, sociales y económicas, el riesgo de disfrutar el consumo capitalista se vio amenazado, a tal punto que los compradores comenzaron a rechazar (boicotear) los productos que tienen políticas poco favorables y dieron preferencia a los que apoyan causas sociales.

El concepto de Modernidad Reflexiva surge en sociología como explicación a la crisis que trae como consecuencia el resultado de las tecnologías, los hábitos de consumo y la promesa de bienestar que se vuelven en contra de la misma modernidad. Es decir que los avances sociales no trajeron el bienestar deseado, sino que crearon nuevas formas de sometimiento y crisis más profundas y más globales. (Beck, Giddens, & Lash, 2001)

El pesimismo con que Lyotard definía a la posmodernidad, como la falta de credibilidad en los relatos históricos (Lyotard, 2000) se ha convertido en la consecuencia de haber perdido la dirección lineal del progreso ofrecido en la modernidad con la Revolución Industrial, para entrar a una sociedad en la que se rompe la continuidad del progreso, se dispersan las barreras de la comunicación y se disipan en la población muchas de las funciones que deberían cumplir las instituciones sociales. (Giddens, 2012, págs. 32-45)

En la producción industrial se hace evidente que los consumidores hoy en día son consumidores reflexivos, es decir escépticos, no es fácil convencerlos porque investigan. En el primer momento de la industria capitalista, una campaña publicitaria era suficiente para convencer a un grupo masivo de comprar algo, hoy en día se desconfía de los mensajes que evidentemente paga un anunciante para que hable bien de su marca, por lo que la credibilidad

es nula. Cada mensaje que se recibe se verifica y todas las marcas están en constante supervisión por posibles compradores.

En términos de mercadeo, se habla del concepto de “prosumer” para referirse al consumidor que es productor de contenido, es decir que no se conforma con comprar, sino que publica su experiencia y las indagaciones que hace sobre una empresa. Los receptores de esta infinita red de producción de sentido cotejan la información y están dispuestos a rechazar las marcas que no tienen responsabilidad medioambiental, social o que apoyan causas políticas diferentes a las que coinciden con el Estado de bienestar.

Por eso una forma de hacer publicidad actualmente son las relaciones sociales y las donaciones. El filósofo esloveno S. Žižek se ha referido al capitalismo posmoderno, luego de la crisis de mayo de 1968 como un capitalismo cultural, en la medida que se consume para satisfacer conjuntamente una necesidad social, cultural y altruista.

El capitalismo cultural compramos no tanto teniendo en cuenta la utilidad de un producto, ni para lucir un símbolo de estatus, sino que buscamos una experiencia, una vida placentera y un nuevo significado a la vida individualista (Žižek, 2012, pág. 36) Ese “nuevo significado” es el atributo social, por eso la tendencia posmoderna en la que las marcas dejan de lado las campañas publicitarias que solían invitar a comprar para satisfacer las necesidades individualmente, porque las empresas publicitarias se dieron cuenta que hubo una culpa en el consumo egoísta, que se desgastaba el pensamiento de satisfacerlo todo comprando, porque esto no satisfacía las necesidades psicoanalíticas de sentido.

El incremento en enfermedades psiquiátricas, la disolución de las familias y la constante incertidumbre por riesgos globales como las guerras, la catástrofe medioambiental o el inminente colapso económico global, (Beck, 2010) han llevado a un modelo que considera obligatorio dejar atrás ese consumismo egoísta para pensar de forma colectiva y obligar a las empresas a actuar de forma responsable.

Hay que reconocer que en la complejidad de la teoría sociológica aborda aspectos más densos que el mercadeo y las técnicas de ventas; incluso a partir de una explicación psicoanalista Žižek insiste en que, ante la tendencia del consumo misantrópico, es decir aquel que pretende salvar al mundo al comprar aquellos productos que ofrecen en su costo de adquisición la redención de la culpa de quien los consume, se está sustituyendo un fetiche con otro peor,

porque reemplaza la inactividad y la indiferencia con una actividad inútil que solamente sirve para liberar la culpa, aumentando el ciclo de consumo que ya comenzaba a desgastarse.

La paradoja de pensar si en efecto tiene alguna utilidad esa preocupación social, medioambiental y política de las marcas es mejor que no hacer nada, se resuelve desde el psicoanálisis con la negativa, (Žižek, 2012, pág. 50) es decir que entre tener una fundación asociada a una marca y no hacer nada, es mejor no hacer nada, antes que comprar la redención con acciones de relaciones públicas.

Dado que no es posible abordar acá de forma más extensa la complejidad del debate sociológico y psicoanalítico, se resuelve simplemente con la mención de las teorías que han llevado a formar la conciencia social, ambiental y económica en el contexto del consumo sostenible, pero es necesario resaltar que a pesar de que es una tendencia global, las muchas fundaciones no logran hacer reducir el cambio climático, la explotación laboral ni los bombardeos de potencias económicas a países en conflicto, mientras la industria de la moda y las embotelladoras de bebidas azucaradas contaminan en un día más de lo que es posible descontaminar en décadas.

Sin embargo, los consumidores observan cuidadosamente cada patrocinio que hacen las empresas para saber si sus promesas son confiables o solamente oportunistas ante la coyuntura de problemas globales y riesgos inconmensurables. (Giddens, 1983)

Lo paradójico de la visión sociológica de la sustentabilidad es la necesidad de gestionar lo que había estado por fuera del flujo racional de productividad y comercialización capitalista. Se ha cuestionado que al hacer de la vida social algo sostenible, lo que se ha producido es la reducción a datos que se pueden gestionar y se almacenan con facilidad en un programa informático, se pueden hacer proyecciones y se administra el uso de los recursos naturales, sociales, informáticos y económicos, pero esta administración no significa redistribución, sino acaparamiento por instituciones de gestión. (Beck, 2010)

El concepto de liderazgo.

Para poner la relación entre sostenibilidad y liderazgo, es necesario plantear el origen sociológico de lo que es un líder, para posteriormente aplicarlo en el contexto de gestión sustentable. De nuevo hay que confrontar el debate antes de aplicarlo, para ello se parte de la crítica sociológica al liderazgo carismático.

La explicación sociológica define el carisma como una relación de dominación, en la que un grupo de personas son disciplinadas dócilmente bajo el mandato de un líder con rasgos dominantes. Los dominados reciben un bienestar material y el dominador un atributo simbólico (Weber, , 2000, pág. 193),

Esta definición, como es de esperarse, ha sido objeto de copiosos debates, porque en toda institución es necesario el seguimiento de directrices, normas y principios organizacionales que se pueden difundir bien por imposición o bien por convicción, pero la convicción es más legítima en la medida que determina la participación solidaria, voluntaria y dispuesta, en vez del cumplimiento para evitar una sanción

Sin carisma, el resultado es la ausencia de reglas, o su cumplimiento únicamente bajo supervisión, aumentando costos y alterando la tranquilidad por un ambiente tenso y constantemente vigilado. El carisma fue la división que determinó las dos formas de dominación. La primera, tradicional, se fundamenta en el castigo, mientras que la segunda es una dominación racional burocrática, que se acepta, se convierte en costumbre y tiene una duración indefinida. (Weber, 2000, pág. 211)

La mediación era la dominación legal, que se daba también de forma carismática, pero en un sentido negativo, El aspecto positivo del liderazgo carismático consiste en las condiciones sociales que hacen ver al líder con un aura mágica vinculado a condiciones sociales y materiales. Se trata de gestionar el bienestar y crear dependencia sobre su expectativa, lo que se traduce en el análisis psicoanalítico de la dictadura emocional que hizo posibles figuras como Napoleón, Hitler o los líderes religiosos extremistas que convencen grupos de adoradores que tienen una fe ciega en quien les ofrece un gesto de afecto o una promesa de bienestar futuro a cambio de una obediencia presente. (Lindholm, 1992)

Desde el punto de vista de la teoría de las ideas, el concepto de carisma se considera banalizado por su uso excesivo en medios de comunicación, en realidad los inicios de la teoría política lo consideraban un atributo del liderazgo político empleado para el caudillismo. El carisma tuvo un origen religioso, por su relación con el don de gracia, que dio a un líder espiritual la capacidad para un don revolucionario e irracional capaz de transformar sociedades .(Weber, 1992)

El paso de lo religioso a lo político acude a la psicología de las masas, en las que siempre el líder es perfectamente identificable, pero la masa pierde su individualidad y es anónima, y siempre depende de la dialéctica entre un líder y un grupo de seguidores. (Le Bon, 1995)

El uso del liderazgo en las organizaciones, es por supuesto, mucho más optimista, en la medida que el concepto ha evolucionado, ya no se asume que el líder tiene el poder de anular a sus seguidores para aumentar su carisma, sino que se han establecido diferentes estilos de liderazgo y que este puede ser una herramienta indispensable para la organización y para el seguimiento de indicaciones.

Actualmente el liderazgo es una virtud, que a pesar de su contradicción todos quieren tener, pero estadísticamente no puede existir un aumento masivo de líderes, porque sigue matemáticamente depende que por cada líder existan muchos seguidores, ya no se asume que los seguidores son fanáticos irracionales, sino seres humanos que trabajan por convicción y motivación.

Las características de los líderes empresariales son su capacidad para tener una visión amplia y a largo plazo que permita identificar respuestas útiles en medio del caos; el amor a la actividad que realiza, el coraje para tomar riesgos razonables y superables, la capacidad de comunicación, la capacidad de identificar oportunidades y el entusiasmo que permite transmitir un tono enérgico en la acción y en la comunicación para contagiar (Sánchez et al., 1999).

Los seguidores son en realidad el equipo de trabajo y no un grupo de súbditos doblegados ante el carisma de un líder, de ahí que el concepto ha pasado de lo religioso, cuya característica era la falta de razón, a convertirse en una virtud. En el contexto empresarial, el liderazgo carismático está orientado a la satisfacción del cliente, tanto hacia el cliente final que adquiere un producto o servicio elaborado en una empresa como al cliente interno, como se llama a los empleados, al considerarlos los más cercanos beneficiarios del objeto social de las empresas.

Adaptando de forma conveniente la teoría sociológica de Weber, quien sigue siendo el principal pensador del liderazgo carismático (Lussier y Achua, 2013, pág. 313) lo definen como el fuego que enciende la energía y el compromiso de los seguidores, al crear un vínculo entre el líder y el simpatizante.

La ventaja del liderazgo aplicado al ámbito corporativo es que logra resultados legítimos a largo plazo y con la ventaja de sustituir la presión por la pasión. Es decir que se han reemplazado las prácticas de vigilancia de un capataz que vigilaba la labor de operarios para exigirles rendimiento, por la labor de un líder que usa la persuasión más que la presión y que hace parte activa del equipo que lidera.

Las teorías del desarrollo aplicadas a las empresas se han usado para determinar las características de un buen líder. Jhon Adair (2020) explicó las funciones claves del liderazgo, al agruparlas en tres áreas: lograr el cumplimiento de una tarea o un objetivo, mantener al equipo y mejorar el desarrollo personal de quienes conforman el equipo.

Levicki (1998) considera cierta predisposición genética, es decir, que algunas personas nacen con cualidades que determinan el liderazgo, estas se manifiestan en signos como la posibilidad de tener buenas relaciones con personas que habitualmente son conflictivas, dominar con facilidad las tareas nuevas, disposición para aprender y una vida personal satisfactoria.

En contraste, Peter Senge (Senge, 2000) define a los líderes como maestros responsables de construir organizaciones que permiten la expansión y la capacidad para comprender labores complejas y facilitar el aprendizaje en un entorno colaborativo. La coherencia del líder se determina porque tiene una vida austera, que debe mantener la coherencia y el respeto por sus subordinados y no convertirse en su explotador para enriquecerse, porque esto lo haría ver como un oportunista egoísta, y se trata de que sea un ejemplo a seguir y no un ser avaro.

Se han clasificado en 10 categorías los tipos de liderazgo, según su forma de proceder. El autoritario, el burocrático, el carismático, el participativo, el que delega (también llamado *laissez-faire*), el orientado a las relaciones, el que está orientado a una tarea, el transaccional, el transformacional y el natural. Se debate sobre el último tipo, respecto a si es el liderazgo una habilidad que puede ser natural, es decir, que tienen algunas personas de nacimiento, o si se puede desarrollar. Quienes se consideran líderes naturales suelen ser herederos de un legado económico o social, por lo que su entorno los prepara desde muy pequeños a que deben ser jefes, pero en vez de fomentarse las habilidades de liderazgo, se crean frustraciones y la necesidad de ser el centro de atención y obtener obediencia impuesta por el poder (Aarons, 2006).

Aarons, uno de los más destacados escritores a partir del año 2000, cuando comenzó el boom de autores sobre liderazgo, hace un énfasis en el liderazgo transformacional, entendiéndolo como el que crea una motivación intrínseca del seguidor. Esta motivación se entiende como liderazgo de primer nivel, que tiene una mayor autenticidad en la medida en que el líder es capaz de inspirar a su grupo de trabajo por motivación y no por imposición.

Las diferencias entre liderazgo, mentoría y tutoría a veces pueden parecer confusas. En el ámbito académico, un tutor es quien guía a un estudiante para la realización de un proyecto específico (por ejemplo, una tesis de grado). Su labor está supeditada al tiempo que dura la realización del proyecto y el propósito es que el estudiante adquiera durante este proceso habilidades suficientes para realizar por sí mismo la labor tutorizada. La principal característica diferencial de la tutoría es que se realiza por un tiempo específico y finaliza, mientras que la mentoría ofrece un acompañamiento permanente; el mentor es alguien a quien se le pueden realizar consultas y que acompaña a comprobar las respuestas y está disponible de forma permanente. El coach es alguien que acompaña en un proceso de formación o entrenamiento. Este último hace una formación y puede resolver dudas en la realización práctica de lo que estaba adiestrando, pero debe garantizar que el personal capacitado sea capaz de resolver situaciones sin consultarle. (García, 2020)

Como parte de las habilidades que deben ser aprendidas para el ejercicio del liderazgo están la gestión de calidad total, la administración de recursos humanos y la orientación a los resultados de la empresa; es decir que sí es necesario capacitar al líder para que ejerza esta labor, por lo que el liderazgo natural se puede considerar en ciertas personas una excusa para el autoritarismo y la arrogancia (Aarons, 2006).

Liderazgo y sostenibilidad en MASISA

En el caso específico de Masisa, la formación se realiza a través de mentores; un grupo de expertos son los que capacitan a los nuevos trabajadores y también están de forma permanente para acompañar y resolver dudas, aunque el proceso inicial, cuando recién ingresan nuevos empleados, requiere una capacitación específica, luego de la que se espera la destreza suficiente para realizar la labor contratada autónomamente, pero se cuenta con el acompañamiento para realizar consultas en casos que lo ameriten.

La ventaja de la mentoría es el acompañamiento permanente; la desventaja es el alto costo corporativo que representa, ya que es necesario contar con un experto, que por su conocimiento cobra en razón a la experiencia y se debe contar con este de forma permanente, no esporádica durante las jornadas de capacitación. Algunas estrategias para mantener la mentoría a menor costo son la conexión con un mentor externo. Un asesor que no es parte de la compañía, pero a quien se le puede llamar cuando se presentan situaciones difíciles de resolver y acude a ayudar, cobrando por sus servicios una cuenta por consultoría.

Los costos de la mentoría suelen ser más altos, pero en consideración a los beneficios de tener de forma permanente un experto que motive y enseñe, lo ameritan. Por lo general, se establece que el costo del líder se percibe para la organización como alto, en la medida en que su sueldo es mayor al del empleado promedio. Al ser el encargado de la capacitación, se entiende que su cargo ha sido ganado por la experiencia. El salario es aproximadamente el de 2 a 3 empleados ejecutivos, es decir, de 5 a 10 salarios mínimos de empleados operativos por mes.

A pesar de los costos de admitir que se le paga a una persona el equivalente a 10 empleados operativos, es evidente que su labor vale el salario, por lo que se considera una inversión realmente indispensable. Incluso en algunas áreas existe la tendencia a que los líderes tengan un costo incluso mayor. En finanzas, los expertos que lideran capacitaciones suelen cobrar cifras muy altas a las empresas por su consultoría o por su labor si fueran contratados como parte del staff, mientras que líderes motivacionales o asesores en género e inclusión cobran menos que los financieros. (Lacoste, 2015)

Para pensar en las posibilidades de aplicar el liderazgo sostenible que se promueve en Masisa a otras empresas y en otros sectores, es necesario tener en cuenta la naturaleza de cada empresa y el tipo de liderazgo necesario. Es indispensable diferenciar al líder del jefe; cuando estas dos labores las realiza la misma persona, el resultado suele ser caótico, porque se genera una figura de autoridad a la que los empleados no le tienen la confianza para consultarle por temor a ser despedidos por no preguntar lo que se supone que deberían saber.

La habilidad indispensable del líder es saber escuchar, por eso no siempre el experto es necesariamente un buen líder, porque su conocimiento puede convertirlo en arrogante y ubicarse en la posición de quien lo sabe todo y no necesita recibir consejos ni retroalimentación por su labor. En general, la personalidad calmada, enfocada y organizada

es más apta para el liderazgo que el manipulador arrogante, que necesita ser el centro de atención. (Lacoste, 2015)

Para pensar la aplicación de un estudio de liderazgo en otras empresas y en otros sectores, se aconseja que en el sector de manufactura lo más recomendable es un mentor interno. Esto en razón de las posibles pérdidas de materiales que se pueden producir cuando se toman decisiones sin contar con la posibilidad de consultar a un experto que lleve varios años en el proceso.

Para empresas de sectores de servicios que no usan materiales y que sus insumos no provienen de recursos naturales como la madera, el agua o las fuentes vegetales, es posible tener un capacitador, es decir, una persona que se encarga constantemente de entrenar y mantener motivados a los equipos de trabajo y que recibe por oleadas grupos que llegan a capacitarse o para actualizar en nuevos procesos a quienes ya llevan un tiempo trabajando. Este modelo es ideal en empresas de tecnología que requieren constantemente actualizaciones o en temas legales, que demandan formaciones constantes a medida que una ley cambia o se actualiza.

