



GESTIÓN Y TENDENCIAS

**Colaborar para innovar en verde:
alcances y límites de las alianzas
empresariales en América Latina**

Rodrigo Ortiz

Facultad de Economía y Negocios,
Universidad Alberto Hurtado.

Benjamín Vallejos Rojas

Universidad Adolfo Ibáñez.

**Gestión de personas y
discriminación de género.
Reporte de caso para la formación**

Eduardo Abarzúa C.

Facultad de Economía y Negocios,
Universidad Alberto Hurtado.
Centro Interdisciplinar de Políticas
Públicas (CiPP), UAH.

**¿Qué significa el aumento del
precio de los combustibles sobre la
economía?**

Carlos J. García

Facultad de Economía y Negocios,
Universidad Alberto Hurtado.

Gestión de personas y discriminación de género. Reporte de caso para la formación



Colaborar para innovar en verde: alcances y límites de las alianzas empresariales en América Latina

Rodrigo Ortiz, Doctor en Finanzas y Magíster en Economía Financiera, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Académico, Facultad de Economía y Negocios, UAH.

Benjamín Vallejos Rojas, Doctorado en Finanzas, Magíster en Ingeniería Financiera e Ingeniero Comercial de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Una región en una encrucijada ambiental

América Latina y el Caribe ha llegado a una encrucijada ambiental que ya no puede ignorar. Lo que hace algunos años era una aspiración —crecer sin agotar el capital natural— se ha transformado en un imperativo estratégico. Sin embargo, la realidad es preocupante: según la CEPAL, solo el 23% de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se está cumpliendo en la región (ECLAC, 2025). A ello se suma que la preocupación empresarial sigue siendo insuficiente: estudios recientes indican que solo el 44% de las empresas latinoamericanas monitorea activamente sus impactos socioambientales (EGADE Business School, 2025).

Frente a este desafío, la eco-innovación aparece como un motor de cambio decisivo. Dado que la región es una de las más vulnerables al cambio climático, resulta crucial entender cómo el sector productivo puede dejar de ver las presiones ecológicas como una carga y transformarlas en ventajas competitivas que aseguren su permanencia en el mercado. La pregunta que nos hicimos en esta investigación es concreta: ¿qué papel

juega la colaboración entre empresas e instituciones cuando las firmas intentan eco-innovar y se topan con obstáculos?

¿Qué es eco-innovar?

La innovación, según las directrices de la OCDE, es la introducción de un producto, proceso, método de comercialización o método organizacional nuevo o significativamente mejorado. La eco-innovación se distingue por su resultado: reducir el riesgo ambiental y optimizar el uso de recursos —como la energía y los materiales— a lo largo del ciclo de vida del producto, sea o no un efecto buscado. No se trata solo de tecnologías que mitigan el daño ya causado (“al final del tubo”), sino de cambios que buscan desacoplar el progreso económico del agotamiento del capital natural.

Cabe destacar una diferencia relevante con los países desarrollados. En Europa, la eco-innovación suele estar impulsada por regulaciones estrictas (el llamado *regulatory push*). En América Latina, en cambio, los impulsores son heterogéneos y están dominados por la eficiencia de costos y la presión del mercado (*market pull*), dado que la regulación es institucionalmente débil o percibida como poco eficaz.

El problema de fondo: sistemas de innovación fragmentados

La innovación no es un acto aislado de cada empresa. La literatura sobre sistemas nacionales de innovación (Freeman, 1987; Lundvall, 1992) muestra que se trata de un proceso social e interactivo, donde empresas, universidades, agencias públicas y otros actores aprenden en conjunto. El problema es que, en América Latina, estos sistemas suelen ser fragmentados o inmaduros, con una débil articulación entre gobierno, universidad e industria.

Esa fragmentación obliga a las empresas a buscar recursos fuera de sus fronteras organizacionales. La teoría de la innovación abierta (Chesbrough, 2006) plantea que colaborar con proveedores, clientes e instituciones de investigación permite acceder a tecnologías y conocimientos que complementan los procesos internos. Ahora bien, para que esa colaboración rinda frutos, las firmas necesitan desarrollar su capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990): la habilidad de reconocer el valor del conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo comercialmente.

Obstáculos que disuaden y obstáculos que se revelan

Un aporte central de la literatura sobre barreras a la innovación es distinguir dos tipos de obstáculos (D'Este et al., 2012). Los obstáculos disuasivos actúan como un muro de entrada: desalientan la inversión desde el inicio, como ocurre cuando no existe un mercado claro para los productos “verdes”. Los obstáculos revelados, en cambio, emergen precisamente durante el proceso: la empresa los descubre porque está innovando. Una firma que ya desarrolla un proceso de reducción de energía percibe con mayor intensidad la falta de personal calificado o los altos costos de implementación.