Para empresas del sector financiero, en razón de los altos costos de tener de forma permanente un mentor especializado en finanzas, es posible tener un asesor externo. Es claro que toda empresa tiene necesariamente que contar en su planta de empleados con un equipo contable, con un gerente con conocimientos en finanzas y un gerente de producto. En realidad. Las coyunturas económicas se presentan, por lo general, de forma más o menos predecible por las fluctuaciones del mercado, es decir, que ya el equipo interno sabe cómo reaccionar; solo en caso de fluctuaciones irregulares, en pérdida de activos originada por cambios en el mercado de divisas o por afectaciones bursátiles, se requiere consultar a un asesor especializado. Por esto puede ser un consultor externo, que seguramente cobrará lo que merece por su conocimiento, por lo que no se justifica mantenerlo en nómina permanentemente.

La forma de contratación, así como el estilo de liderazgo sostenible recomendado para cada empresa y para cada sector comercial, dependen tanto de la organización interna y el estilo de empresa como de la cultura de consumo local. El paradigma de liderazgo sostenible se ha intensificado actualmente como consecuencia de los cambios culturales en el consumo

responsable. Es decir que toda compañía enfrenta constantes desafíos culturales, lo que obliga a poner en armonía la cultura organizacional interna con la cultura de consumo del contexto.

Actualmente se ve con mejores perspectivas el liderazgo orientado a labores específicas y el participativo, dejando atrás el que delega. La combinación de dos factores, que son la crisis ambiental y el auge de la inteligencia artificial, hacen que una estrategia de liderazgo muy frecuente y con buenos resultados sea la asignación de labores específicas por equipos de trabajo, en las que el líder las asigna, pero no es el mismo líder quien las recibe, ya que la combinación de jefe y líder en una misma persona no da buenos resultados porque se cohibe la realización de consultas.

Gestión de la sustentabilidad

Aunque las labores de prensa, mercadeo y relaciones públicas pueden ser engañosas al hacer creer a la comunidad que la sustentabilidad es un valor agregado de las empresas y que hay algo de altruismo cuando una empresa decide convertirse en sostenible, la realidad es que es la única forma de ser productivas.

Las empresas no pueden durar mucho tiempo si acaban los recursos naturales de los que depende su actividad comercial, esto es más evidente cuando se trata de recursos no renovables como los minerales, el petróleo, el carbón y el gas natural, que se llaman no renovables porque tardan demasiado en producirse y si se agotan, no habría cómo suplirlos. Los recursos renovables se regeneran más rápido, no es que se puedan producir, porque no hay forma de crear en laboratorio agua, madera o aire; pero llegan con la lluvia y la reforestación. (Deacon, 1997)

La analogía con que se pasa de los recursos naturales a los sociales y los económicos se esclarece, ya que al igual que con los materiales, la mano de obra es un insumo fundamental para toda producción. Si no hay trabajadores, no hay empresa. Se ha considerado que la mano de obra es fácil de reemplazar, porque había sido viable sustituir a un operario por otro que hiciera la misma labor, por lo que la inestabilidad ha sido consecuencia de pagar apenas lo legal y aumentar la duración de los turnos cuando hay urgencia de cumplir un pedido, sin reconocer horas extras; pero estas prácticas que agotan a los empleados van deteriorando la imagen de la compañía y poco a poco son menos los aspirantes que aplican cuando se conoce que una empresa no tiene consideración por sus trabajadores, al considerarlos sustituibles.

También hay que reconocer que en un empleado ya formado y capacitado hay una experiencia y un saber que representan activos para la empresa. Capacitar nuevos empleados tiene un costo, que cuando se produce de forma masiva y frecuente por una alta rotación de personal, implica un incremento en el gasto no solo en lo que se paga en tiempo hora/hombre en el proceso de aprendizaje, sino también en materiales y ritmo de producción. Es evidente que un empleado antiguo ha desarrollado experticia que le permite hacer el trabajo mejor y más rápido, por lo que un empleado que tiene un tiempo de experiencia es un recurso que no se puede sustituir fácilmente.

Esta situación se suele pensar con mayor frecuencia en el caso de los altos ejecutivos, o los diseñadores de cargos intermedios, pero también hay que reconocer la experticia de los operarios, que, aunque realizan un trabajo que se puede considerar rutinario y repetitivo, son la base de la cadena de producción, por lo que también deben recibir un trato amable, una estabilidad y, en lo posible, garantías laborales que superen el mínimo legal.

En el contexto económico, la sostenibilidad se refiere a las condiciones que el capitalismo ha estudiado como necesarias para mantener el mercado sano. El mercado de competencia perfecta depende de factores micro y macroeconómicos. Macroeconómicamente, el equilibrio consiste en estabilizar la cantidad de producción que se equipare en igualdad al precio marginal del producto en venta. Esto repercute a largo plazo en la relación entre ingresos y egresos con el que los gerentes calculan las cantidades de producción y el número de productores que deciden estar en el mercado al precio de margen razonable (Mendoza, 2015).

La competencia perfecta depende de un alto número de oferentes para un alto número de demandantes del producto, de forma que ninguna empresa pueda crear un monopolio o ningún gremio pueda crear un oligopolio, porque la demanda constante implica una alta rotación de inventarios, obligando a una producción constante. Para que la producción sea constante es necesario que se mantengan estables los costos de mano de obra y de obtención de recursos, por lo que la sostenibilidad económica estudia numéricamente la ambiental y la social.

El excedente del consumidor se calcula por la suma de la diferencia máxima de lo que está en disponibilidad de pagar por cada unidad en el mercado, mientras que el excedente del

productor es la suma de la diferencia entre el precio del bien en el mercado y el costo marginal de producción de todas las unidades producidas (Mendoza, 2015).

El equilibrio en el mercado se produce cuando la oferta es igual a la demanda, en el ámbito macroeconómico esto es la relación con la tasa de cambio, la oferta global y la política monetaria; mientras que macroeconómicamente depende del valor de los insumos, la cantidad de empresas oferentes en el mercado y el poder adquisitivo en función del dinero circulante (González & Mantecón, s.f.).

El sector maderero

El tema de la sostenibilidad en una empresa que produce tableros usando como principal insumo la madera es complejo, por lo que su comentario debe hacerse específicamente para este sector de negocio. Las economías se dividen en el sector primario, secundario y terciario. El primario es la agricultura, ganadería, pesca y minería. El secundario en la industria. Esto que es tan básico y se aprende en la educación básica se hace complejo cuando la expansión económica obliga a la industrialización de casi cualquier proceso de producción.

La industrialización de la agricultura se produce no solo por su necesaria tecnificación en una sociedad en la que la población aumenta y cada vez son más grandes las ciudades y menos personas dedicadas al cultivo del que todos dependemos. Esto hablando de cultivos útiles a corto plazo de los que depende el alimento. La situación es mucho más compleja cuando ya no se estudian las parcelas rurales tecnificadas para cultivos, sino que se abarca la propiedad y tecnificación de bosques nativos de árboles.

Chile es un país con grandes extensiones de bosques nativos, pero no es posible verlos solamente como depósito de madera, porque, aunque es evidente que la madera proviene de los árboles, también estos bosques producen oxígeno, agua, son lugar de vivienda de aves, ardillas y otros animales y además mantienen el ecosistema de especies endémicas; por lo que reducirlos a campos maderables es irresponsable.

La producción nacional chilena de madera aserrada en 2020 fue de 7.873.826 metros cúbicos, pero este año la cifra estaba en descenso y se ha reducido entre 2022 a 2023. Aun así, ese es un sector fundamental para la economía nacional. Durante el segundo semestre del 2020 hubo un aumento en la demanda de madera, los productores la vendieron y hubo cierta falta de abastecimiento que llevó a un alza de precios (Ministerio de Agricultura. Chile, 2024)

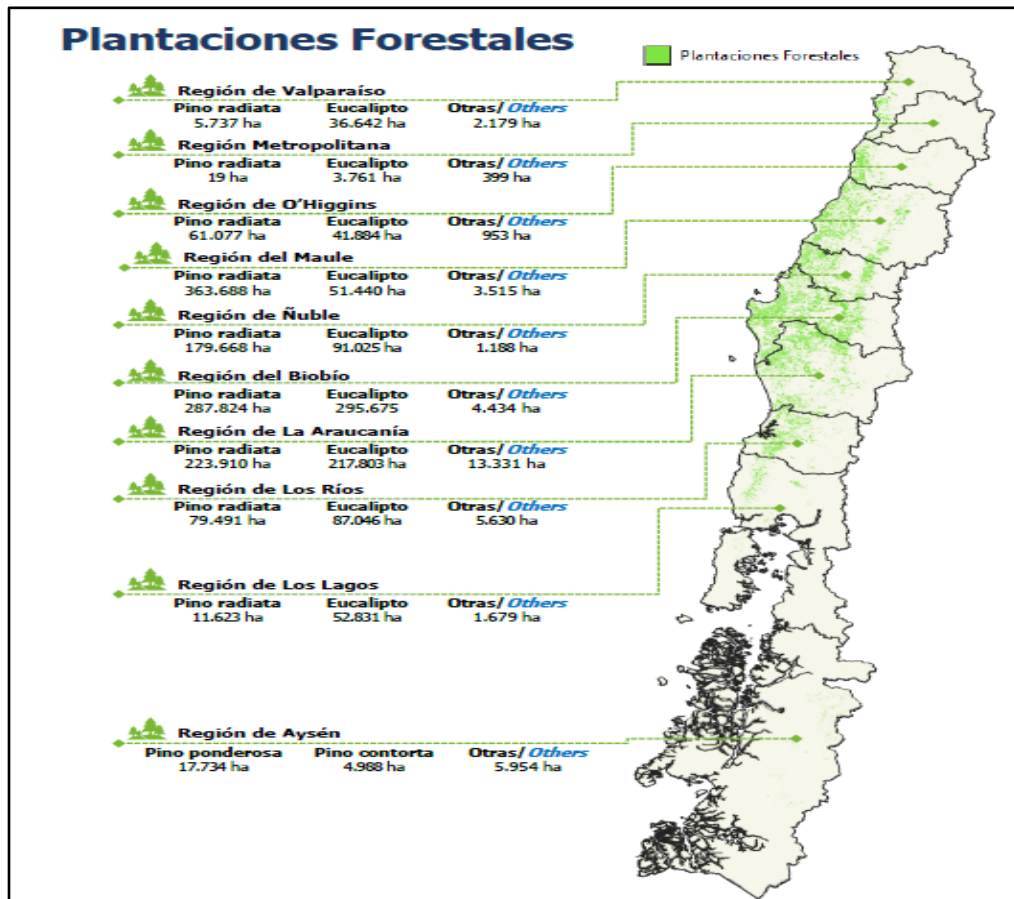
La producción de madera (que realmente no es producción, sino corte) depende de los ecosistemas naturales que van de la Región Coquimbo hasta Magallanes con árboles de Coigüe, Canelo, Maitón y Sauce entre otros. Entre 2016 a 2026 Chile perdió 206.142 hectáreas de bosque nativo. El Inventario Forestal Nacional mantiene constantemente actualizados los datos y establece una diferencia entre los árboles de crecimiento lento y de crecimiento corriente. Ya que no todas las especies permiten determinar la edad por la lectura de anillos, es necesario considerar que las especies de anillos delgados tolerantes a la sombra tienen un crecimiento más lento.

Tabla 1. Composición promedio de especies del tipo forestal Coihue-Raulí- Tepa estrato IV con manejo fuerte y sin manejo forestal.

Especie	Presencia en porcentaje	
	Manejo fuerte	Sin manejo
Aexotoxicumpunctatum	0	5,38
Amomyrtus Meli	0	5,38
Aristotelia Chilensis	21,43	14,34
Caldcluvia Paniculata	0	5,38
Crinodendron Patagua	0	5,38
Dasyphyllum diacantoides	21,43	5,38
Drymis Winteri	0	5,38
Eucryphia Cordifolia	0	10,76
Gevuina Avellana	0	5,38
Laureliapbillippiana	0	7,68
Luma Apiculata	0	5,38
Myrceugenia Exsucca	0	13,44
Notofagus alpina	21,43	0
Notofagus dombeyii	14,29	5,38
Pseudopanax laetevirens	0	5,38
Saxegotbaea conspicua	21,43	0

Fuente: Instituto Forestal, estadísticas forestales (2025).

Imagen 1. Plantaciones forestales en territorio chileno



Fuente: Instituto Forestal, Anuario Forestal de Chile (2025).

Las cifras de la tabla 1 indican una mayor presencia en áreas sin manejo, debido a la variedad de especies. Las zonas sin manejo presentan una composición de especies más diversa. A pesar de que para la industria maderera la uniformidad es conveniente para obtener patrones de humedad, dureza y consistencia, para el crecimiento y la expansión de grandes zonas de bosques es necesaria la variedad de especies.

En las condiciones actuales en que los bosques desaparecen en parte por la sequedad del cambio climático y también por intervenciones humanas al destinar grandes zonas verdes que deben ser taladas y allanadas para su uso en ganadería, es preferible pensar en la sostenibilidad a largo plazo determinada por la variación y el crecimiento natural de zonas boscosas y sacrificar un poco la uniformidad del material.

Aunque estos son aspectos técnicos del proceso de cultivo, hacen parte de las decisiones que se deben tomar al momento de pensar en las directrices de una compañía que depende de los bosques para el material con que manufactura el producto que ofrece en venta.

También los bosques chilenos son usados, por su calidad para la elaboración de pulpa para papel, con el que se imprimen periódicos y revistas; y en la industria de la arquitectura, la lenga chilena tiene prestigio que la hace exportable incluso a países europeos, en los que la distancia y el peso aumentan mucho el costo de los fletes, pero la calidad de esta especie nativa de Chile la hace muy valorada para acabados de lujo en diseño, arquitectura y construcción. En Tierra de Fuego hay unas 10.000 hectáreas de lenga, del cual el 70% es para mercado interno y 30% para exportación. (Ignisterra, 2017)

En el caso específico de los tableros de madera, hay variedad en función del uso, la ubicación y la resistencia. Los tableros pueden ser de partículas de aserrín prensadas, cuando van recubiertos y tienen un acabado posterior. Estos son menos resistentes, mientras que los de madera maciza que tienen función estructural deben ser de maderas nobles.

Para reducir costos y permitir la gradual recuperación de bosques, se ha hecho popular la mezcla de fibras naturales y polímeros, combinando fibra de lino, bambú, sisal o algodón con resinas termoplásticas, que mantienen las propiedades de temperatura de curado, pero tiene la dificultad de requerir un proceso de inyección de plásticos para el que se requieren sofisticados equipos y expertos en ingeniería de materiales polimerizados (Dittenber & Gangarao, 2012).

En ese contexto, los bosques que habían sido percibidos como reservas de material, especialmente de madera, son ahora fuentes vitales, reservorios de agua, especies nativas y productores de oxígeno y otros minerales que mantienen el equilibrio por redes simbióticas mucho más complejas que la simple labor de procesar un material. Es este el cambio crucial que debe afrontar el liderazgo sostenible, al convencer a su equipo de que su labor no solo está pensada en la obtención de un salario, sino que deja una huella para los hijos y las futuras generaciones. Para ello es necesario conocer y difundir el proceso de sostenibilidad por acciones como la renovación de siembras, el ciclo de crecimiento y el aprovechamiento de ciclos climáticos.

Metodología

Enfoque epistemológico y tipo de estudio

La presente investigación se inscribe en el paradigma pragmático, propio de los estudios profesionales orientados a la resolución de problemas situados mediante la integración de métodos que aporten evidencia útil para la toma de decisiones organizacionales (Creswell & Plano Clark, 2018). En coherencia con los objetivos planteados, se adopta un enfoque mixto con predominio cuantitativo —de carácter aplicado y descriptivo— que incorpora procedimientos cualitativos.

La lógica de trabajo corresponde a la investigación-acción (Lewin, 1946; Elliott, 1993), entendida como un proceso cíclico de planificación–acción–observación–reflexión en el que el equipo responsable diseña e implementa una intervención organizacional y, de manera simultánea, sistematiza, analiza y mejora sus resultados (Kemmis & McTaggart, 2005). El propósito fundamental es fortalecer capacidades de liderazgo sostenible en MASISA S.A. y generar aprendizajes institucionales transferibles.

Diseño general y fases del proceso

El diseño es no experimental, transversal con cortes comparados pre–post para la dimensión cuantitativa, y cualitativo interpretativo para comprender percepciones, facilitadores y barreras del liderazgo sostenible. El proceso metodológico se operacionaliza en cuatro fases sucesivas, coherentes con los objetivos específicos y con el ciclo de la investigación-acción:

- **Fase 1.** Diagnóstico y línea base (abril–mayo 2024). Levantamiento del nivel de conocimiento y percepción sobre sostenibilidad en líderes y jefaturas mediante encuesta estructurada y entrevistas semiestructuradas exploratorias.
- **Fase 2.** Diseño formativo (junio–agosto 2024). Codiseño del Programa Embajadores de la Sostenibilidad (ejes temáticos, materiales, criterios de participación) con áreas clave (Seguridad, Medio Ambiente, Personas y Relacionamento Comunitario), con base en la línea base.

- **Fase 3.** Implementación (octubre 2024–abril 2025). Ejecución de talleres, cápsulas formativas y actividades de socialización interna; observación participante y registro de actas/notas de campo.
- **Fase 4.** Evaluación y aprendizaje (mayo–diciembre 2025). Aplicación de encuesta final y entrevistas de evaluación; análisis integrado y elaboración de recomendaciones de continuidad/escalamiento.

Este encadenamiento asegura la coherencia vertical entre objetivos, intervención y evaluación —criterio exigido por la rúbrica MAGS— y garantiza la replicabilidad en contextos organizacionales similares (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).

Un aspecto importante a considerar es que el estudio fue inicialmente diseñado para ser implementado en distintas filiales de la compañía —México, Chile, Colombia y Venezuela— con el fin de obtener una caracterización comparativa y multinivel del liderazgo sostenible dentro del grupo empresarial. No obstante, debido a contingencias propias del contexto económico y estratégico, la planta de México fue enajenada durante el período de desarrollo del proyecto. En consecuencia, dicha filial quedó excluida de la muestra final y no forma parte de los resultados analizados en esta investigación.

Contexto organizacional

El estudio se desarrolla en MASISA S.A., compañía industrial del sector de tableros de madera, con operaciones intensivas en recursos y relaciones con múltiples grupos de interés. La intervención se enmarca en la estrategia corporativa de sostenibilidad, con énfasis en la formación de liderazgos internos como palanca de cambio cultural y operacional.