Esta distinción explica un hallazgo contraintuitivo de las encuestas de innovación: las empresas más innovadoras reportan más obstáculos que las que no innovan. Percibir barreras, en este sentido, puede ser un indicador de aprendizaje: la firma “revela” la complejidad técnica a medida que avanza.

“En cierto sentido, muchas empresas latinoamericanas están eco-innovando a pesar de las debilidades del sistema. Han encontrado en la colaboración una forma de enfrentar algunas de esas carencias, pero siguen siendo vulnerables frente a obstáculos que requieren respuestas institucionales de mayor alcance”.

Qué hicimos

Para responder nuestra pregunta utilizamos las Encuestas de Innovación Armonizadas de América Latina (LAIS), compiladas por el Banco Interamericano de Desarrollo (Crespi et al., 2022): 30 encuestas aplicadas entre 2007 y 2017 en diez países —Argentina, Chile, Colombia, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay—, con un total de 119.900 observaciones a nivel de empresa.

Una decisión metodológica clave fue trabajar solo con empresas “potencialmente innovadoras”: aquellas que realizan al menos un tipo de innovación y perciben al menos un obstáculo como muy importante. Esto elimina el sesgo de las firmas que no reportan obstáculos simplemente porque no tienen intención de innovar, y reduce la muestra a 71.783 empresas (cerca del 60% del total). La eco-innovación se midió como innovaciones asociadas a reducciones en el consumo de energía y materiales, y la colaboración se midió de forma exigente: consideramos que una empresa colabora cuando lo hace de manera simultánea en general, con instituciones de I+D y con otras firmas.

Algunos datos ilustran el punto de partida. Entre las empresas potencialmente innovadoras, un 51% eco-innova. El

obstáculo más percibido es el financiero (46%) y el menos percibido es el de mercado (32%). Y un dato revelador: solo el 8% de las empresas colabora intensivamente, en una región donde más del 80% de las firmas son pymes.

Qué encontramos: la colaboración ayuda, pero no para todo

En todos los modelos estimados, la colaboración tiene un efecto positivo sobre los resultados de innovación: independiente del tipo de innovación, colaborar es un factor determinante. Sin embargo, su capacidad de amortiguar los obstáculos varía notablemente según la barrera de que se trate.

Obstáculos financieros. Funcionan como barreras reveladas: las empresas que eco-innovan son precisamente las que más perciben los altos costos, porque están invirtiendo activamente. Pero, contra lo que sugiere la teoría clásica —que colaborar diluye riesgos y costos—, la colaboración no modera este obstáculo.

Una explicación plausible es que las alianzas no son gratuitas: los costos de transacción y coordinación pueden anular el alivio financiero directo en el corto plazo. Sin apoyo público robusto y financiamiento directo, las redes por sí solas no resuelven las restricciones estructurales de capital de la región.

Obstáculos de conocimiento. También son barreras reveladas, pero aquí la colaboración sí muestra su mayor potencia: atenúa significativamente el peso del obstáculo. Frente a la escasez de capital humano avanzado y la alta complejidad técnica de la eco-innovación, las alianzas permiten a las firmas latinoamericanas “importar” el conocimiento especializado que no pueden generar internamente, transformando una debilidad cognitiva en una oportunidad de aprendizaje interactivo.

Obstáculos de mercado. A diferencia de los anteriores, actúan como barreras disuasivas: la incertidumbre sobre la demanda verde reduce la probabilidad de eco-innovar. La buena noticia es que la colaboración revierte parcialmente ese efecto negativo. La colaboración vertical —con clientes y proveedores— facilita no solo la transferencia tecnológica, sino la validación comercial de la eco-innovación: reduce la asimetría de información, ayuda a identificar nichos de valor y actúa como un puente de legitimidad hacia el mercado.

Obstáculos regulatorios. El resultado más preocupante. Estas barreras también disuaden la eco-innovación, contradiciendo la versión optimista de la hipótesis de Porter, según la cual una regulación exigente estimula la innovación (Porter y van der Linde, 1995). Y, más crítico aún, la colaboración no mitiga este efecto: el entorno institucional resulta tan adverso que ni siquiera las redes de cooperación logran amortiguarlo. En la región, la regulación se percibe como burocracia y costo de cumplimiento antes que como incentivo estratégico, configurando un “vacío institucional” que las estrategias colaborativas privadas no pueden remediar.

Innovar a pesar del sistema

El mensaje de conjunto es claro. En América Latina, la colaboración es un mecanismo muy eficaz para la transferencia de conocimiento y la validación de mercado, pero insuficiente frente a las fallas financieras estructurales y la debilidad regulatoria. Dicho de otro modo: las empresas de la región están logrando eco-innovar a pesar del sistema, usando sus redes para compensar las deficiencias de capital humano y de señales de mercado, pero permaneciendo vulnerables a la escasez de liquidez y a marcos normativos ineficientes.