La empresa cuenta con una Estrategia de Sostenibilidad, la cual constituye un eje estructural dentro de su modelo de negocio y refleja el compromiso histórico de la compañía con el desarrollo equilibrado de las dimensiones económica, social y ambiental. Desde una perspectiva integral, MASISA concibe la sostenibilidad como una oportunidad de innovación y creación de valor compartido, más que como un ámbito accesorio o reactivo frente a las exigencias regulatorias. Este enfoque se materializa en una política corporativa de desarrollo sostenible aprobada por el Directorio y supervisada por el Consejo de Desarrollo Sostenible, instancia que agrupa a representantes de las distintas áreas y países en los que opera la compañía.

La estrategia se alinea con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**² de Naciones Unidas, priorizando aquellos más vinculados con la naturaleza de su negocio, tales como la acción por el clima, la producción y el consumo responsables, el trabajo decente, la innovación y la industrialización sostenible. En este marco, MASISA orienta sus decisiones estratégicas hacia la creación de valor económico con responsabilidad social y ambiental, fortaleciendo la transparencia, la ética corporativa y la gestión de riesgos como pilares de su gobernanza sostenible.

Imagen.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Fuente: Comisión económica para América Latina y el Caribe (2025)³

En el ámbito **ambiental**, MASISA ha establecido una agenda centrada en la mitigación del cambio climático, la reducción de emisiones y la adopción progresiva de un modelo de **economía circular**. Las principales líneas de acción incluyen la medición y reducción de la huella de carbono (alcances 1, 2 y 3), la gestión eficiente del agua, la reutilización y valorización de residuos, la innovación tecnológica en control de emisiones atmosféricas y el manejo responsable de recursos forestales bajo certificaciones internacionales como FSC®.

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

³ <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>

En 2024, la compañía obtuvo la certificación del Acuerdo de Producción Limpia “Transition to the Circular Economy”, por parte de la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático (ASCC), reconocimiento que respalda su avance hacia procesos productivos más sostenibles y su compromiso con la meta de **emisiones netas cero al año 2050**⁴.

En su dimensión **social**, la empresa promueve relaciones colaborativas con las comunidades donde opera, fomentando el diálogo transparente, la inclusión, la seguridad y el respeto por los derechos humanos. Asimismo, impulsa programas de formación interna en sostenibilidad, destinados a fortalecer la cultura organizacional y sensibilizar a los trabajadores sobre su rol en la transición hacia una gestión más responsable. Estas iniciativas buscan consolidar una “licencia social para operar” basada en la confianza y la corresponsabilidad.

Por su parte, en el ámbito **económico y de gobernanza**, MASISA integra criterios ambientales y sociales en su gestión estratégica, orientando la innovación hacia productos y procesos que generen impacto positivo. El desempeño en sostenibilidad se monitorea mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, reportados periódicamente al Directorio y a los grupos de interés a través de reportes ESG. La empresa ha alcanzado reconocimientos relevantes, como su inclusión en el **Dow Jones Sustainability MILA Pacific Alliance Index 2024**, donde se posicionó entre las compañías más destacadas de su industria por su desempeño ambiental, social y de gobernanza.

La estrategia de sostenibilidad de MASISA se estructura sobre un enfoque de mejora continua, gobernanza responsable y creación de valor compartido, integrando la sostenibilidad como parte esencial de su competitividad y de su propósito corporativo.

La compañía cuenta con un conjunto de indicadores de sostenibilidad que permiten monitorear su desempeño ambiental, social y de gobernanza (ESG). Entre los más relevantes se incluyen: reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, eficiencia hídrica, valorización de residuos, energía renovable, horas de capacitación y equidad de género en liderazgo.


⁴ Firmado en el año 2024 con **Acción Empresas**, filial en Chile del **Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés)**.

Tabla 2. Indicadores de sostenibilidad MASISA S.A

Indicador	Meta Anual
Emisión de CO2 eq (Alcance 1 y 2) (kgCO2)	50,9
Programas de impacto social en comunidades aledañas a la operación	7
Publicaciones sobre sostenibilidad en medios de comunicación ⁵	30
% Valorización de residuos	12%
Aprovechamiento de residuos	100%
% de participación femenina en programas de impacto social	80%
% de participación en capacitaciones de diversidad e inclusión	60%
% de personas contratadas de origen local	65%
% de dotación femenina	28%
Multas medioambientales	0

Fuente: Estrategia de sostenibilidad 2025, MASISA S.A.

Tabla 3. Ejemplo de publicaciones Sostenibilidad sobre MASISA en medios de comunicación

Publicación	Enlace
 <p>COMPROMISO CON EL FUTURO.</p> <p>Las empresas más sostenibles de su industria</p> <p>El Ranking de Sostenibilidad reconoce a las empresas que han integrado la sostenibilidad como eje central en su estrategia de negocios. En esta categoría, destacamos las nueve empresas más sobresalientes de sus respectivas industrias, todas representando altos niveles de facturación y demostrando un compromiso significativo con el desarrollo sostenible. Este reconocimiento no solo evidencia el impacto positivo que generan en lo social y económico, sino también su capacidad de adaptarse y liderar en un contexto de crecientes exigencias ambientales y sociales.</p> <p>Aguas Andinas</p> <p>“En un contexto donde el cambio climático nos plantea una gran amenaza para la seguridad hídrica, hemos asumido un rol propositivo y activo al diseñar y proponer soluciones e inversiones que permitan a Santiago enfrentar estos grandes desafíos para el abastecimiento de las actuales y futuras generaciones, contribuyendo a que sus habitantes vivan siempre en un entorno saludable y más sostenible”</p> <p>INDUSTRIA Servicios públicos y sociales.</p> <p>DATO Huella Hídrica: 71% corresponde a aguas grises, 29% Agua azul (fuentes de río y pluvial).</p> <p>Colbún</p> <p>“En Colbún creemos que en la gestión sostenible de nuestro negocio no hay un punto de llegada, sino que se trata de un proceso de continuo aprendizaje. Esta gestión sostenible solo tiene sentido en la medida que está guiada por el Propósito de la empresa y nuestros valores, que es lo que nos da la conexión para seguir adelante”.</p> <p>INDUSTRIA Minería y energía.</p> <p>DATO 60,5% de generación eléctrica de tipo renovable.</p> <p>Grupo Security</p> <p>“En Grupo Security la sostenibilidad está en nuestro ADN. Desde el inicio, hemos hecho negocios de manera distinta, basados en la transparencia, la ética y el respeto por las personas. Este premio refuerza nuestro camino y nos motiva a seguir avanzando”.</p> <p>INDUSTRIA Financiera y seguros.</p> <p>DATO 116 toneladas de residuos reciclados, en programa en conjunto con el Centro de Reciclaje Inclusivo.</p> <p>Coca-Cola Embonor</p> <p>“La sostenibilidad está al centro de nuestra estrategia de negocio, tanto en Chile como en Bolivia. Tenemos la convicción de que debemos crear juntos una cultura de negocios que incluya a todos los actores de la sociedad, en colaboración con empresas, autoridades y consumidores”.</p> <p>INDUSTRIA Alimentos.</p> <p>DATO Atiende a cerca del 44% de los habitantes del territorio nacional.</p> <p>Echeverría Izquierdo</p> <p>“En Echeverría Izquierdo creemos que es posible conseguir el éxito económico al mismo tiempo que contribuimos a la sociedad y respetamos el medio ambiente”.</p> <p>INDUSTRIA Construcción e Inmobiliaria.</p> <p>DATO El 65% de innovación con focos de industrialización, digitalización y sostenibilidad, el 35% están orientados hacia los segmentos principales de negocio.</p> <p>Masisa</p> <p>“Recibir este premio nos anima a continuar trabajando con responsabilidad, buscando generar valor ambiental, social y económico. Entre en un reconocimiento al esfuerzo de todo nuestro equipo y nos motiva a seguir mejorando nuestras prácticas para contribuir a un futuro más sostenible”.</p> <p>INDUSTRIA Construcción.</p> <p>DATO 23% del consumo energético proviene de biomasa y EPR.</p>	<p>https://portal.nexnews.cl/showN?valor=22ur</p> <p></p>



MASISA es la cuarta empresa mejor evaluada en Anuario de Sostenibilidad 2024 S&P Global

En esta edición, S&P Global ha evaluado a 9.400 empresas, ha analizado 174 mil documentos y ha recogido 16,5 millones de datos. Del total, 88 compañías estaban ubicadas en Latinoamérica y 22 en Chile. En este contexto, MASISA fue reconocida como la cuarta empresa con mejor desempeño en materia de sostenibilidad con una puntuación total de 66 puntos sobre 100.

De un análisis exhaustivo que abarcó un total de 38 empresas de la industria, se destaca que la compañía chilena MASISA se posiciona en un notable cuarto lugar, lo que significa que se encuentra dentro del 15% con la mejor calificación en este estudio comparativo.

“Este logro no solo evidencia la solidez y la eficiencia de MASISA en el contexto industrial chileno, sino que también confirma su capacidad para competir y destacarse a nivel global, consolidando así su reputación como una empresa líder en su sector. Este reconocimiento subraya el compromiso que tenemos como empresa con la innovación y sostenibilidad”, comenta Alejandro Carrillo, gerente general Corporativo de Masisa.

Asimismo, MASISA busca posicionarse como una empresa líder en este ámbito, mediante el desarrollo de soluciones innovadoras que generen un triple impacto ambiental, social y económico. Para lograrlo, la compañía se enfoca en tres objetivos principales: adoptar y mantener las mejores prácticas de sostenibilidad y ESG, implementar un sistema de reportabilidad en este ámbito, y promover una cultura corporativa centrada en la sostenibilidad.

MASISA es la cuarta empresa mejor evaluada en Anuario de Sostenibilidad 2024 S&P Global - TXS+

¿QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS ORGANIZACIONES CHILENAS PARA CRUZAR A LA VEREDA SOSTENIBLE?

Reconocidas por las empresas que han demostrado un alto compromiso con la sostenibilidad corporativa en el Anuario de Sostenibilidad de S&P Global, que en esta edición de la edición 2024 destacó en el rubro de la industria chilena, tanto a nivel de sostenibilidad como a nivel de innovación y desarrollo en esta materia. República Romana, gerente de Sostenibilidad y Comunicación de S&P, empresa dedicada en la medición, asegura que esta primera aparición de la firma en el ranking es muy relevante. “No solo valida la estrategia y acciones que estamos implementando, sino que también nos posiciona como una de las mejores empresas del mundo en nuestro sector”, dice Rodríguez.

Iniciativas enfocadas en la reducción de huella de carbono, gestión de residuos y una mayor interacción con las comunidades de los territorios. Estas son algunas de las prácticas que destacan las empresas del top 10 del ranking de S&P Global, por su desempeño en sostenibilidad, según el estudio que se realizó en Chile, proyecto que forma parte del programa de innovación y desarrollo de la compañía “Iniciativa por Chile”, con la que han logrado incorporar nuevas ideas y

alternativas, así lo que se está haciendo en Chile en los últimos meses y acciones de creación de valor. Así, destaca Rodríguez en la edición 2024 del primer Anuario de Sostenibilidad de la industria en Chile, proyecto que forma parte del programa de innovación y desarrollo de la compañía “Iniciativa por Chile”, con la que han logrado incorporar nuevas ideas y

alternativas, así lo que se está haciendo en Chile en los últimos meses y acciones de creación de valor. Así, destaca Rodríguez en la edición 2024 del primer Anuario de Sostenibilidad de la industria en Chile, proyecto que forma parte del programa de innovación y desarrollo de la compañía “Iniciativa por Chile”, con la que han logrado incorporar nuevas ideas y

alternativas, así lo que se está haciendo en Chile en los últimos meses y acciones de creación de valor. Así, destaca Rodríguez en la edición 2024 del primer Anuario de Sostenibilidad de la industria en Chile, proyecto que forma parte del programa de innovación y desarrollo de la compañía “Iniciativa por Chile”, con la que han logrado incorporar nuevas ideas y



Public Reportaje

Masisa es reconocida como la cuarta empresa mejor evaluada en el Anuario de Sostenibilidad 2024 de S&P Global

De un total de 38 empresas evaluadas de la industria, la compañía chilena se encuentra entre el 15% con mejor calificación, en cuarto lugar, superando a empresas de Reino Unido e Italia.

En esta edición, S&P Global ha evaluado a 9.400 empresas, ha analizado 174.000 documentos y ha recogido 16,5 millones de datos. De los 88 países evaluados, 22 están en Chile. En este contexto, MASISA es reconocida como la cuarta empresa mejor evaluada en materia de sostenibilidad con una puntuación total de 66 puntos sobre 100. De un análisis exhaustivo que abarcó un total de 38 empresas de la industria, se destaca que la compañía chilena MASISA se posiciona en un notable cuarto lugar, lo que significa que se encuentra dentro del 15% con la mejor calificación en este estudio comparativo. “Este logro no solo evidencia la solidez y la eficiencia de MASISA en el contexto industrial chileno, sino que también confirma su capacidad para competir y destacarse a nivel global, consolidando así su reputación como una empresa líder en su sector. Este reconocimiento subraya el compromiso que tenemos como empresa con

la innovación y sostenibilidad”, comentó Alejandro Carrillo, Gerente General Corporativo de Masisa. Asimismo, MASISA busca posicionarse como una empresa líder en este ámbito, mediante el desarrollo de soluciones innovadoras que generen un triple impacto ambiental, social y económico. Para lograrlo, la compañía se enfoca en tres objetivos principales: adoptar y mantener las mejores prácticas de sostenibilidad y ESG, implementar un sistema de reportabilidad en este ámbito, y promover una cultura corporativa centrada en la sostenibilidad. S&P Global es el líder mundial en el desarrollo de clasificaciones de sostenibilidad. A través de sus servicios y productos, ayuda a las empresas de todo el mundo a mejorar su desempeño en materia de sostenibilidad y ESG, implementando un sistema de reportabilidad en este ámbito, y promoviendo una cultura corporativa centrada en la sostenibilidad.

S&P Global es el líder mundial en el desarrollo de clasificaciones de sostenibilidad. A través de sus servicios y productos, ayuda a las empresas de todo el mundo a mejorar su desempeño en materia de sostenibilidad y ESG, implementando un sistema de reportabilidad en este ámbito, y promoviendo una cultura corporativa centrada en la sostenibilidad. S&P Global es el líder mundial en el desarrollo de clasificaciones de sostenibilidad. A través de sus servicios y productos, ayuda a las empresas de todo el mundo a mejorar su desempeño en materia de sostenibilidad y ESG, implementando un sistema de reportabilidad en este ámbito, y promoviendo una cultura corporativa centrada en la sostenibilidad.



<https://portal.nexnews.cl/showN?valor=r4tn>

0

Vecinos de Cabrero se capacitan para crear super compost con hongos, aserrín y residuos orgánicos domiciliarios



La Institución Iberoamericana de la Universidad del Bío-Bío (UIBB), junto al municipio Cabrero y la empresa Salsica, buscaron mejorar la productividad sostenida de los pequeños agricultores de la zona.

En una iniciativa pionera en el país, alrededor de 200 vecinos de la zona de Cabrero en la región del Bío-Bío, están siendo capacitados para llevar a cabo la producción de compost de hongos, para mejorar la calidad de los suelos y control de enfermedades en la agricultura.



<https://www.latribuna.cl/medio-ambiente/2024/05/08/vecinos-de-cabrero-se-capacitan-para-crear-super-compost-con-hongos-aserrin-y-residuos-organicos-domiciliarios.html>

POR QUÉ LAS COMPANÍAS DEBERÁN ACELERAR EL PASO HACIA OPERACIONES MÁS VERDES EN 2024

Según datos del reporte "Integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios", elaborado por la consultora Accenture, un 20% de las empresas cuenta con un comité de sostenibilidad en el directorio, un 37% cuenta con una independencia o género y un 68% mantiene un comité ejecutivo de sostenibilidad a nivel de alta gerencia. A pesar de que las compañías tienen ciertos frentes de control hacia industrias más verdes, para Kate Miller, gerente de Desarrollo de Acción Empresarial, existe un interés transversal que trasciende en estos temas, incluso en empresas de diferentes tamaños y sectores. "La importancia de integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial es clave para la implementación de la estrategia de sostenibilidad corporativa. En un contexto de creciente demanda, esta discusión se ha convertido en tema necesario para las empresas que buscan prosperar, explica Alejandro Cortés, gerente general corporativo del Magma, destacando que las empresas son ágiles y flexibles, por lo que se requiere un enfoque integral para abordarlas de manera efectiva. "Esto implica no solo la adopción de prácticas sostenibles, sino también el compromiso de todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta el personal de línea, con las prácticas de sostenibilidad y responsabilidad empresarial", dice.

Para Gabriel Acuña, líder de sostenibilidad en Deloitte, las instituciones están cada vez más conscientes de las interdependencias y relación entre la capacidad de generar flujos futuros de una empresa al impactar en el entorno, en las comunidades, dando cuenta a su vez la sociedad en general. "Las empresas más exitosas en mantener los flujos consistentes a lo largo del tiempo son aquellas que comprenden y gestionan debidamente estas interdependencias y relaciones", afirma. El primer desafío en esta senda es el desarrollo de una visión y objetivos compartidos y alineados con la estrategia de negocio y el modelo de negocio. Esto implica un compromiso transversal que trasciende en estos temas, incluso en empresas de diferentes tamaños y sectores.

El análisis de los expertos prevé un año desafiante para las compañías en términos de sostenibilidad, un reto que requiere un enfoque integral que permita avanzar hacia un trabajo más verde entre el negocio y la responsabilidad con el entorno, con una visión clara de sostenibilidad que se refleje en la estrategia de negocio. En lugar de tener una estrategia de sostenibilidad y un conjunto de acciones, se requiere un enfoque integral que permita avanzar hacia un trabajo más verde entre el negocio y la responsabilidad con el entorno, con una visión clara de sostenibilidad que se refleje en la estrategia de negocio. En lugar de tener una estrategia de sostenibilidad y un conjunto de acciones, se requiere un enfoque integral que permita avanzar hacia un trabajo más verde entre el negocio y la responsabilidad con el entorno, con una visión clara de sostenibilidad que se refleje en la estrategia de negocio.