El caso chileno ilustra esta tensión. Instrumentos como la Ley de Incentivo Tributario a la I+D (Ley 20.241) muestran una utilización marginal, lo que sugiere que las capacidades internas pesan más que las presiones externas. Y cuando en 2012 se modificó la ley para atraer multinacionales —eliminando la exigencia de exclusividad con centros locales—, aumentó la participación extranjera, pero se debilitó la colaboración con el ecosistema local.

Implicancias para la empresa y la política pública

Para las empresas, la lección es doble. Por una parte, integrar un propósito ambiental en la estrategia corporativa y fortalecer la capacidad de absorción permite transformar las presiones ecológicas en ventajas competitivas sostenibles. Por otra parte, conviene elegir bien para qué se colabora: las alianzas rinden más cuando el problema es de conocimiento o de acceso a mercados que cuando el problema es de caja.

Para la política pública, la conclusión es igualmente directa: la transición hacia un modelo de desarrollo bajo en carbono no puede descansar exclusivamente en el esfuerzo aislado de las firmas. Se requieren políticas públicas coherentes, un marco regulatorio robusto y estable, y sistemas de financiamiento verde que apoyen y complementen la acción privada. Las empresas latinoamericanas están demostrando una notable capacidad de innovación ambiental en condiciones adversas; el desafío pendiente es que el sistema deje de ser un obstáculo y pase a ser un aliado.

Referencias

- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.
- Crespi, G., Guillard, C., Salazar, M. y Vargas, F. (2022). *Harmonized Latin American Innovation Surveys Database (LAIS): Firm-Level Microdata for the Study of Innovation*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- D'Este, P., Iammarino, S., Savona, M. y von Tunzelmann, N. (2012). What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers. *Research Policy*, 41, 482–488.
- ECLAC (2025). *The 2030 Agenda for Sustainable Development in Latin America and the Caribbean: Progress and Challenges*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- EGADE Business School (2025). *Corporate Sustainability in Latin America: Executive Report*. EGADE Business School.
- Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. Pinter Publishers.
- Lundvall, B.-Å. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers.
- Ortiz, R. y Fernández, S. (2022). Business perception of obstacles to innovate: Evidence from Chile with pseudo-panel data analysis. *Research in International Business and Finance*, 59, 101563.
- Ortiz-Henríquez, R., Tamayo-Galarza, G., Mansilla-Obando, K. y Rueda-Fierro, I. (2026). The Moderating Role of Collaboration on Innovation and Eco-Innovation Obstacles: Evidence from Latin American Firms. *Sustainability*, 18, 5122.
- Porter, M. E. y van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment–competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9, 97–118.



Gestión de personas y discriminación de género. Reporte de caso para la formación

Eduardo Abarzúa C. Ph.D. en Ciencias del Trabajo, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.

Director Académico del Centro Interdisciplinar de Políticas Públicas (CiPP), Universidad Alberto Hurtado. Académico, Facultad de Economía y Negocios, UAH.

Resumen:

Se presenta un caso original construido a partir de una situación real de gestión de personas y discriminación de género en una empresa multinacional con operaciones en Chile. El caso ha sido utilizado en la formación de ingenieros comerciales y estudiantes de últimos años de distintas disciplinas de una facultad de economía y negocios, originalmente en el examen de título de la línea de Gestión de Personas. Su valor pedagógico reside en que permite trabajar simultáneamente varias dimensiones de la vida organizacional: el diagnóstico de sistemas en transformación, las brechas entre cultura declarada y cultura real, y la toma de decisiones en contextos de ambigüedad e incertidumbre. El artículo propone una lectura del caso articulando marcos de diagnóstico organizacional - Lawrence y Lorsch (1967), Nadler y Tushman (1980), Schein (1985; 2010), Mintzberg (1979; 1983) y Beer (1972; 1985)- con enfoques sobre discriminación estructural de género en las organizaciones -Kanter (2008) y Acker (1990). La hipótesis que atraviesa el análisis es que la discriminación que relata el caso no es un problema de actitudes

individuales sino el síntoma de fallas de diseño, integración y cultura que solo un diagnóstico sistémico puede revelar. Finalmente, se incluye la aplicación del caso al desarrollo de competencias de discernimiento ético basadas en el método de Mifsud (2012).

I. El caso: SECURE, Gestión de personas y discriminación de género

Estela Aránguiz, cuando mira su trayectoria laboral, se siente satisfecha. Como pocas de sus contemporáneas que estudiaron Trabajo Social en los ochenta, tiene un cargo gerencial en una empresa reconocida. Siempre ha trabajado en el sector financiero, en seguros, y le ha tocado vivir la sostenida expansión de esta industria en el mercado local. Por lo mismo no se sorprendió hace tres años cuando la empresa chilena en que trabajaba pasó a formar parte de un holding mundial, SECURE. El proceso ha sido gradual y SECURE ha puesto énfasis en el alineamiento en temas financieros, de integridad corporativa y cuidado de las personas, fiel a su sello de empresa nórdica.

En ese marco, Estela como Subgerente de Personas de la Vicepresidencia Grandes

Clientes ha ganado influencia y visibilidad en la compañía. Sin embargo, hoy se encuentra en una situación impensada: a pesar de que en diciembre le informaron que su desempeño era superior y que obtendría el 100% del bono de su área, en marzo ese monto no apareció en su liquidación de sueldo y, peor aún, fue notificada de que su evaluación la situaba cerca del egreso.

Lo primero que hizo Estela fue hablar con su superior directo, el Vicepresidente Grandes Clientes, quien se mostró sorprendido porque él la había calificado en el 90% superior de su área. Siguiendo el rastro, Estela llegó a la conclusión de que el cambio se había producido en la Vicepresidencia de Personas cuando normalizaron las evaluaciones y le bajaron la nota. Luego de distintas consultas tiene más o menos claro lo sucedido y se encuentra bastante confundida, sin saber si "pelear" o aceptar lo que le ocurre.

Todo habría comenzado hace más de un año, cuando Celeste Tapia, Subgerente de Cuentas Corporativas de su Vicepresidencia, se acercó a Estela para comentarle una situación que la tenía incómoda. Su jefe, el Gerente de Mantención y Desarrollo de Clientes, no le

asignaba cartera alguna y más bien la tenía apoyando a subgerentes con demasiada carga. Celeste creía que se debía a su condición de única mujer en el equipo y egresada de una universidad no tradicional; concluía que su gerente no reconocía sus capacidades y percibía que sus opiniones tampoco eran consideradas en las reuniones de análisis de cuentas. Ambas evaluaron distintas estrategias y acordaron que lo mejor era no formalizar ni escalar el problema, pues lo más probable era que Celeste saliera perjudicada. La estrategia que Estela ayudó a construir consistía en que Celeste hablara con su gerente en un marco positivo, planteando que quería aportar y cumplir su rol a plenitud. De no resultar esa fórmula, Estela intervendría involucrando al Vicepresidente. Celeste puso en práctica el diseño acordado y recibió algunas cuentas corporativas. Sin embargo, en noviembre del año anterior fue desvinculada por “necesidades de la empresa derivadas de la baja en la productividad general” (art. 161, Código del Trabajo)[1].

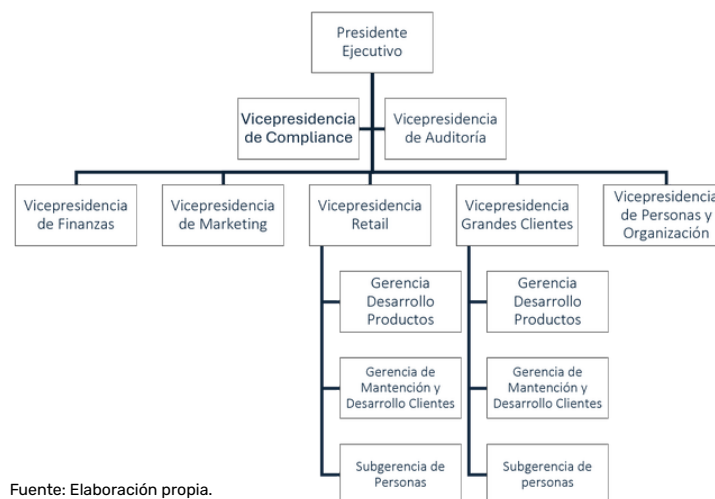
En la entrevista de egreso que realiza la Vicepresidencia de Personas a todo empleado que deja la compañía, Celeste habría señalado que creía que su despido fue consecuencia de la incapacidad de su jefe para relacionarse con una mujer en la gerencia y para adaptar su estilo de trabajo frente a esa diferencia. Lo anterior habría generado su salida, en la práctica, de mutuo acuerdo. Este hecho llevó a que el Vicepresidente de Personas se reuniera con el Vicepresidente de Compliance[2] quien le indicó que, de acuerdo con la política mundial de la compañía, se podría haber configurado un caso de discriminación de género, y que Estela, conociendo el hecho y no habiéndolo informado a esa área, podría haber omitido normativas y estándares que vienen de la matriz en Finlandia.

Estela también logró conversar informalmente con los abogados de la Vicepresidencia de Compliance, quienes le relataron la reunión con la Vicepresidencia de Personas y manifestaron sorpresa por el efecto que esa conversación había tenido en su evaluación de desempeño. Les llamó la atención el interés de esa área por responsabilizar a la Subgerencia que dirige Estela de lo sucedido. También le ofrecieron su apoyo formal, pues advertían posibles incumplimientos en materia de entrega de información, derecho a defensa e incluso discriminación de género, todos relacionados con el cambio de evaluación y la consiguiente pérdida del bono.