<https://portal.nexnews.cl/showN?valor=r4tm>



MASISA ES RECONOCIDA COMO LA MEJOR EMPRESA DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL RANKING DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL 2024

Published 1 año ago on 22 agosto, 2024
By Chile Desarrollo Sustentable-CDS



<https://www.chiledesarrollosustentable.cl/masisa-es-reconocida-como-la-mejor-empresa-de-la-industria-manufacturera-en-el-ranking-de-sostenibilidad-empresarial-2024/>

WEB EMPRESAS Y PROVEEDORES ESTRATÉGICOS



SCANNER E INGRESAR A
WWW.STACKER.CL

MASISA Y STACKER: INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD EN LA OPERACIÓN LOGÍSTICA

LA ALIANZA ENTRE AMBAS COMPAÑÍAS MARCA UN ÉXITO EN LA INDUSTRIA LOGÍSTICA, INTEGRANDO EQUIPOS ELÉCTRICOS CON TECNOLOGÍA DE BATERÍAS DE LITIO QUE ELIMINAN EMISIONES CONTAMINANTES, OPTIMIZAN LAS OPERACIONES Y MEJORAN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS COLABORADORES. ESTE PROYECTO REAFIRMA EL COMPROMISO DE MASISA Y STACKER CON LA SOSTENIBILIDAD Y LA INNOVACIÓN, ESTABLECIENDO UN ESTÁNDAR PARA UN FUTURO MÁS VERDE Y EFICIENTE.

El mundo avanza hacia el reconocimiento de que la sostenibilidad es clave para el futuro y, en ese sentido, las empresas que lideran acciones concretas marcan la diferencia.

En sostenibilidad, a través de soluciones de Triple Impacto (ambiental, social y económico).

"El cambio de estos equipos responde a nuestro compromiso con el cuidado del

Masisa, reconocida por su compromiso con el desarrollo sustentable, ha dado un paso significativo en su operación logística al incorporar nuevos equipos eléctricos - suministrados por Stacker, empresa líder en soluciones tecnológicas para la logística verde, dedicados a la venta y arrendo de equipos para bodega, servicio técnico multimarca, venta de racks y soluciones logísticas de almacenamiento.

Esta alianza no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también refuerza el compromiso de ambas compañías con el cuidado del medio ambiente y el bienestar de sus colaboradores.

Renaldito Gallegos, Gerente de Salud, Medioambiente, Seguridad y Relación Comunitaria de Masisa Chile, destaca que este cambio se alinea perfectamente con el propósito de la empresa: ser un referen-



Renaldito Gallegos, Gerente de Salud, Medioambiente y Seguridad - Masisa Chile

planeta, implementando tecnologías que eliminan emisiones contaminantes y reducen los costos operativos, gracias al uso de energía eléctrica", comenta Gallegos. Los nuevos equipos operan con baterías de litio, lo que garantiza cero emisiones durante su funcionamiento y un menor impacto ambiental en comparación con las tecnologías tradicionales de combustión o baterías de ácido-plomo, entre otros aspectos.

LITIO: EL NUEVO ALIADO DE LA LOGÍSTICA MODERNA

Las baterías de litio se posicionan como una tecnología de vanguardia en la industria logística, ofreciendo múltiples beneficios tanto para las operaciones como para las personas que trabajan en ellas. Según, Pedro Reyes, CEO Stacker, estas son algunas de sus principales ventajas:

Cero emisiones: Durante su uso, las baterías de litio no generan gases de efecto invernadero ni contaminación atmosférica.

Reducción de ruido: Contribuyen a un entorno más saludable para los operadores y las comunidades cercanas a las instalaciones logísticas.

Carga eficiente: Los cargadores inteligentes de alta frecuencia reducen significativamente los tiempos de carga, pasando de las 8-10 horas habituales a solo 1,5-2 horas.

Continuidad operativa: La tecnología permite cargas de oportunidad, maximizando la autonomía de los equipos y evitando interrupciones en las operaciones.

"La mayor autonomía de las baterías de litio, que permite hasta doce horas de operación continua, mejora significativamente la productividad y reduce el riesgo de enfermedades profesionales para los colaboradores", añade Gallegos.

En este sentido, el ejecutivo de Stacker apunta al aporte de la compañía en estos procesos de cambio e innovación.

"Nuestro foco hoy en día es acercar al uso de estas tecnologías a toda la industria a precios accesibles para que cualquier empresa pueda aportar al impacto medio ambiental y hacer de su operación un ecosistema más sostenible y de mejor calidad para las personas que trabajan en él", afirma Reyes.

Asimismo, el CEO de Stacker aseguró que los equipos de litio "ya no es solo el futuro, sino que ha penetrado rápidamente el mercado local en los últimos 8 a 10 años. A pesar de que aún existen limitaciones energéticas, el mercado es consciente de la necesidad de un cambio, tomando acciones reales donde nos hacemos cargo tanto clientes como proveedores de los pequeños pasos con los que podemos aportar a un futuro mejor".

LA RECEPCIÓN DE LOS OPERARIOS

<https://portal.nexnews.cl/showN?valor=24ibu>

Fuente: Elaboración propia.

Participantes, población y muestreo

La población diana corresponde a colaboradores con responsabilidad formal de liderazgo (jefaturas, supervisores, encargados y gerencias intermedias). Se empleó un muestreo intencional (purposive) por pertinencia funcional —no probabilístico—, criterio adecuado en estudios aplicados de mejora organizacional (Patton, 2015).

- Universo: 199 personas.
- Muestra total línea base: 184 participantes (encuesta).
- Muestra evaluación final: 132 participantes⁶ (encuesta).
- Entrevistas cualitativas: selección teórica de informantes clave de distintas gerencias para maximizar la variabilidad de experiencias (Glaser & Strauss, 1967).

Criterios de inclusión: ejercer rol de conducción de personas y/o procesos; pertenecer a áreas con incidencia en objetivos ESG; disponibilidad para participar. Criterios de exclusión: personal sin responsabilidad de liderazgo; proveedores externos.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Encuesta estructurada.

Instrumento de autorreporte con ítems de opción múltiple y abierta para medir:

- a) Conocimiento y comprensión conceptual de sostenibilidad/ESG;
- b) Percepción y actitud respecto a la relevancia estratégica;
- c) Intención de aplicación de prácticas/criterios sostenibles en la gestión diaria.

- Validez de contenido: revisión por panel de tres expertos internos/externos en sostenibilidad y formación (juicio de expertos) y pilotaje con un grupo reducido para ajustar redacción y orden (Haynes & Kubany, 1995).
- Administración: formato digital corporativo; tiempo de respuesta aproximado: 8–10 minutos.

Entrevistas semiestructuradas

⁶ A raíz de los cambios organizacionales, varios de los participantes que formaron parte de la línea dejaron la organización, por tanto, no estaban en capacidad de responder la encuesta aplicada para medir los resultados finales.

Guión flexible con bloques temáticos: comprensión de ESG, barreras para el liderazgo sostenible, aprendizajes y necesidades de continuidad.

- Pilotaje y refinamiento del guión con 3 entrevistas previas; ajuste de preguntas por saturación temática (Kvale & Brinkmann, 2015).
- Registro: notas de campo y, cuando fue autorizado, grabación para fidelidad del discurso.

Análisis documental

Revisión de políticas internas, reportes de sostenibilidad, materiales formativos y comunicaciones internas relevantes. Esta fuente apoya la triangulación de datos (Denzin, 1978), contrasta hallazgos y aporta trazabilidad de los cambios implementados.

Procedimiento y calidad del dato

1. Planificación y consentimiento: socialización del propósito del estudio y consentimiento informado; comunicación de la voluntariedad y del resguardo de la confidencialidad.
2. Levantamiento de línea base (pre): aplicación de encuesta y entrevistas exploratorias; consolidación de matriz diagnóstica.
3. Co Diseño e implementación: elaboración de ejes formativos y materiales; ejecución de talleres/cápsulas; observación participante con notas de campo.
4. Evaluación (post): encuesta final; entrevistas de cierre; recopilación de evidencias.
5. Sistematización y análisis integrado: procedimientos cuantitativos y cualitativos.

Para resguardar la calidad metodológica se aplicaron los criterios de credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad (Lincoln & Guba, 1985):

- Credibilidad: triangulación de métodos y fuentes (encuesta, entrevista, observación, documentos) y de investigadores (revisión de pares internos).
- Transferibilidad: descripción densa del contexto y del proceso para facilitar la adaptación a otras plantas/organizaciones.
- Dependencia: rastro de auditoría (actas, versiones de instrumentos y matrices de codificación).
- Confirmabilidad: resguardo de bases y decisiones analíticas; distinción clara entre datos, interpretaciones y recomendaciones.

Plan de análisis de la información

Análisis cuantitativo

Se realizó estadística descriptiva (medias, medianas, desviación estándar, frecuencias y porcentajes) para ítems/constructos de la encuesta.

Se reportan resultados agregados (p. ej., “85% de los participantes declara mejora en la comprensión conceptual”; “70% incrementa su intención de aplicación”), coherentes con la práctica de reportes corporativos de formación.

Análisis cualitativo

Se siguió una codificación temática con enfoque inductivo-deductivo (Miles et al.,2014; Braun & Clarke, 2006):

1. Familiarización con los datos (transcripción/lectura de entrevistas y notas).
2. Generación de códigos iniciales (p. ej., “lenguaje común ESG”, “barreras operativas”, “liderazgo ejemplar”, “aprendizajes prácticos”).
3. Búsqueda y revisión de temas (p. ej., *aprendizaje organizacional, coherencia cultural, facilitadores del liderazgo*).

4. Definición y nombramiento de temas, con citas ilustrativas (cuando corresponda) y matrices de relación teoría–evidencia.

La integración de hallazgos cuantitativos y cualitativos se realizó bajo un modelo de triangulación concurrente para fortalecer la validez interpretativa (Creswell & Clark, 2018).

Validez de instrumentos y control de sesgos

- Validez de contenido (encuesta): panel de expertos y pilotaje (Haynes et al., 1995).
- Control de sesgos de deseabilidad social: anonimato de respuestas, instrucciones que enfatizan que no existen respuestas correctas y que las respuestas no tendrán efectos laborales.
- Sesgo de no respuesta/atribución: registro y análisis de diferencias básicas entre quienes respondieron pre y no respondieron post; tratamiento descriptivo de posibles impactos.
- Sesgo del investigador (investigación-acción): reflexividad explícita, revisión de pares y contraste documental para evitar confirmación de expectativas (Miles et al., 2014).

Consideraciones éticas

El estudio respetó los principios de consentimiento informado, confidencialidad, voluntariedad y no maleficencia. Se anonimizó la información y se restringió su uso a fines académicos y de mejora institucional. Se resguardó la no afectación de vínculos jerárquicos y se ofrecieron canales de retroalimentación a las personas participantes, conforme a buenas prácticas de investigación aplicada en entornos laborales (Israel & Hay, 2006).

Delimitaciones y limitaciones del estudio

Delimitaciones:

- Caso aplicado a una organización y a roles de liderazgo, en un período específico (2024–2025), con enfoque en Fortalecimiento de capacidades y su apropiación

cultural.

- Predominio de métodos de campo compatibles con la operación industrial.

Limitaciones:

- Muestreo no probabilístico limita la inferencia estadística a poblaciones externas.
- Posible deseabilidad social y sesgo de autopercepción en ítems de intención de aplicación.
- Ausencia de grupo control; las mejoras se atribuyen de manera plausible, pero no experimentalmente.

Estas restricciones se mitigan mediante triangulación de métodos y fuentes, criterios de calidad cualitativa (Lincoln & Guba, 1985) y reporte transparente de procedimientos.

Rigurosidad y criterios de calidad

Para asegurar la rigurosidad, se integraron estándares de calidad para métodos mixtos (Creswell & Plano Clark, 2018) y para investigación cualitativa aplicada (Miles et al., 2014):

- Coherencia lógica entre problema, objetivos, diseño e instrumentos (rigurosidad interna).
- Transparencia en decisiones analíticas (rastros de auditoría).
- Triangulación metodológica y de informantes.
- Saturación temática como criterio de suficiencia en entrevistas.
- Reflexividad del equipo investigador para explicitar supuestos y gestionar su influencia.

Cronograma sintético

- Abr–May 2024: Línea base (encuesta y entrevistas).
- Jun–Ago 2024: Diseño del programa formativo.
- Oct 2024–Abr 2025: Implementación (talleres, cápsulas, socialización).
- May–Dic 2025: Evaluación post y análisis.

Desarrollo del programa y acciones implementadas

El programa Embajadores de la Sostenibilidad fue concebido como una intervención organizacional formativa y cultural orientada a fortalecer las competencias de liderazgo sostenible en MASISA S.A. El diseño se basó en los resultados del diagnóstico inicial —que evidenciaron una brecha promedio de 40,4 % en conocimiento y apropiación de la sostenibilidad— y en la necesidad de alinear el liderazgo operativo con la estrategia ESG corporativa.

En coherencia con el enfoque de investigación-acción participativa (IAP) (Kemmis & McTaggart, 2005), el desarrollo del programa se estructuró en tres ejes de acción interrelacionados: formación, comunicación interna y participación. Cada eje integró un conjunto de actividades específicas que combinaron aprendizaje teórico, aplicación práctica y visibilización organizacional de la sostenibilidad.

Eje 1. Formación

El componente formativo constituyó el núcleo del programa. Su propósito fue fortalecer los conocimientos y habilidades de los líderes en materia de sostenibilidad corporativa, economía circular, gestión ambiental, gestión de residuos, responsabilidad social y cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Se desarrollaron talleres presenciales y cápsulas digitales, los que fueron ejecutados por el área de personas y medio ambiente de MASISA y fueron de carácter obligatorio. Asimismo, aplicando un enfoque experiencial, siguiendo la lógica del *aprendizaje organizacional activo*

propuesta por Senge (2000), en la que el aprendizaje se vincula a la reflexión sobre la práctica. Los contenidos abordaron temáticas como:

- Introducción a la sostenibilidad y los criterios ESG.
- Gestión de recursos naturales y eficiencia operativa.
- Economía circular y valorización de residuos.
- Liderazgo transformacional y cultura sostenible.
- ODS y su aplicación al negocio maderero e industrial.

Cada sesión combinó exposiciones conceptuales, análisis de casos internos y ejercicios colaborativos. La metodología promovió la participación transversal de líderes de distintas áreas, favoreciendo el intercambio de experiencias y la generación de una red interna de embajadores que posteriormente actuarán como referentes en sus unidades de trabajo.

Eje 2. Comunicación interna y socialización

Reconociendo que la sostenibilidad es también un constructo cultural compartido, se implementó un conjunto de acciones comunicacionales internas para reforzar los aprendizajes y promover la apropiación simbólica de los valores ESG.

Estas acciones incluyeron la elaboración de boletines digitales, infografías y material gráfico con mensajes clave sobre sostenibilidad, difundidos a través de los canales internos de MASISA (intranet, murales y correo corporativo).

Asimismo, se realizaron charlas breves y Gemba Walk⁷ en las áreas operativas, en las cuales los líderes participantes explicaron cómo los principios de sostenibilidad se relacionan con los procesos productivos y con la misión corporativa.

⁷ Práctica de gestión basada en la metodología **Lean**, en la cual los líderes visitan directamente el lugar de trabajo —denominado *gemba* (término japonés que significa “lugar real”)— con el propósito de observar los procesos en acción, interactuar con los colaboradores y comprender de manera directa la realidad operativa cotidiana.

Según Doppelt (2017), la comunicación efectiva en los procesos de cambio cultural debe sostenerse en la coherencia discursiva y la visibilización de ejemplos positivos. En esta línea, las acciones comunicacionales del programa no se limitaron a informar, sino que buscaron inspirar, mostrando casos concretos de buenas prácticas ambientales y sociales dentro de la compañía.

Eje 3. Participación y experiencias formativas

El tercer eje tuvo como propósito consolidar la sostenibilidad como valor compartido y práctica cotidiana. Se organizaron ferias internas, jornadas temáticas y concursos de buenas prácticas, donde los equipos presentaron iniciativas de mejora vinculadas a la gestión ambiental y a la innovación social.

Estas actividades respondieron a la lógica de la gestión participativa planteada por Avery & Bergsteiger (2020), quienes destacan que los líderes sostenibles fomentan la implicación activa de sus colaboradores en la búsqueda de soluciones.

Entre las principales acciones implementadas destacan:

- Feria de Sostenibilidad Interna 2024, donde se expusieron experiencias de eficiencia energética, reciclaje y cuidado del agua.
- Módulo práctico sobre valorización de residuos industriales, coordinado por el área de Medio Ambiente.
- Dinámicas de reconocimiento interno, en las cuales se destacaron equipos que aplican prácticas sostenibles en su gestión diaria.

Resultados finales y evaluación

Resultados de la línea base: situación inicial del conocimiento en sostenibilidad

La evaluación diagnóstica realizada durante abril–mayo de 2024 permitió identificar brechas significativas en el conocimiento conceptual asociado a la sostenibilidad, su gobernanza interna y su aplicación operativa en MASISA.

En términos generales, los resultados evidenciaron:

- Una buena base conceptual ambiental (recursos naturales, biodiversidad),
- Una comprensión parcial de conceptos estructurales como economía circular y desarrollo sostenible.
- Brechas institucionales relevantes, especialmente en relación con el conocimiento de los ODS prioritarios de la compañía, la política de sostenibilidad y el rol del Consejo de Desarrollo Sostenible.

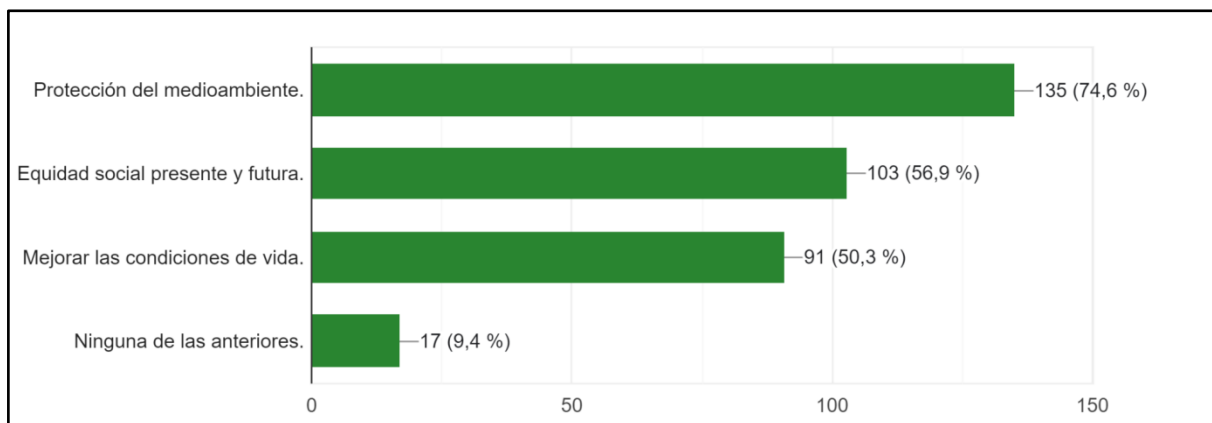
Entre los aspectos donde se identifican mayores oportunidades, se destacó que 43,1% de los participantes no identificó correctamente la definición formal de desarrollo sostenible, asociándolo de manera predominante al cuidado del medio ambiente. Asimismo, el 45,4% desconocía la existencia del Consejo de Desarrollo Sostenible, instancia clave para la gobernanza interna ESG.

Los resultados de esta fase confirmaron la pertinencia de diseñar una intervención formativa orientada a fortalecer capacidades conceptuales y estratégicas, así como a mejorar la articulación entre el liderazgo operativo y la estrategia corporativa de sostenibilidad.

La línea base aplicada a 184 participantes permitió diagnosticar el estado inicial de comprensión conceptual y reconocimiento institucional de la sostenibilidad en MASISA. Los resultados entregan evidencia empírica precisa respecto de las áreas de mayor fortaleza, así como de los aspectos que requerían una intervención formativa prioritaria. A continuación, se presentan los resultados estructurados por cada una de las preguntas evaluadas, describiendo los porcentajes de acierto, las brechas y la interpretación analítica correspondiente.

Descripción de los resultados: Línea base.

Pregunta 1: ¿Qué propone el desarrollo sostenible?

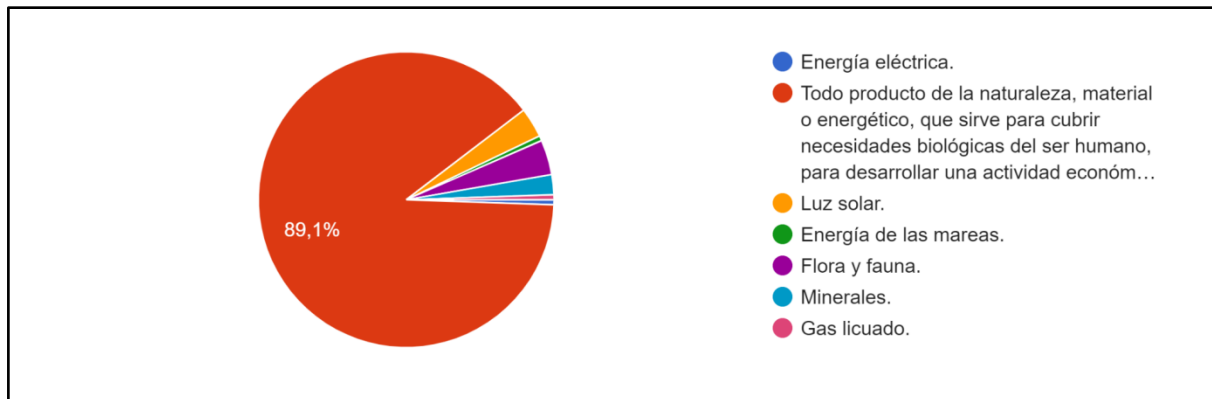


Fuente: Elaboración propia

Respuesta correcta: *Equidad social presente y futura*
Acierto: 56,9%
Brecha: 43,1%

La mayoría de los participantes asoció el desarrollo sostenible con la protección del medio ambiente (74,6%), lo cual demuestra una comprensión parcial del concepto y una tendencia a reducirlo a su dimensión ambiental. La brecha del 43,1% evidencia un desconocimiento significativo en torno a la definición formal, especialmente en cuanto a la equidad intergeneracional y el equilibrio entre dimensiones sociales, económicas y ambientales. Este hallazgo justificó la necesidad de abordar el concepto en el programa formativo desde una perspectiva amplia y multidimensional.

Pregunta 2: ¿Qué elementos se consideran recursos naturales?

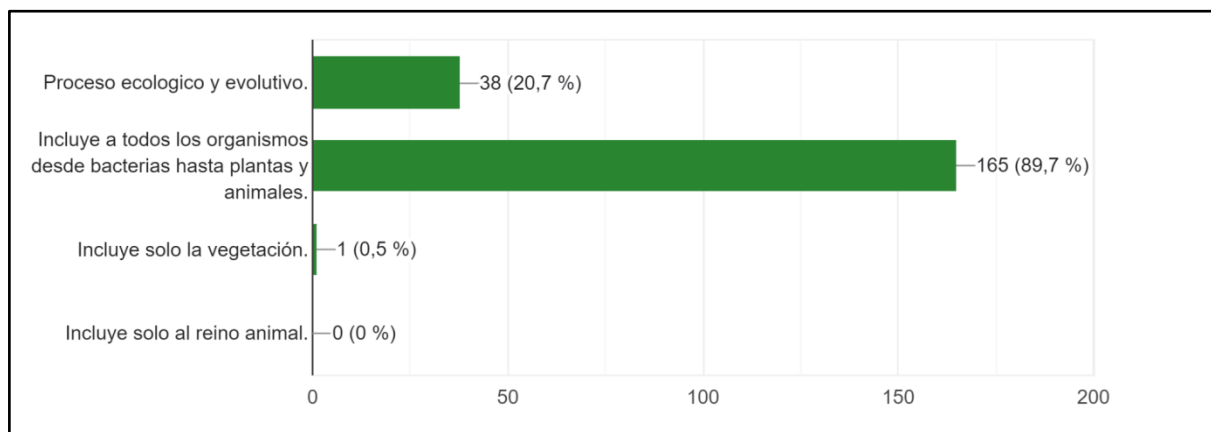


Fuente: Elaboración propia

Respuesta correcta: *Definición formal de recurso natural*
Acierto: 89,1%
Brecha: 10,9%

Los colaboradores mostraron un alto nivel de comprensión del concepto de recurso natural. La brecha se explica por quienes confundieron ejemplos particulares con la definición general (p. ej. luz solar, flora y fauna), aunque la tendencia fue ampliamente favorable. Este resultado indica que los conocimientos ambientales básicos se encontraban relativamente instalados.

Pregunta 3: ¿Qué entendemos por biodiversidad?



Fuente: Elaboración propia

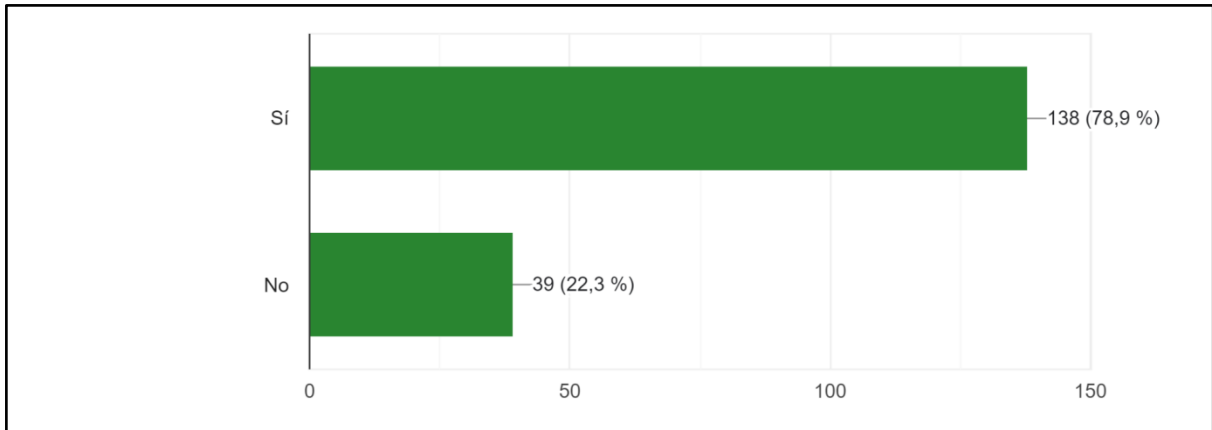
Respuesta correcta: *Incluye a todos los organismos desde bacterias hasta plantas y animales*

Acierto: 89,7%

Brecha: 10,3%

La comprensión del concepto de biodiversidad también fue elevada. La brecha se observó principalmente en quienes asociaron el concepto a procesos ecológicos o evolutivos, o a grupos específicos (vegetación), lo cual evidencia una ligera confusión conceptual, aunque no crítica. Es una de las áreas más sólidas del diagnóstico.

Pregunta 4: ¿Conoces qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?

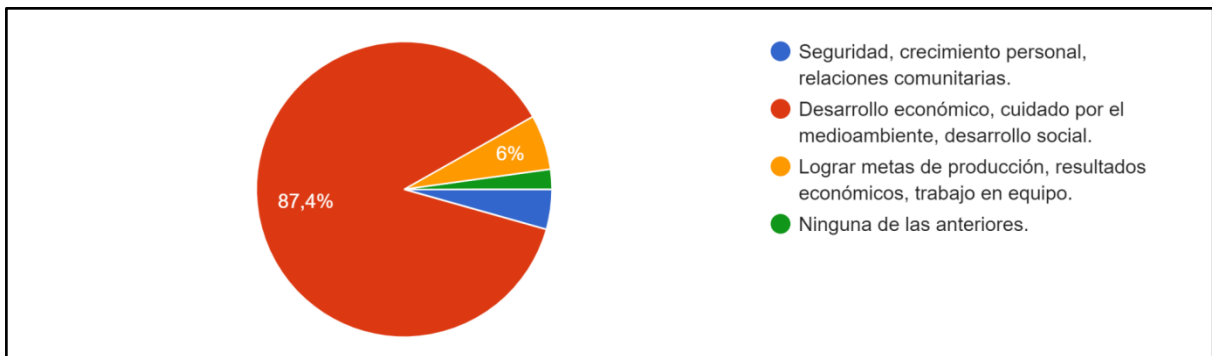


Fuente: Elaboración propia

Acierto: 78,9%
 Brecha: 22,3%

Un porcentaje importante de colaboradores (casi 1 de cada 4) desconocía la existencia o el significado de los ODS, lo cual evidencia un déficit en cultura estratégica vinculada a marcos globales de sostenibilidad. Este resultado sugirió la necesidad de reforzar contenidos relativos a la Agenda 2030 y su relación con MASISA.

Pregunta 5: Estrategia de Triple Resultado: ¿qué buscamos impactar positivamente?



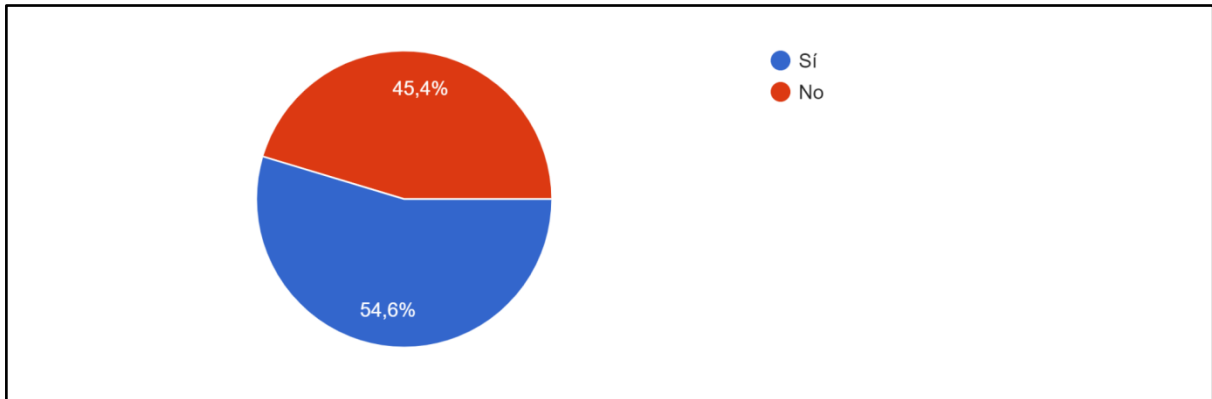
Fuente: Elaboración propia

Respuesta correcta: *Económico* – *Ambiental* – *Social*
 Acierto: 87,4%
 Brecha: 12,6%

El concepto de triple impacto fue bien comprendido por la mayoría de participantes. La brecha, aunque menor, se concentró en quienes confundieron los pilares estratégicos con elementos operativos (seguridad, crecimiento personal o metas de producción). Esto indica

que la estrategia corporativa ha sido comunicada, pero aún requiere reforzar su explicación conceptual y su conexión con decisiones operacionales.

Pregunta 6: ¿Conoces actualmente la Política de Desarrollo Sostenible de MASISA?



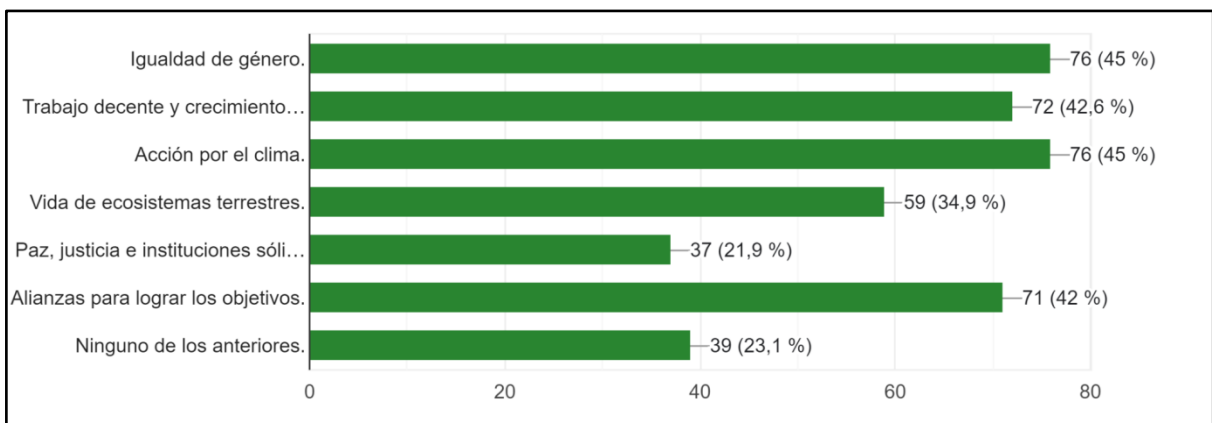
Fuente: Elaboración propia

Acierto: 54,6%

Brecha: 45,4%

Este resultado evidencia una brecha institucional relevante: casi la mitad del personal no conocía la existencia de una instancia estratégica clave para la gobernanza ESG. La falta de visibilidad y difusión de la política afecta la comprensión del modelo y enfoque estratégico que adopta la empresa en los ámbitos ambiental, social y económico.

Pregunta 7: ¿Cuáles ODS son prioritarios para MASISA?

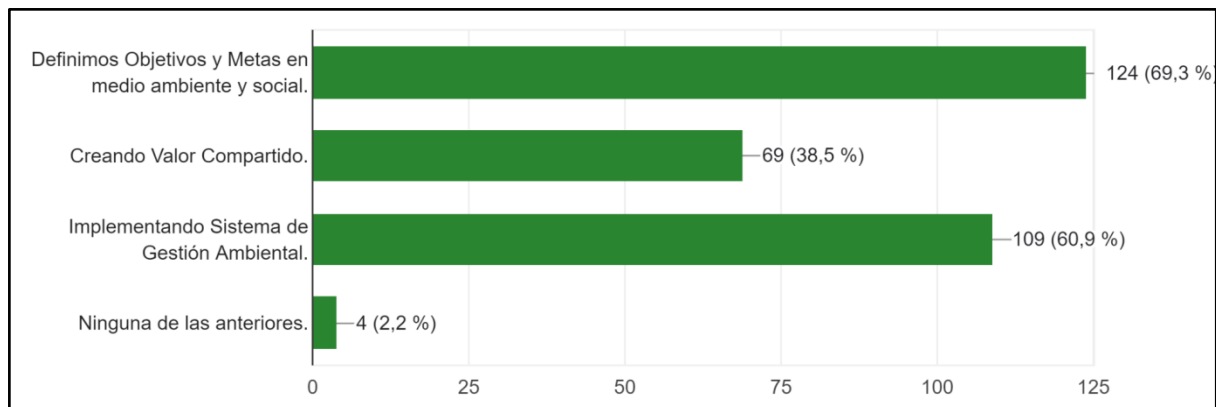


Fuente: Elaboración propia

Brecha: 23,1% marcó “Ninguno de los anteriores”

Los ODS más seleccionados fueron igualdad de género (45%), acción por el clima (45%), trabajo decente (42,6%) y alianzas para lograr objetivos (42%). Sin embargo, 23,1% no identificó ninguno, lo cual demuestra un desconocimiento importante de las prioridades estratégicas corporativas. Esta brecha era coherente con los hallazgos anteriores sobre falta de alineación con la Agenda 2030.

Pregunta 8: ¿Cómo practicamos la sostenibilidad en MASISA?



Fuente: Elaboración propia

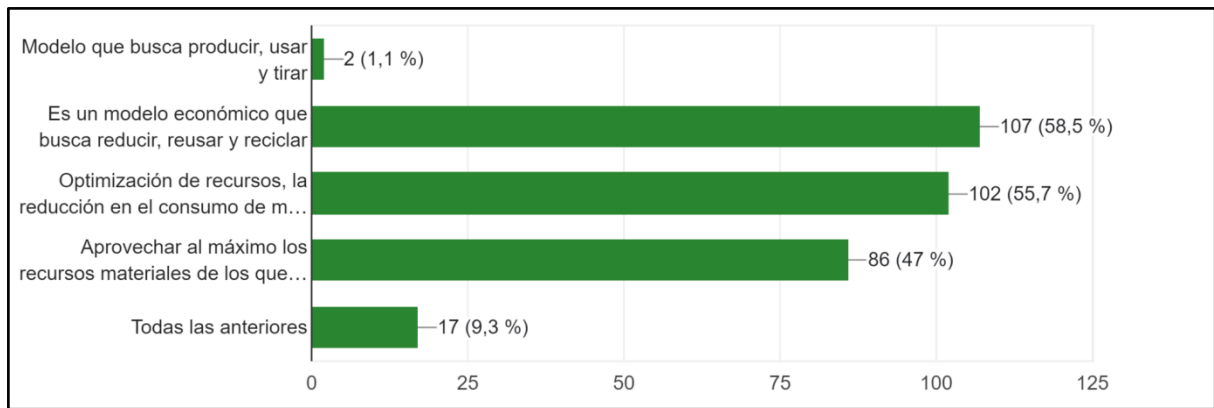
Respuesta correcta: *Definimos objetivos y metas en medio ambiente y social*

Acierto: 69,3%

Brecha: 30,7%

Aunque la mayoría identificó correctamente la existencia de objetivos y metas ambientales y sociales, un tercio de los colaboradores no reconoció esta práctica como parte fundamental de la sostenibilidad corporativa. Este aspecto indicaba una necesidad de fortalecer la comunicación interna de metas y políticas.