II. Estrategia pedagógica

Este caso permite abordar de manera práctica dos temas claves en la gestión: el diagnóstico organizacional y la toma de decisiones en sistemas complejos.

Figura 1. Estructura organizacional de SECURE



Fuente: Elaboración propia.

También ha resultado útil para trabajar con estudiantes el discernimiento ético aplicado a la toma de decisiones, sirviéndose del método desarrollado por Tony Mifsud (2012).

En cuanto al diagnóstico organizacional, el caso ofrece algo poco frecuente en los materiales de formación: la posibilidad de ver en acción, al mismo tiempo, varias de las fallas que los principales modelos de la disciplina han descrito por separado. La pregunta de fondo no es difícil de formular —¿por qué una empresa con políticas explícitas de no discriminación y cuidado de las personas termina discriminando y desprotegiendo a dos de sus trabajadoras? — pero la respuesta exige mirar en varios planos simultáneamente. Ningún marco conceptual lo explica todo solo. Hay que usar varios, y parte de la formación consiste precisamente en aprender a decidir cuál sirve para iluminar qué aspecto del problema. Frente a esa pregunta, las variables que aparecen en el diagnóstico son:

1. Proceso de adquisición/fusión incompleta e instalación no terminada de SECURE en el medio local. La compra tiene tres años, pero la integración no está terminada donde importa. Los énfasis han estado en lo financiero y en la integridad corporativa declarada, pero no en asegurar que esos estándares tengan correlato real en las prácticas locales. Lawrence y Lorsch (1967) describirían esto como un déficit de integración post-fusión: las políticas globales están diferenciadas — existen en los papeles—, pero los mecanismos que deberían articularlas con la operación local son insuficientes o inexistentes. Así existe un desalineamiento que no es solo administrativo, sino cultural. El caso ilustra cómo ese desajuste no es inocuo: deriva en decisiones arbitrarias, omisión de políticas globales y rivalidades interáreas. Para los

estudiantes, el análisis Lawrence-Lorsch invita a preguntarse qué grado de integración requería SECURE tras la fusión y por qué no fue diseñado.

2. Sesgo de género y cultura

discriminadora arraigada: La percepción de Celeste de que su jefe no le asignaba cartera por ser mujer y egresada de una universidad no tradicional, y el posterior desinterés de la gerencia por investigar su situación, apuntan a un entorno donde los estereotipos de género y de origen afectan las oportunidades y el reconocimiento profesional. Kanter (2008) describió con precisión esta dinámica en su concepto de token: cuando una mujer es la única o una de muy pocas en un equipo masculino, se vuelve hipervisible en sus errores e invisible en sus aportes, y enfrenta una presión de asimilación que la estructura misma produce —no las personas en particular. El caso de Celeste encaja con ese patrón: única mujer en su equipo, sin cartera, apoyando a otros, sin voz en las reuniones. Desde Schein (1985), lo que está operando son supuestos básicos subyacentes —creencias inconscientes, dadas por sentadas— que ninguna política declarada puede modificar si no se trabaja explícitamente en ellas.

3. Colisión cultural. La política de no discriminación de género no existe como tal en los hechos: Estela y Celeste trabajan en complicidad, prácticamente haciendo arreglos clandestinos, porque tienen la certeza de que de abrirlos saldrán perjudicadas. Esto ilustra lo que Schein (2010) describe como la brecha entre los valores adoptados —lo que la organización dice que valora— y los supuestos básicos que guían el comportamiento real. En los hechos hay discriminación. Y la organización no tiene los recursos culturales para reconocerla. El modelo de congruencia de Nadler y Tushman (1980; 1997) identificaría una clara incongruencia entre la tarea de gestión de personas (protección de derechos, evaluación justa, canal de denuncias) con una estructura que no

[1] Nota: Art. 161 del Código del Trabajo: <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60570.html>

[2] Compliance (o cumplimiento) hace referencia a una función, normalmente independiente, que identifica, alerta, monitorea y reporta los riesgos de sanciones, pérdidas financieras y daños reputacionales derivados del incumplimiento de leyes, regulaciones, códigos de conducta y estándares de buenas prácticas (ver ASCOM, 2024).

formaliza ese canal ni estandariza criterios de evaluación; a su vez, la cultura informal —donde denunciar una discriminación es percibido como un riesgo para la carrera— contradice los valores declarados de la matriz nórdica. Acker (1990) añade una capa adicional: las organizaciones no son neutrales al género, sino que están estructuradas sobre supuestos tácitamente masculinos que se reproducen en jerarquías, procesos de evaluación y criterios de desempeño. Desde esa lectura, el problema de Celeste y de Estela no es el resultado de la mala voluntad de individuos aislados, sino la expresión de una organización que, en su arquitectura profunda, no estaba diseñada para ellas.

4. Diseño organizacional incompleto / insuficiente: Existe un diseño que no integra las áreas centrales y descentralizadas, en particular en materia de personas. No hay mecanismos que aseguren consistencia entre la Vicepresidencia de Personas y las subgerencias de personas en cada vicepresidencia de negocio. En términos de Mintzberg (1979), nadie ha definido qué mecanismo de coordinación rige esa relación —¿estandarización de normas?, ¿ajuste mutuo?, ¿supervisión directa?— y mientras esa pregunta queda sin respuesta, la ambigüedad se convierte en territorio político. Lo mismo ocurre con compliance: existe como función corporativa, pero no tiene reflejo en los niveles operacionales. El caso, es un buen estímulo para analizar la división del trabajo reflejada en un organigrama formal, sus consecuencias, versus el funcionamiento real.

5. Debilidades en los sistemas operativos de compliance y desempeño. Los canales formales de denuncia y reporte ético no parecen asequibles ni claros. Ni Estela ni Celeste pudieron —ni quisieron— reportar de manera formal y confidencial la posible situación de discriminación. Además, falta transparencia y estandarización en el proceso de evaluación de desempeño: la modificación unilateral de la evaluación de Estela por parte de la Vicepresidencia de Personas, sin notificación previa, derecho a defensa ni criterios objetivos, evidencia un proceso arbitrario y poco auditado. Nadler y Tushman (1980) identificarían aquí una incongruencia entre la tarea declarada y los sistemas disponibles para cumplirla. El Modelo de Sistema Viable (MSV) de Beer (1972; 1985) añade que los mecanismos de control y coordinación —Sistemas 2 y 3 en su modelo— están fallando: la organización carece de la variedad regulatoria necesaria para gestionar la complejidad real de sus relaciones internas.

6. Tensión o conflicto político (juegos de poder) entre áreas gerenciales: Puede haber una escaramuza entre la Vicepresidencia de Personas y la

Subgerencia de personas, en que se usa la opinión de compliance como evidencia para forzar una decisión —cambios de diseño— que permita recuperar funciones de personas descentralizadas en las vicepresidencias. También puede ser una acción contra el Vicepresidente de Grandes Clientes. Mintzberg (1983) describe con precisión estas dinámicas: en estructuras ambiguas, las zonas de incertidumbre se convierten en territorios en disputa y las “fallas” ajenas se transforman en recursos políticos.

7. Otros:

- Problemas de proceso: Comunicación y liderazgo de la alta dirección y de las áreas corporativas. Compliance se distancia, el vicepresidente donde ocurre lo que se relata en el caso está ausente del problema. Desde Beer (1985), el sistema no tiene activado su componente de inteligencia —el Sistema 4 en el MSV—: nadie está detectando las señales de disfunción ni llevando esa información al nivel normativo.
- Sufrimiento psíquico y falta de sistemas de apoyo, en especial respecto de Estela, que aún sigue en la empresa y que podría ser responsabilizada si el tema se resuelve con lógica reglamentaria y no sistémica. Doble victimización.

“Una organización puede tener excelentes políticas de igualdad y no discriminación escritas en sus documentos corporativos, pero eso no significa necesariamente que esos principios estén presentes en la experiencia cotidiana de sus trabajadores. La verdadera prueba está en lo que las personas sienten que pueden hacer cuando enfrentan una situación concreta”.

En cuanto al desarrollo de competencias de discernimiento ético, se ha utilizado el modelo de Mifsud (2012), aplicando sus cuatro etapas al caso y discutiendo grupalmente los resultados en cada una. El resultado es el siguiente:

1) **El Hecho:** Estela Aránguiz, tras recibir en diciembre una evaluación superior y la confirmación de su bono, ve en marzo cómo su evaluación es modificada negativamente y se le retiene el incentivo, acercándola al despido. Esto ocurre después de que Celeste Tapia fuera desvinculada y, en su entrevista de egreso, señalara que su jefe la discriminó por razones de género. Estela había asesorado a Celeste de manera informal sin reportar la situación al área de Compliance, omisión que la Vicepresidencia de Personas utiliza ahora para justificar la sanción.

2) **Consecuencias:** El caso genera un daño profesional y económico para Estela, consolida la salida injusta de Celeste y debilita la confianza interna en los procesos de evaluación y denuncia. Organizacionalmente, expone una posible violación de las políticas globales contra la discriminación, revela tensiones entre las

áreas de Personas y Compliance, y evidencia que el manejo informal de conflictos puede derivar en represalias, deteriorando la cultura ética de la empresa.

3) **Juicio ético:** Los valores centrales en tensión son la justicia, la integridad, la igualdad de género, la lealtad jerárquica y el debido proceso. Éticamente, es incorrecto sancionar a Estela sin una investigación formal y sin derecho a defensa, en especial cuando su actuación buscaba proteger a una colaboradora. Es igualmente reprochable que la empresa no haya investigado la posible discriminación sufrida por Celeste y que utilice la evaluación de desempeño como mecanismo de castigo extraprocesal.