Pregunta 9: ¿Qué es la economía circular y cómo funciona?



Fuente: Elaboración propia

Respuesta correcta: *Es un modelo económico que busca reducir, reusar y reciclar*

Acierto: 58,5%

Brecha: 41,5%

Este fue uno de los conceptos con mayor confusión en la línea base. La mayoría de errores correspondió a interpretaciones parciales de la economía circular (“optimizar recursos”, “aprovechar al máximo los materiales”) o a la elección de la opción “todas las anteriores”, lo cual refleja dificultad para distinguir entre el modelo estructural y las prácticas derivadas.

Síntesis de la línea base

La línea base evidenció que, antes de la implementación del programa, el conocimiento sobre sostenibilidad se encontraba distribuido de manera desigual: mientras existían fortalezas en conceptos ambientales básicos, se observaban brechas críticas en gobernanza interna, economía circular, alineamiento con los ODS y definición de desarrollo sostenible. Este diagnóstico constituyó la base estructural para el diseño del Programa Embajadores de la Sostenibilidad.

Resultados de la encuesta de salida: situación posterior a la implementación del programa

La encuesta de salida aplicada durante noviembre–diciembre de 2025 permitió evaluar el nivel de comprensión conceptual, alineamiento estratégico y apropiación cultural alcanzado tras la implementación del Programa Embajadores de la Sostenibilidad. Los resultados

reflejan avances importantes en la mayoría de los conceptos evaluados, así como brechas persistentes en determinados ámbitos que continúan representando desafíos formativos.

En términos generales, los resultados evidenciaron:

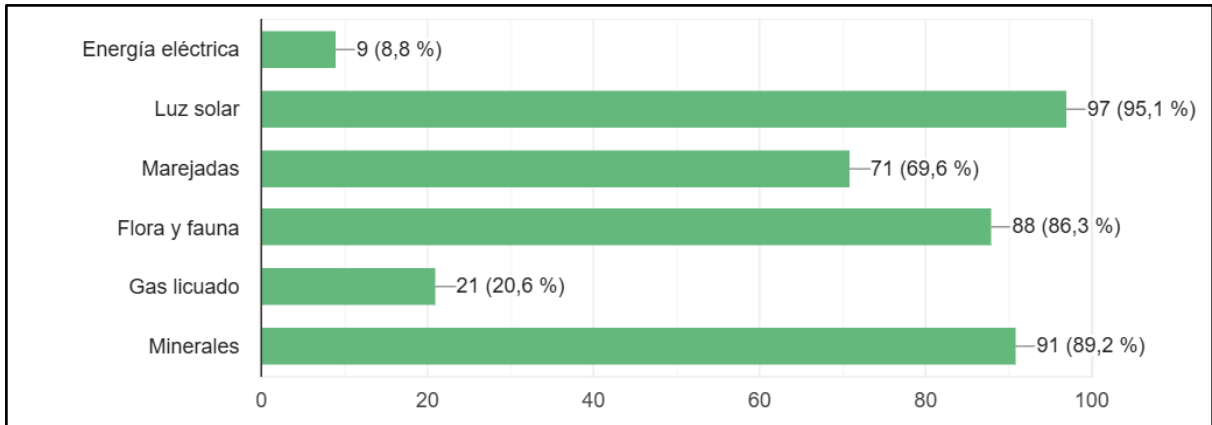
- **Un aumento en la comprensión de conceptos estratégicos**, tales como ODS, ODS prioritarios para MASISA, triple impacto, biodiversidad y economía circular.
- **Un fortalecimiento del conocimiento institucional**, especialmente respecto de la Política de Desarrollo Sostenible de MASISA.
- **Brechas persistentes en conceptos estructurales**, particularmente en la definición formal de desarrollo sostenible.
- **Resultados dispares en la comprensión de prácticas institucionales**, específicamente en torno a metas ambientales y sociales.

Estos hallazgos confirman que el programa contribuyó significativamente a mejorar el conocimiento conceptual y estratégico, aunque algunos conceptos continúan requiriendo reforzamiento.

La encuesta de salida aplicada a 132 participantes entregó evidencia empírica respecto del impacto del programa en el aprendizaje interno. A continuación, se presentan los resultados estructurados por cada pregunta evaluada, describiendo los porcentajes de acierto, las brechas y la interpretación analítica correspondiente.

Descripción de los resultados: Encuesta de salida

Pregunta 1: ¿Cuáles de los siguientes elementos consideras recursos naturales?



Fuente: Elaboración propia

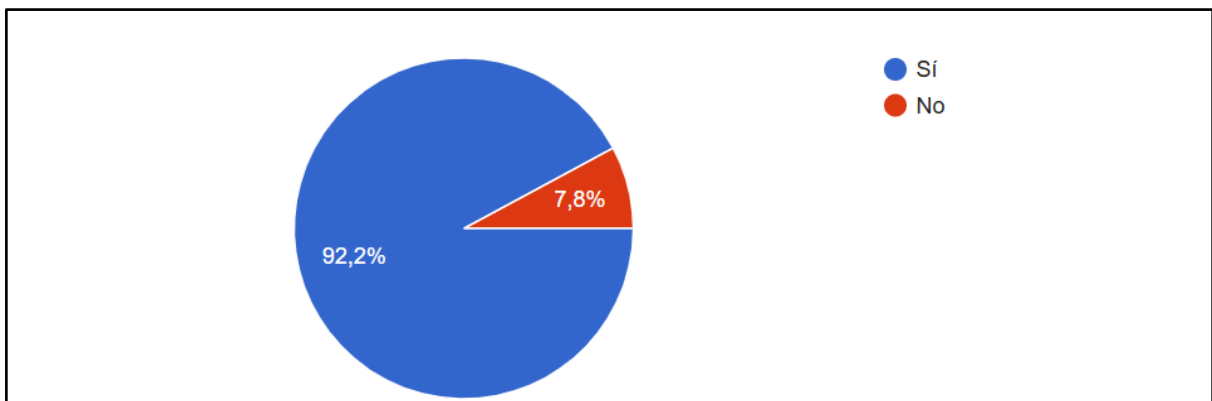
Respuesta correcta: Luz solar, Marejadas, Flora y fauna, Minerales

Acierto: 77,7%

Brecha: 22,3%

La mayoría de las personas participantes identificó correctamente los elementos que corresponden a recursos naturales, destacando altos niveles de reconocimiento en luz solar (95,1%), minerales (89,2%), flora y fauna (86,3%) y marejadas (69,6%). Sin embargo, la brecha se explica por quienes seleccionaron elementos que no corresponden a recursos naturales en su estado original, tales como energía eléctrica (8,8%) o gas licuado (20,6%). Esto refleja una confusión persistente entre recursos naturales y productos energéticos transformados mediante procesos industriales. Aun así, el nivel de acierto global es elevado, lo que confirma una comprensión sólida de este concepto dentro del grupo evaluado.

Pregunta 2: ¿Conoces actualmente la Política de Desarrollo Sostenible de MASISA?



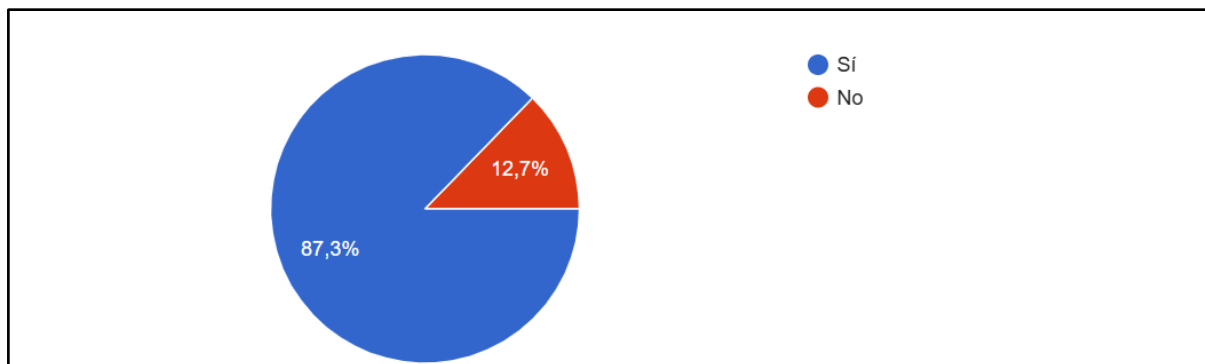
Fuente: Elaboración propia

Acierto: 92,2%

Brecha: 7,8%

La amplia mayoría de los participantes declara conocer la Política de Desarrollo Sostenible de MASISA, lo que evidencia una sólida apropiación institucional del marco estratégico que orienta la gestión ambiental, social y económica de la empresa. La brecha del 7,8% corresponde a un grupo reducido que afirma no conocer, lo que representa una oportunidad para seguir reforzando la comunicación interna. En términos generales, el resultado refleja un nivel de conocimiento institucional significativamente superior al observado en la línea base, consolidando esta temática como una fortaleza posterior al programa formativo.

Pregunta 3: ¿Conoces los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?



Fuente: Elaboración propia

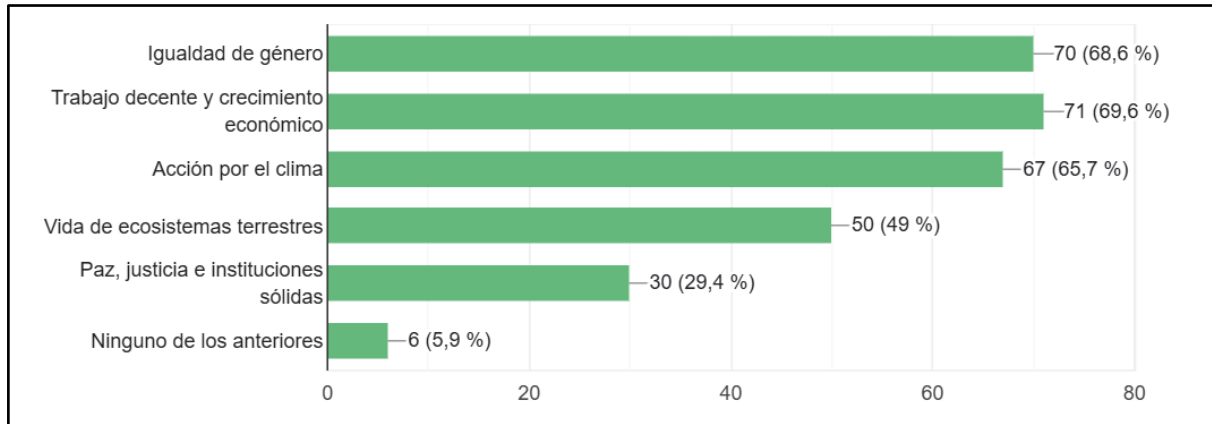
Acierto: 87,3%

Brecha: 12,7%

La gran mayoría de los participantes declara conocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que evidencia una apropiación significativa de este marco global que orienta la agenda de sostenibilidad a nivel internacional. Este nivel de acierto refleja una mejora importante respecto de la línea base y confirma que el programa formativo fortaleció la comprensión de los ODS como herramientas estratégicas para la empresa. La brecha del 12,7% corresponde a un grupo minoritario que aún desconoce estos objetivos, lo que

representa una oportunidad para continuar reforzando la difusión interna y vinculación práctica de los ODS con la operación diaria de MASISA.

Pregunta 4: ¿Cuáles de los siguientes ODS consideramos prioritarios para MASISA?



Fuente: Elaboración propia

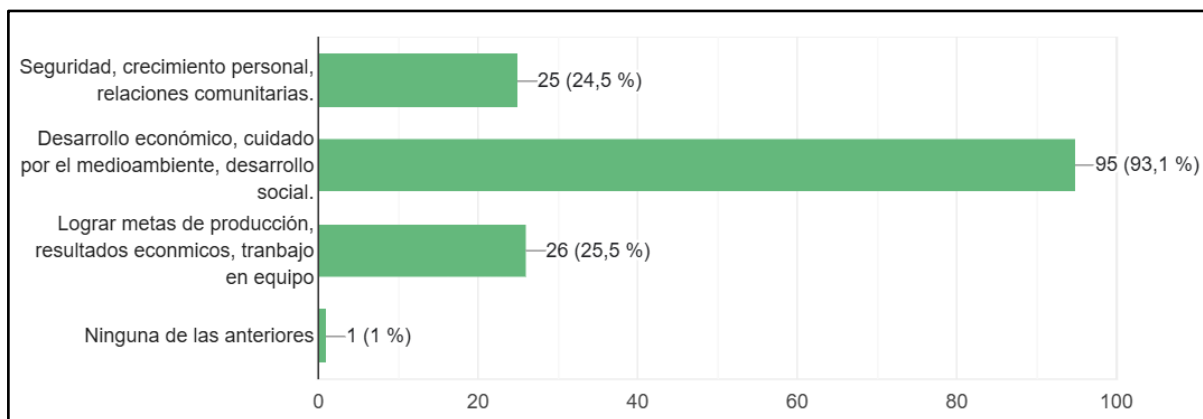
Respuesta correcta: Cualquier ODS seleccionado distinto de “Ninguno de los anteriores”

Acierto: 94,1%

Brecha: 5,9%

Los resultados muestran un alto nivel de reconocimiento respecto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible considerados prioritarios para MASISA. Los ODS más seleccionados fueron igualdad de género (68,6%), trabajo decente y crecimiento económico (69,6%) y acción por el clima (65,7%), lo que evidencia una comprensión adecuada del enfoque ESG que guía la estrategia corporativa. Solo un 5,9% de las personas participantes marcó “Ninguno de los anteriores”, lo que constituye la brecha de este ítem e indica un nivel reducido de desconocimiento o desconexión respecto de las prioridades estratégicas de la empresa. En términos generales, este resultado confirma una alineación sólida entre los participantes y los ODS definidos como relevantes para MASISA.

Pregunta 5: Estrategia de Triple Resultado: ¿qué buscamos impactar positivamente?



Fuente: Elaboración propia

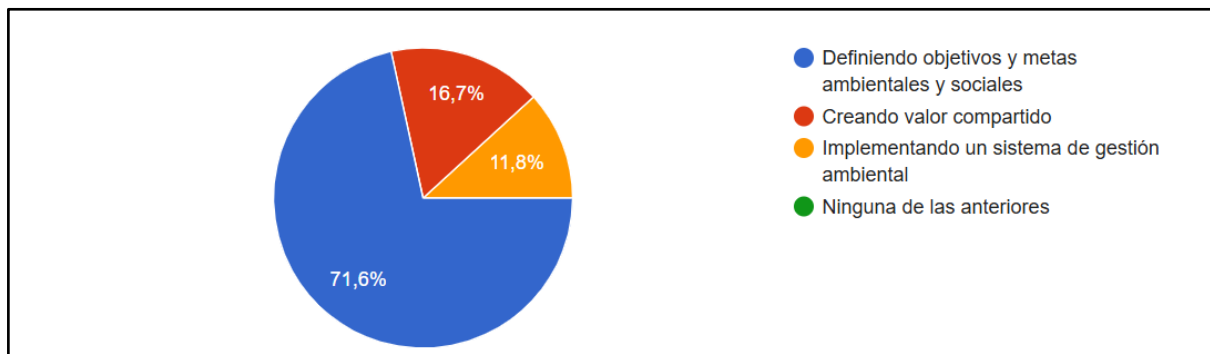
Respuesta correcta: Desarrollo económico, cuidado por el medioambiente y desarrollo social

Acierto: 93,1%

Brecha: 6,9%

La gran mayoría de las personas participantes identificó correctamente los tres pilares de la estrategia de Triple Resultado (económico, ambiental y social), lo cual evidencia una comprensión sólida del enfoque ESG que orienta la gestión sostenible de MASISA. La alternativa correcta concentró el 93,1% de las respuestas, consolidándose como uno de los conceptos mejor internalizados tras la implementación del programa. La brecha (6,9%) se explica por quienes asociaron la estrategia a aspectos operativos —como seguridad, relaciones comunitarias o metas de producción— que, si bien son relevantes para la organización, no representan los pilares conceptuales del triple impacto. El resultado confirma que este concepto se instaló de manera clara y consistente en el grupo evaluado.

Pregunta 6: ¿Cómo se practica la sostenibilidad en MASISA?



Fuente: Elaboración propia

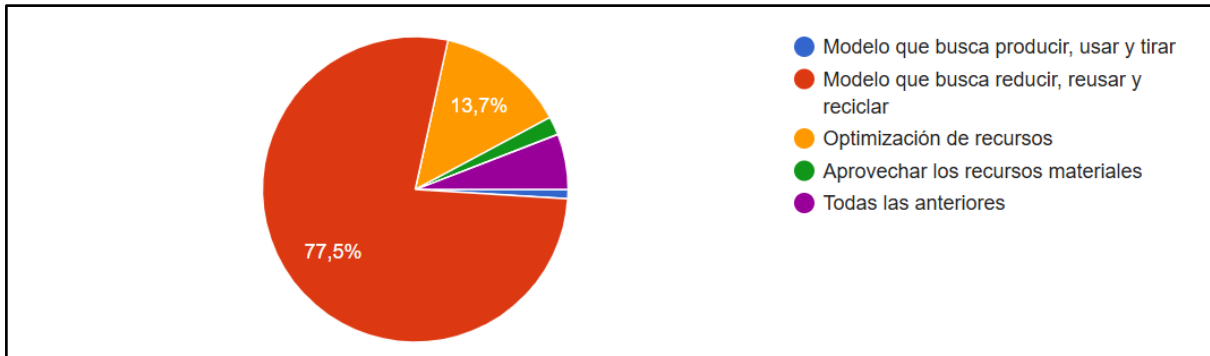
Respuesta correcta: Definiendo objetivos y metas ambientales y sociales

Acierto: 71,6%

Brecha: 28,4%

La mayoría de las personas participantes identificó correctamente que la sostenibilidad en MASISA se practica principalmente a través de la definición de objetivos y metas ambientales y sociales, reflejando un reconocimiento claro de los instrumentos formales de gestión asociados a la estrategia ESG. Sin embargo, un 28,4% eligió alternativas que, si bien forman parte del quehacer corporativo (como crear valor compartido o implementar sistemas de gestión ambiental), no representan la respuesta conceptual central del ítem. Esta brecha evidencia que aún existe cierta dificultad para diferenciar entre prácticas específicas y el mecanismo formal que estructura la sostenibilidad en la compañía. Aun así, el nivel de acierto es mayoritario y muestra una adecuada comprensión de este aspecto institucional.

Pregunta 7: ¿Qué es la economía circular y cómo funciona?



Fuente: Elaboración propia

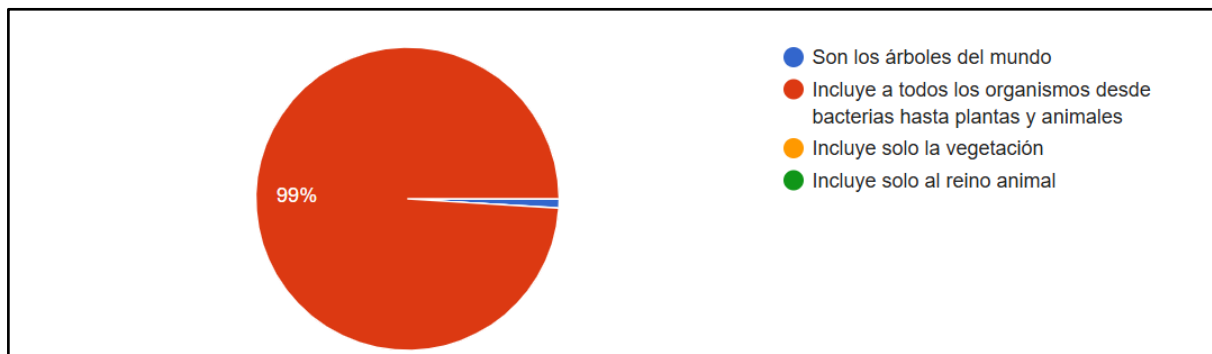
Respuesta correcta: Modelo que busca reducir, reusar y reciclar

Acierto: 77,5%

Brecha: 22,5%

La mayoría de las personas participantes identificó correctamente la definición formal de economía circular, asociándose al modelo económico que busca reducir, reusar y reciclar. Este resultado representa un avance significativo respecto de la confusión observada en la línea base, donde predominaban interpretaciones parciales del concepto. La brecha de 22,5% se debe a quienes seleccionaron alternativas vinculadas a prácticas operativas —como optimización de recursos o aprovechamiento de materiales— o a quienes optaron por la opción “todas las anteriores”, lo que refleja dificultad para diferenciar entre el modelo conceptual y las acciones derivadas de él. Aun así, el porcentaje de acierto es elevado y evidencia un fortalecimiento claro en la comprensión de este concepto estratégico posterior al programa.

Pregunta 8: ¿Qué entendemos por biodiversidad?



Fuente: Elaboración propia

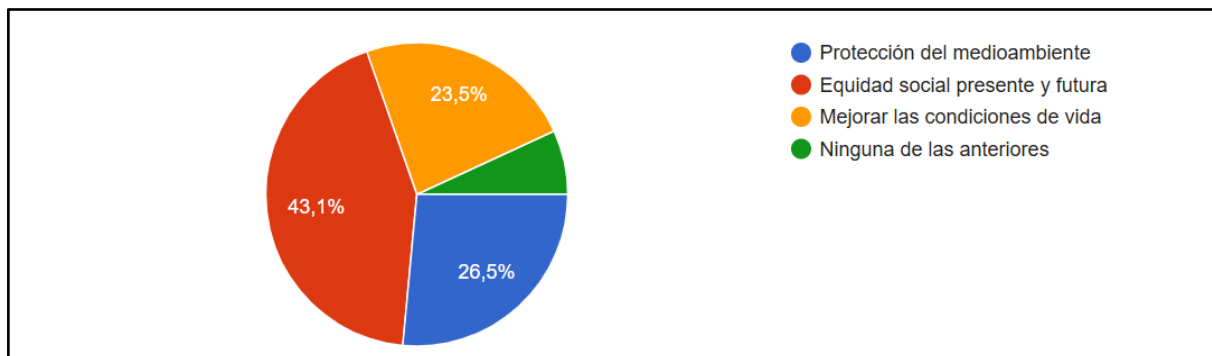
Respuesta correcta: Incluye a todos los organismos desde bacterias hasta plantas y animales

Acierto: 99%

Brecha: 1%

El concepto de biodiversidad fue identificado correctamente por prácticamente la totalidad de las personas participantes, alcanzando un nivel de acierto del 99%. Este resultado evidencia una comprensión plenamente instalada sobre el carácter amplio y diverso de la vida en el planeta, incluyendo microorganismos, plantas y animales. La brecha mínima (1%) corresponde a quienes seleccionaron alternativas reducidas, como “solo la vegetación”, “sólo el reino animal” o “los árboles del mundo”, lo que indica una confusión puntual y no significativa. En términos generales, esta pregunta constituye una de las áreas conceptuales más consolidadas después de la implementación del programa.

Pregunta 9: ¿Qué propone el desarrollo sostenible?



Fuente: Elaboración propia

Respuesta correcta: Protección del medioambiente, Equidad social presente y futura,
Mejorar las condiciones de vida

Acierto: 93,1%

Brecha: 6,9%

A partir del criterio metodológico que reconoce como válidas las tres dimensiones centrales de la sostenibilidad —ambiental, social e integradora del bienestar humano—, el 93,1% de las personas participantes seleccionó al menos una alternativa correcta. Esto refleja una comprensión amplia y equilibrada del concepto, coherente con el enfoque tridimensional utilizado en sostenibilidad corporativa. La brecha, correspondiente al 6,9% que optó por “Ninguna de las anteriores”, indica un nivel acotado de desconocimiento o desconexión conceptual. En términos generales, los resultados muestran que el concepto de desarrollo sostenible fue bien comprendido en esta etapa, especialmente bajo la interpretación más holística adoptada en el marco del programa.

Síntesis de la encuesta de salida

La encuesta de salida evidencia que, tras la implementación del Programa Embajadores de la Sostenibilidad, se produjo un fortalecimiento sustantivo del conocimiento conceptual y estratégico en las principales dimensiones evaluadas. Los resultados muestran mejoras claras en conceptos clave para la gestión ESG, particularmente en el reconocimiento de los ODS (87,2%), la identificación de los ODS prioritarios para MASISA (98,5%), la comprensión del triple impacto (93,1%), la economía circular (77,5%) y la biodiversidad (99%). Estos porcentajes superiores a los registrados en la línea base confirman un avance significativo en la internalización de los marcos conceptuales asociados a la sostenibilidad corporativa.

Asimismo, se observa un aumento notable en el conocimiento institucional, especialmente en relación con la Política de Desarrollo Sostenible de MASISA, cuyo nivel de reconocimiento alcanzó un 92,2%, mostrando un incremento considerable respecto del diagnóstico inicial. Este resultado sugiere una mejor articulación entre los participantes y la estructura de gobernanza interna, fortaleciendo la visibilidad y el posicionamiento de los instrumentos estratégicos de gestión.

En términos conceptuales, la comprensión de la definición de desarrollo sostenible —analizada bajo un criterio metodológico que considera válidas las dimensiones ambiental, social y humana— alcanzó un 93,1%, lo que contrasta ampliamente con la dificultad observada en la línea base. Este cambio indica que el programa logró ampliar la visión de los participantes respecto del carácter tridimensional del desarrollo sostenible y su pertinencia para el quehacer corporativo.

Existen oportunidades de mejora, particularmente en torno a la distinción entre prácticas operativas y mecanismos institucionales. Esto se observa en la pregunta sobre cómo se practica la sostenibilidad en MASISA, donde el 71,6% identificó correctamente la existencia de objetivos y metas ambientales y sociales, mientras que un 28,4% se inclinó por opciones vinculadas a acciones específicas como la creación de valor compartido o la implementación de sistemas de gestión. Esta brecha sugiere la necesidad de reforzar la comunicación interna sobre la estructura formal de la estrategia ESG.

En su conjunto, la encuesta de salida confirma que el programa cumplió su propósito central: **fortalecer capacidades conceptuales, consolidar conocimiento institucional y mejorar el alineamiento estratégico hacia una cultura organizacional más integrada a la sostenibilidad**. Los niveles de acierto alcanzados evidencian la efectividad del proceso formativo y su contribución al liderazgo sostenible dentro de MASISA.

Comparación pre–post: análisis del cambio generado por el programa

Para evaluar cuantitativamente el impacto del Programa Embajadores de la Sostenibilidad, se realizó una comparación sistemática entre los porcentajes de acierto obtenidos en la línea base y aquellos registrados en la encuesta de salida. Esta matriz permite identificar con claridad las áreas de mejora, las dimensiones consolidadas y los aspectos que requieren continuidad formativa.

Tabla comparativa de resultados

Concepto evaluado	Línea base – % acierto	Encuesta de salida – % acierto	Variación
¿Qué es un recurso natural?	89,1%	77,7%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Baja
Conocimiento de la Política de Desarrollo Sostenible	54,6%	92,6%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sube fuertemente
Conocimiento de los ODS	78,9%	87,2%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sube
ODS prioritarios de MASISA	76,9%	98,5%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sube fuertemente
Estrategia de Triple Resultado	87,4%	93,1%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sube
Prácticas de sostenibilidad (objetivos y metas)	69,3%	71,6%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leve mejora

Economía circular	58,5%	77,5%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sube
Biodiversidad	89,7%	99%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sube
Desarrollo sostenible (definición)	80%	93,1%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sube

Fuente: Elaboración propia

Análisis global: Unidades de negocio y cargos.

Chile.

Los participantes de Chile presentan uno de los desempeños más sólidos y equilibrados en casi todas las dimensiones evaluadas.

Destaca:

- Alto nivel de alineamiento con la estrategia corporativa (política, ODS, ODS prioritarios).
- Comprensión avanzada en biodiversidad y triple impacto.
- Buen desempeño en economía circular, con mejoras notorias respecto de la línea base.

Chile muestra el perfil más estable y homogéneo, evidenciando una cultura previa relativamente desarrollada y una buena asimilación del programa formativo.

Venezuela.

Los resultados de Venezuela muestran un alto compromiso y una participación muy activa, con buenos niveles de acierto en:

- ODS y ODS prioritarios
- Política de sostenibilidad
- Biodiversidad
- Triple impacto

Sin embargo, se identifican brechas en conceptos estructurales, especialmente en:

- Recursos naturales (confusión energética)
- Desarrollo sostenible (tendencia a interpretarlo ambientalmente)

La variabilidad interna sugiere que la comprensión conceptual no es uniforme entre todos los roles, **aunque el avance global es positivo.**

Colombia.

Aunque la cantidad de participantes es menor, los resultados muestran un nivel de aciertos excepcional, incluyendo:

- Dominio total en biodiversidad
- Excelente comprensión de ODS y prioridades de MASISA
- Alto desempeño en economía circular y recursos naturales

Colombia aparece como una unidad de negocio con fuerte madurez conceptual y probablemente con mayor exposición previa a marcos ESG.

Análisis por categoría de cargo

Gerentes y Subgerentes

- Elevado dominio estratégico (política, ODS, prioridades, triple impacto).
- Alineamiento institucional sobresaliente.
- Las brechas aparecen principalmente en conceptos teóricos como “desarrollo sostenible” y, en menor medida, “economía circular”.

Jefaturas

- Perfil más equilibrado de toda la organización.
- Alto nivel en casi todos los conceptos, especialmente economía circular, triple impacto y biodiversidad.
- Brechas menores en conceptos teóricos.

Supervisores

- Presentan las brechas más marcadas.
- Dificultades en conceptos estructurales como desarrollo sostenible y economía circular.
- Buen desempeño en biodiversidad y triple impacto.
- Variabilidad alta entre participantes.

Especialistas

- Alto dominio técnico e institucional.
- Brechas únicamente en aspectos más teóricos o definiciones formales.

Dimensiones con mejoras significativas

Los datos muestran avances sustantivos en **7 de los 9 conceptos evaluados**, lo que evidencia una tendencia sólida y consistente hacia la internalización del modelo de sostenibilidad promovido por MASISA. Las mejoras más relevantes se observan en los siguientes ámbitos:

1. Conocimiento institucional estratégico

El aumento más significativo se observa en el conocimiento de la **Política de Desarrollo Sostenible**, cuyo nivel de acierto pasó de **54,6% a 92,6%**, convirtiéndose en uno de los conceptos mejor incorporados tras la intervención. Este resultado muestra un fortalecimiento claro del alineamiento interno con los instrumentos formales de gobernanza ESG.

2. Alineación con la Agenda 2030

El conocimiento general de los ODS aumentó desde **78,9%** en la línea base a **87,2%** en la encuesta de salida.

Más notable aún es el caso de los **ODS prioritarios para MASISA**, cuyo reconocimiento asciende desde **76,9% a 98,5%**, reflejando una comprensión fina de la estrategia corporativa y una reducción drástica de la brecha asociada a este ámbito.

3. Economía circular

La comprensión de este concepto aumentó desde **58,5% a 77,5%**, una mejora sostenida de casi 20 puntos porcentuales.

El avance evidencia la eficacia del programa en clarificar diferencias entre el modelo conceptual y las prácticas operativas asociadas, superando la confusión inicial identificada en la línea base.

4. Biodiversidad

El nivel de acierto alcanzó un **99%**, consolidando este concepto como uno de los más internalizados por los participantes. La brecha prácticamente desaparece, lo que sugiere una comprensión transversal sólida respecto del carácter amplio y sistémico de la biodiversidad.

5. Triple Impacto

El porcentaje de acierto aumenta de **87,4% a 93,1%**, confirmando un fortalecimiento continuo de la comprensión del enfoque económico–ambiental–social que orienta la gestión sostenible de la empresa. Este concepto se consolida como un eje estratégico bien comprendido.

6. Desarrollo sostenible

Bajo el nuevo criterio metodológico —que reconoce como válidas las tres dimensiones del desarrollo sostenible (ambiental, social y bienestar humano)— el acierto aumenta a **93,1%**, transformando un área inicialmente crítica en un ámbito de alta compresión.

Esto demuestra que, al abordar el concepto desde una perspectiva tridimensional y aplicada, los participantes lograron captar su complejidad y relevancia.

7. Recursos naturales

Aunque el acierto disminuye en términos comparativos (de 89,1% a 77,7%), este resultado sigue reflejando un nivel sólido de comprensión. La baja no se interpreta como retroceso conceptual, sino como **mayor precisión en la evaluación**, debido a que en la encuesta de salida se introdujeron alternativas que representan productos derivados (energía eléctrica, gas licuado), lo que elevó deliberadamente el estándar evaluativo.

Dimensión que se mantiene estable

Prácticas institucionales de sostenibilidad (objetivos y metas ambientales/sociales)

- Línea base: **69,3%**

- Encuesta de salida: **71,6%**

La variación es leve, pero constituye una mejora sustantiva.

Este resultado sugiere que, si bien el programa fortaleció el conocimiento conceptual y estratégico, **la visibilización interna de los objetivos y metas ambientales/sociales requiere mecanismos adicionales**, tales como comunicación interna, seguimiento operativo, incorporación en evaluaciones de desempeño o mayor integración en sistemas de gestión.

Dimensiones con desafíos persistentes

Comprensión práctica del enfoque institucional

Aunque el concepto de desarrollo sostenible mejora considerablemente, y pese al alto rendimiento general, se observa que algunos participantes continúan confundiendo:

- prácticas institucionales (sistemas de gestión, valor compartido),
- con instrumentos estratégicos formales (objetivos y metas ESG).

Este patrón indica la necesidad de un reforzamiento continuo, más orientado a la práctica cotidiana, los roles y las responsabilidades.

Percepción del programa por parte de los participantes

La encuesta de salida incorporó una escala Likert para evaluar la experiencia del programa. Los resultados muestran altos niveles de satisfacción:

- **Fortalecimiento de conocimientos ESG: 4,4**
- **Contribución a la cultura sostenible: 4,4**
- **Motivación para impulsar iniciativas sostenibles: 4,6**

Estos resultados reflejan que los participantes no solo adquirieron conocimientos técnicos, sino que también desarrollaron una valoración positiva hacia la sostenibilidad como eje estratégico de MASISA, reforzando su compromiso con la gestión responsable.

Síntesis global del impacto del programa

La evidencia integrada indica que el Programa Embajadores de la Sostenibilidad tuvo un impacto **positivo, significativo y verificable** en el desarrollo de capacidades internas relacionadas con la sostenibilidad corporativa.

Impacto conceptual

- Mejoras importantes en ODS, ODS prioritarios, economía circular, biodiversidad y triple impacto.
- Desarrollo sostenible pasa de un concepto crítico a uno de alta comprensión bajo un enfoque tridimensional.

Impacto institucional

- Conocimiento de la Política de Desarrollo Sostenible aumenta casi 40 puntos porcentuales.
- Alineamiento interno con la Agenda 2030 y con la estrategia ESG de MASISA se fortalece significativamente.

Impacto cultural

- Elevada motivación para aplicar criterios sostenibles en la gestión diaria.
- Mayor cohesión simbólica y discursiva en torno a la sostenibilidad como elemento transversal de la organización.

Áreas que requieren continuidad

- **Visibilización y comprensión práctica de los objetivos y metas ambientales/sociales**, los cuales requieren reforzamiento a través de mecanismos organizacionales más allá del proceso formativo.
- **Profundización en la aplicación operativa del enfoque ESG**, para que los conceptos internalizados se traduzcan en conductas, decisiones y prácticas concretas.