4) **Acción o decisión ética:** Priorizando la justicia y la integridad, el plan de acción podría incluir: a) exigir una reunión formal con derecho a defensa y revisión del caso; b) solicitar una investigación independiente sobre el despido de Celeste y la sanción a Estela; c) revisar los protocolos de denuncia para garantizar canales seguros y accesibles; d) restituir el bono si la sanción carece de base objetiva; y e) implementar evaluaciones periódicas de equidad de género en la empresa.

III. Conclusión

El caso SECURE constituye un recurso pedagógico de alta densidad analítica. Su valor reside no solo en la riqueza narrativa del dilema que enfrenta Estela, sino en la multiplicidad de planos organizacionales que pone en tensión simultáneamente: el estratégico (una fusión incompleta), el estructural (un diseño que no integra adecuadamente sus partes), el cultural (supuestos discriminatorios arraigados que contradicen los valores declarados), el sistémico (fallas en los mecanismos de coordinación y control) y el ético (una sanción que vulnera el debido proceso).

Lo útil del caso, desde el punto de vista pedagógico, es que ninguno de los marcos teóricos disponibles lo explica todo por sí solo. Lawrence y Lorsch ayudan a ver la fusión incompleta. Schein, a ver la cultura que no cambia aunque cambien las políticas. Mintzberg, a entender quién tiene poder y para qué lo usa. Nadler y Tushman, a identificar dónde están las incongruencias sistémicas. Beer, a diagnosticar cuáles funciones del sistema están fallando y por qué la organización no pudo autorregularse.

Moss Kanter y Acker agregan algo distinto: no son marcos de diagnóstico organizacional en sentido estricto, sino lentes para ver lo que los otros no muestran -que el género no es un accidente en la historia de Celeste y Estela, sino una variable estructural que atraviesa jerarquías, evaluaciones y mecanismos de silenciamiento.

Esa necesidad de combinar marcos -y de decidir cuál usar para qué- es en sí misma una competencia que los estudiantes deben desarrollar, y el caso la entrena bien.

Hay algo más que el caso hace, y que vale la pena señalar: pone al estudiante en una posición incómoda.

Estela no es solo una víctima. Tomó decisiones -algunas razonables, otras discutibles- en condiciones de incertidumbre, sesgos de género e información incompleta. Esa incomodidad es pedagógicamente valiosa. El método de Mifsud (2012) ofrece una estructura para transitarla sin simplificarla, y en eso reside buena parte de su utilidad en el aula.

Referencias

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- ASCOM - Asociación Española de Compliance (2024). Libro blanco sobre la función de Compliance (2.ª ed.). <https://asociacioncompliance.com/wp-content/uploads/2024/11/LIBRO-BLANCO-SOBRE-LA-FUNCION-DE-COMPLIANCE-2024.pdf>
- Beer, S. (1972). *Brain of the Firm*. Allen Lane.
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the System for Organizations*. John Wiley & Sons.
- Kanter, R. M. (2008). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- Mifsud, T. (2012). *Decisiones responsables: Una ética del discernimiento*. Editorial Universidad Alberto Hurtado.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
- Nadler, D. A. y Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51.
- Nadler, D. A. y Tushman, M. L. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.ª ed.). Jossey-Bass.



¿Qué significa el aumento del precio de los combustibles sobre la economía?

Carlos J. García, Ph.D. en Economía, University of California (LA), EE.UU. Académico, Facultad de Economía y Negocios, UAH.

Resumen

El histórico aumento de combustibles en Chile, con alzas del 30% en bencina y 61% en diésel, ha generado un severo “shock” de oferta con repercusiones macroeconómicas significativas. Este fenómeno eleva la inflación anual proyectada del 2,4% a cerca del 4%, con riesgos reales de superar el 5% si las expectativas de precios no se controlan porque el precio del petróleo se mantiene en 100 dólares el barril. El Banco Central enfrenta el dilema de ajustar la Tasa de Política Monetaria (TPM), cuyo efecto tarda hasta un año, equilibrando la contención inflacionaria sin asfixiar el crecimiento y el empleo. La credibilidad del instituto emisor será fundamental para evitar que este impacto transitorio se transforme en inflación permanente, afectando la inversión y el consumo nacional.

Palabras clave: inflación, shock de oferta, Curva de Phillips, política monetaria, Tasa de Política Monetaria, expectativas inflacionarias, Chile.

Introducción

A partir del jueves 26 de marzo, el precio de la bencina sube \$370 por litro y el del diésel \$580 — alzas de 30% y 61%

respectivamente, ambas históricas para aliviar las cuentas fiscales.

Para entender qué significa esto para el bolsillo de los chilenos, hay que saber que la gasolina ocupa el cuarto lugar en importancia dentro de la canasta con la que el INE mide los precios en Chile, representando el 3,4% del gasto típico de un hogar. Aplicando ese peso al alza anunciada, la gasolina por sí sola agregaría alrededor de un punto porcentual a la inflación mensual — una cifra enorme si se considera que la inflación acumulada hasta febrero fue solo de 0,4%, y que estamos hablando de un solo producto.