Conclusiones y proyección.

La presente tesis tuvo como propósito construir un programa de fortalecimiento de liderazgo sostenible a través de la iniciativa “Embajadores de la sostenibilidad” , considerando las dimensiones conceptuales, estratégicas e institucionales vinculadas a la sostenibilidad corporativa. A partir de una metodología de investigación aplicada e investigación–acción, se levantó una línea base, se implementó un proceso formativo participativo y se evaluaron los resultados mediante una encuesta de salida aplicada a los participantes del programa.

Los hallazgos permiten concluir que el programa tuvo un impacto positivo, significativo y verificable en el desarrollo de capacidades para la gestión sostenible, lo que se evidencia en mejoras observables en la comprensión de conceptos clave, en el nivel de alineamiento con la estrategia corporativa y en la apropiación cultural del enfoque ESG.

En primer lugar, se observó un avance sustantivo en el conocimiento conceptual, especialmente en dimensiones estructurales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los ODS prioritarios para MASISA, la economía circular, la biodiversidad y el enfoque de triple impacto. En varios de estos conceptos se alcanzaron niveles de acierto superiores al 90%, lo que confirma que el programa logró superar brechas significativas detectadas en la línea base y clarificar áreas donde existían confusiones conceptuales.

En segundo lugar, se fortaleció de manera notable el conocimiento institucional estratégico, particularmente en relación con la Política de Desarrollo Sostenible de MASISA, cuyo nivel de reconocimiento aumentó cerca de 40 puntos porcentuales. Este hallazgo es especialmente relevante, ya que dichos instrumentos constituyen la base de la gobernanza ESG interna, y su apropiación es fundamental para la alineación organizacional en sostenibilidad.

A nivel cultural, los resultados demuestran una alta motivación para aplicar criterios sostenibles en la gestión cotidiana, junto con una valoración positiva del programa en términos de pertinencia, utilidad e impacto. La cohesión simbólica y discursiva observada en los participantes confirma que la sostenibilidad ha comenzado a integrarse de manera más profunda en el imaginario corporativo, superando el marco exclusivamente técnico y situándose como un eje articulador del liderazgo organizacional.

El análisis por países y cargos permitió identificar patrones diferenciados de aprendizaje, observándose desempeños especialmente altos en Chile y Colombia, así como en jefaturas y mandos estratégicos. Al mismo tiempo, se identificaron brechas persistentes en supervisores,

lo que evidencia la necesidad de intervenciones formativas focalizadas que consideren las particularidades operacionales de dicho rol.

No obstante los avances, persisten desafíos relevantes. Entre ellos destacan:

1. la necesidad de fortalecer la internalización práctica de los objetivos y metas ambientales y sociales, que continúan siendo poco visibles para una parte significativa de los colaboradores.
2. la necesidad de profundizar en la aplicación operativa del enfoque ESG, de modo que el conocimiento conceptual se traduzca en decisiones, comportamientos y prácticas sostenibles en todas las áreas de la compañía.

En síntesis, el programa cumplió su propósito central y se constituye como un instrumento efectivo de fortalecimiento del liderazgo sostenible, generando cambios medibles a nivel conceptual, estratégico y cultural. Los aprendizajes obtenidos ofrecen una base sólida para proyectar la continuidad y ampliación de esta iniciativa dentro de MASISA.

Proyección y líneas futuras de trabajo

A partir de los resultados obtenidos, se identifican una serie de oportunidades y líneas de acción que permitirían consolidar y proyectar el impacto del programa, contribuyendo al avance de MASISA hacia una cultura plenamente integrada a la sostenibilidad.

Profundización del proceso formativo

Es recomendable ampliar y profundizar los contenidos del programa mediante nuevas versiones del proceso formativo, considerando módulos avanzados en:

- Toma de decisiones sostenibles,
- Gestión del cambio organizacional,
- Liderazgo adaptativo para la sostenibilidad,

- Indicadores ESG y reportabilidad no financiera (GRI, SASB, TCFD),
- Economía circular aplicada a procesos productivos.

La creación de una ruta de formación escalonada permitiría consolidar un modelo continuo de liderazgo sostenible.

Integración del enfoque ESG en la gestión de desempeño

El fortalecimiento de la sostenibilidad como práctica cotidiana requiere mecanismos formales de seguimiento. Se sugiere:

- Incorporar indicadores de sostenibilidad en evaluaciones de desempeño.
- Vincular metas ESG a los roles de mando medio y supervisión.
- Formalizar objetivos ambientales y sociales en planes operativos.

Esto permitiría que el liderazgo sostenible deje de depender únicamente de la motivación individual.

Estrategias diferenciadas según cargo y país

Dado que el análisis mostró brechas más pronunciadas en supervisores y variabilidad entre países, se recomienda desarrollar intervenciones específicas:

- Formación práctica orientada a supervisión operacional,
- Materiales contextualizados según unidades de negocio,
- Reforzamiento de gobernanza ESG en Venezuela y unidades con mayor variabilidad conceptual.

Fortalecimiento de la comunicación interna en sostenibilidad

La baja visibilización de metas ambientales y sociales sugiere la necesidad de mecanismos comunicacionales más robustos:

- Tableros visuales,
- Cápsulas audiovisuales,
- Boletines corporativos,
- Campañas de cultura sostenible.

Una narrativa corporativa más integrada podría potenciar la apropiación del enfoque ESG en todos los niveles de la organización.

Consolidación del Consejo de Desarrollo Sostenible

El Consejo puede desempeñar un rol clave en la continuidad del programa. Se recomienda:

- Ampliar su participación en el diseño de nuevas versiones del programa,
- Reforzar su visibilidad interna,
- Generar espacios de diálogo y retroalimentación con las áreas operativas.

Desarrollo de una comunidad de práctica en sostenibilidad

Los Embajadores de la Sostenibilidad pueden constituirse en una red estratégica para MASISA. Se sugiere crear una comunidad interna orientada a:

- Compartir buenas prácticas,
- Coordinar iniciativas interáreas,
- Promover proyectos colaborativos,

- Fortalecer el liderazgo transformacional en sostenibilidad.

Medición continua del impacto

Para evaluar los efectos de largo plazo, se recomienda aplicar la encuesta nuevamente en 12–18 meses, e idealmente acompañarla de:

- Métricas de comportamiento,
- Análisis de madurez institucional,
- Estudios cualitativos de cultura organizacional.

Escalamiento del programa a nuevas áreas y filiales

Considerando los resultados positivos, MASISA puede proyectar el programa hacia:

- Nuevas áreas operativas,
- Equipos productivos,
- Países donde se requiera reforzar el enfoque ESG,
- Proveedores estratégicos (cadenas de valor).

Esto permitiría transformar el programa en un modelo corporativo de liderazgo sostenible.

Bibliografía

Adair, J. (2020). *¿Cómo desarrollar líderes?* Kogan Page.

Alonso Sánchez, I. R., Alvero Pérez, Y., & Tilán Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *Acimed*, V7. No 2. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008

Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Z. (2011). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Gedisa.

Beck, U. (2010). *La sociedad del riesgo global*. Paidós.

Beck, U., Giddens, A., & Lash, S. (2001). *Modernidad reflexiva*. Alianza.

Brown, F.W., Bryant, S.E., & Reilly, M.D. (2006). Does emotional intelligence measured by influence transformational leadership. *Leadership & Organization Development*, 330-351.

Brundland, G. H. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Recuperado el 8 de noviembre de 2024, de https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Deacon, R. T. (1997). Recursos no renovables y el medio ambiente. *Revista española de economía agraria*, 11-40.

Dittenber, D. B., & Gangarao, V. S. (2012). Critical review of recent publications on use of natural composites in infrastructure. *Compos. Part A. Appl*, 1419-1429. <https://doi.org/10.1016/j.compositesa.2011.11.019>

Garzón, M. A. (2018). Capacidad dinámica de adaptación. *Revista Científica Visión de Futuro*, 114-134.

Giddens, A. (1983). *The Class Structure of Advanced Societies*. Alianza.

Giddens, A. (2012). *Consecuencias de la modernidad*. Alianza.

Gurr, D., & Drysdale, L. (2020). Leadership in uncertain times. *International Studies in Educational Administration*, 24-30.

Ignisterra. (23 de enero de 2017). *La lenga es la madera nativa chilena más comercializada actualmente en el país y la más apreciada en el extranjero*. <https://ignisterra.com/blogs/novedades-2017-2018/la-lenga-es-la-madera-nativa-chilena-mas-comercializada-actualmente-en-el-pais-y-la-mas-apreciada-en-el-extranjero#:~:text=%3D%22600%22%3E-.LA%20LENGA%20ES%20LA%20MADERA%20NATIVA%20CHILENA%20M%C3%81S%20COME> (Recuperado el 21 de noviembre de 2024)

Le Bon, G. (1995). *Psicología de las masas*. Morata.

León Mendoza, J. (2015). *Macroeconomía de una economía abierta*. Universidad Mayor de San Marcos. https://economia.unmsm.edu.pe/org/arch_doc/JLeonM/publ/Texto_Macroeconomia_.pdf

Levicki, C. (1998). *The leadership gene: : The Genetic Code of a Life-Long Leadership Career*. Pearson Education.

Lindholm, C. (1992). *Carisma. Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales*. Fedisa.

Lussier, R., & Achua, C. (2013). *Liderazgo*. CENGAGE Learning.

Lyotard, F. (2000). *La condición posmoderna*. Crítica.i

Ministerio de Agricultura. Chile. (2024). *Estadísticas forestales*. Obtenido de <https://wef.infor.cl/index.php/destacados/industria-primaria/aserrio/produccion-de-madera-aserrada-el-2020-alcanzo-los-7-87-millones-de-m3>

Ministerio de Agricultura. INFOR. (2016). *Informe técnico número 238*. Recuperado el 21 de noviembre de 2024, de <https://bibliotecadigital.infor.cl/bitstream/handle/20.500.12220/30450/30450.pdf;jsessionid=BF26F0183370BCFB0CAB8835308F3559?sequence=5>

Mueller, B. H., & Lee, J. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *Journal of Bussines Comunication*, 220-245. <https://doi.org/10.1177/002194360203900204>

Peláez Zuberbuhler, J., Corbu, A., Christensen, M., & Salanova, M. (2024). The effectiveness of positive psychological coaching at work: a systematic review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 163-188. <https://doi.org/10.1080/17521882.2023.2300822>

Santos, M. (2010). *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Record.

Senge, P. (2000). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Granica.

Weber, M. (1992). *La ciencia como profesión; la política como profesión*. Espasa-Calpe.

Weber, M. (2000). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

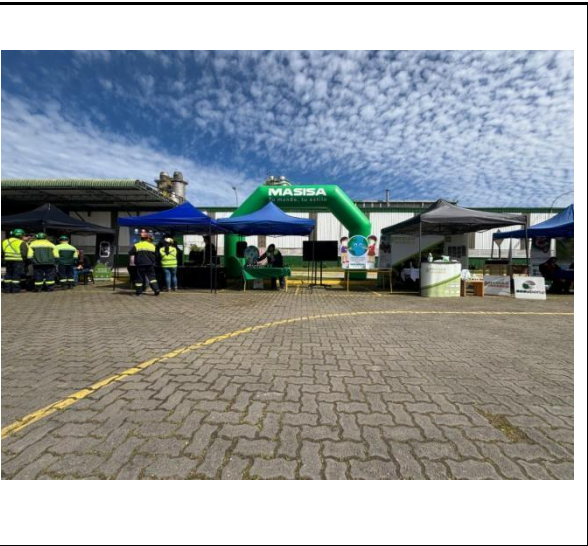
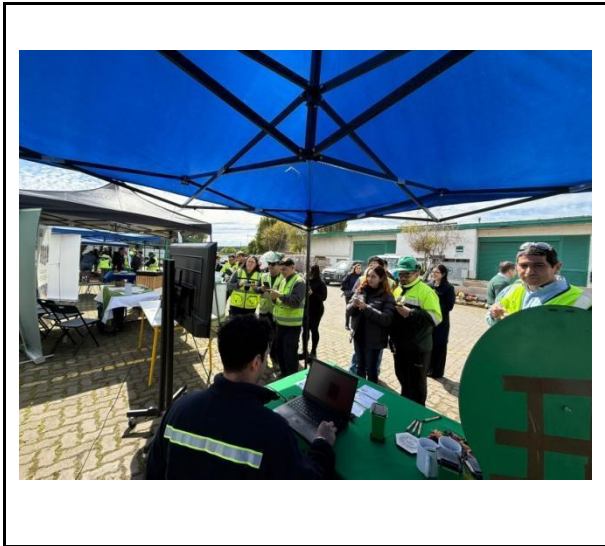
Žižek, S. (2012). *Primero como tragedia, después como farsa*. Paidós.

ROBERTO HERNANDEZ-SAMPIERI, C. P. M. T. (2018). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN LAS RUTAS CUANTITATIVAS, CUALITATIVAS Y MIXTA.

Anexos

Anexo 1: Ferias Informativas

Imagen N°1	Imagen N°2
-------------------	-------------------



Anexo 2: Gemba Walks Sostenibles

Imagen N°1



Imagen N°2



Anexo 3: Talleres formativos

Imagen N°1

Imagen N°2



Anexo 4: Encuesta sobre Conocimientos y Percepciones de Sostenibilidad en MASISA S.A.

Información

La siguiente encuesta tiene como propósito conocer las percepción, conocimientos y prácticas relacionadas con la sostenibilidad corporativa entre líderes y jefaturas de MASISA S.A

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque la alternativa que mejor refleje su opinión o experiencia

Datos generales

Área / Planta:

Cargo / Rol de liderazgo:

Fecha de respuesta:

Preguntas

1. ¿Cuál de los siguientes elementos considerados como recursos naturales? (Múltiple)

- Energía eléctrica.
- Luz Solar.
- Marejadas.
- Flora y fauna.
- Minerales.
- Gas licuado.

2. ¿Conoces la Política de Desarrollo Sostenible de MASISA?

- Si.
- No.

3. Si tu respuesta fue Sí, ¿cuándo fue la última vez que leíste o revisaste la política de Desarrollo Sostenible de MASISA?

- _____

4. ¿Conoces qué son los objetivos de desarrollo sostenible?

- Si.
- No.

5. ¿Cuál o cuáles de los siguiente objetivos de Desarrollo sostenible son prioritarios para MASISA?

- Igualdad de género.
- Trabajo decente y crecimiento económico.
- Acción por el clima.
- Vida de ecosistemas terrestres.
- Paz, justicia e instituciones sólidas.
- Ninguno de los anteriores.

6. Con nuestra estrategia de Triple Resultado, ¿cuáles son los aspectos que buscamos impactar positivamente?

- Seguridad, crecimiento personal, relaciones comunitarias.
- Desarrollo económico, cuidado por el medio ambiente, desarrollo social.
- Lograr metas de producción, resultados económicos, trabajo en equipo.
- Ninguna de las anteriores.

7. ¿Sabías que en MASISA existe un Consejo de Desarrollo Sostenible?

- Si.
- No.

8. ¿Cuál o cuáles de las siguientes iniciativas de sostenibilidad conoces o has participado?

- Acuerdo de producción limpia (APL).
- Economía Circular.
- Proyectos de reducción, reutilización y reciclaje.
- Reducción de emisiones.
- Diversidad, inclusión y equidad de género.
- Ninguna de las anteriores.

9. ¿Cómo practicamos la Sostenibilidad en MASISA?

- Definimos objetivos y metas en cuanto a la protección del medio ambiente y el ámbito social.
- Creamos valor compartido.
- Implementamos un sistema de gestión ambiental.
- Ninguna de las anteriores.

10. ¿Qué entendemos por Biodiversidad?

- Proceso ecológico y evolutivo.
- Incluye a todos los organismos desde bacterias hasta plantas y animales.
- Incluye solo la vegetación.
- Incluye solo al reino animal.

11. ¿Qué es la economía circular y cómo funciona?

- Modelo que busca producir, usar y tirar.
- Es un modelo económico que busca reducir, reusar y reciclar.
- Optimización de recursos.
- Aprovechar los recursos materiales.
- Todas las anteriores.

12. ¿Qué propone el Desarrollo Sostenible?

- Protección del medio ambiente.
- Equidad social presente y futura.
- Mejorar las condiciones de vida.
- Ninguna de las anteriores.

13. ¿Qué tanto te gustaría participar en un proyecto o actividad sobre desarrollo sostenible que tenga en cuenta la relación entre factores ambientales, sociales y económicos de MASISA?

- Me interesa mucho.
- Es de mi interés.
- No me interesa.
- No lo considero relevante.

Anexo 5: Pauta de entrevista semiestructurada

Datos del entrevistado/a

- Nombre: _____
- Cargo / Área: _____
- Fecha: _____

Bloque 1. Comprensión y significado de la sostenibilidad

1. Desde tu experiencia, ¿qué entendemos por sostenibilidad dentro de MASISA?
2. ¿Qué tan presente consideras que está la sostenibilidad en las decisiones y prácticas de tu área?
3. ¿Podrías mencionar algún ejemplo concreto donde se haya incorporado (o intentado incorporar) criterios de sostenibilidad?

Bloque 2. Prácticas y cultura organizacional

4. ¿De qué manera crees que la empresa promueve actualmente una cultura orientada a la sostenibilidad?
5. ¿Qué tipo de acciones, iniciativas o comportamientos observas en tu entorno laboral que reflejen compromiso con estos temas?
6. ¿Qué factores crees que dificultan avanzar hacia una cultura más sostenible dentro de MASISA?

Bloque 3. Liderazgo y competencias

7. ¿Qué características crees que debe tener un líder sostenible dentro de la empresa?

8. ¿Consideras que actualmente los líderes o jefaturas cuentan con las herramientas y competencias necesarias para impulsar la sostenibilidad?
9. ¿Qué tipo de apoyo o formación consideramos necesaria para fortalecer ese liderazgo?

Bloque 4. Expectativas y disposición al cambio

10. ¿Qué expectativas tienes respecto al futuro de la sostenibilidad en MASISA?
11. ¿Qué rol te gustaría cumplir tú en ese proceso de cambio?
12. ¿Qué te motiva —o podría motivarte— a participar en una iniciativa orientada a fortalecer el liderazgo sostenible?

Cierre:

13. Si pudieras resumir en una frase cómo percibes hoy la sostenibilidad dentro de la empresa, ¿cuál sería?