Pero el golpe no termina ahí. Aunque los hogares no compran diésel directamente en la bomba, este combustible mueve los camiones que transportan los alimentos, las materias primas y casi todo lo que se produce y distribuye en el país. Cuando el diésel se encarece un 61%, ese costo extra no lo absorbe el camionero — lo traslada al precio del pan, las verduras, el transporte interurbano y una larga cadena de bienes y servicios. Ese efecto no llega de golpe: se va filtrando semana a semana durante 3 a 6 meses, como un goteo que infla los precios de a poco. En total, sumando el impacto directo de la bencina y este efecto indirecto del diésel, la inflación

anual — que en febrero estaba en 2,4% — podría trepar entre 1,0 y 1,5 puntos porcentuales adicionales, acercándose en estos meses al 4%.

El verdadero riesgo, sin embargo, no es ese punto extra de inflación puntual. Es lo que los economistas llaman el desanclaje de expectativas: si los trabajadores anticipan más inflación y piden reajustes salariales mayores, y las empresas suben precios preventivamente para cubrirse, la inflación deja de ser un fenómeno pasajero y se vuelve autosostenida — una espiral difícil de detener, en ese caso la inflación podría superar fácilmente el 5%, muy por encima de la meta del 3% que fija el Banco Central. Para evitarlo, el único instrumento disponible del Banco Central es subir la Tasa de Política Monetaria (TPM), encareciendo el crédito y enfriando el consumo y la inversión. El problema es que esta herramienta funciona como un freno de mano: es efectiva, aunque tarda entre 9 y 12 meses en hacer efecto, pero tiene un costo real en menor crecimiento y más desempleo. Subir poco arriesga no controlar la inflación; subir demasiado puede empujar la economía hacia una recesión. La señal que dé el Banco Central en su próxima Reunión de Política Monetaria será determinante.

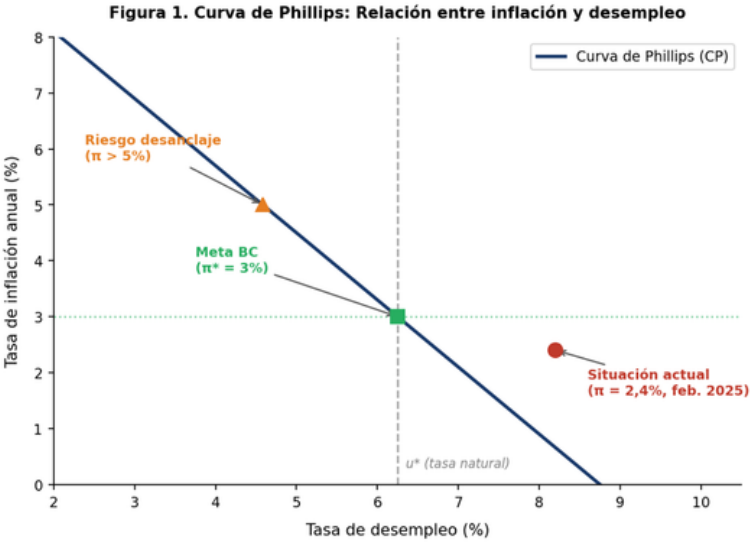
La Curva de Phillips: la relación entre inflación y desempleo

Para comprender por qué el alza de combustibles genera dilemas tan agudos para la autoridad monetaria, es necesario recurrir a uno de los marcos teóricos centrales de la macroeconomía moderna: la Curva de Phillips. Este modelo, desarrollado originalmente por A. W. Phillips en 1958 a partir de datos del mercado laboral británico, postula la existencia de una relación inversa y estable entre la tasa de inflación (π) y la tasa de desempleo (u). Su formulación contemporánea, conocida como Curva de Phillips Aumentada por Expectativas, incorpora las anticipaciones inflacionarias de los agentes (π^e) y el concepto de tasa natural de desempleo (u^*), aquella que es compatible con una inflación estable en el largo plazo. La ecuación canónica adopta la forma $\pi = \pi^e - \alpha(u - u^*) + \varepsilon$, donde $\alpha > 0$ captura la sensibilidad de la inflación a la brecha de desempleo y ε representa shocks exógenos de oferta. En el contexto chileno actual, con una inflación de 2,4% en febrero de 2025 y una tasa de desempleo que supera la tasa natural estimada, la economía se encontraba operando en la zona inferior de la curva. Sin embargo, el shock de precios de los combustibles introduce el término ε con fuerza inusual, desplazando toda la curva hacia arriba y poniendo en cuestión la estabilidad del ancla inflacionaria en torno a la meta del 3% fijada por el Banco Central de Chile.

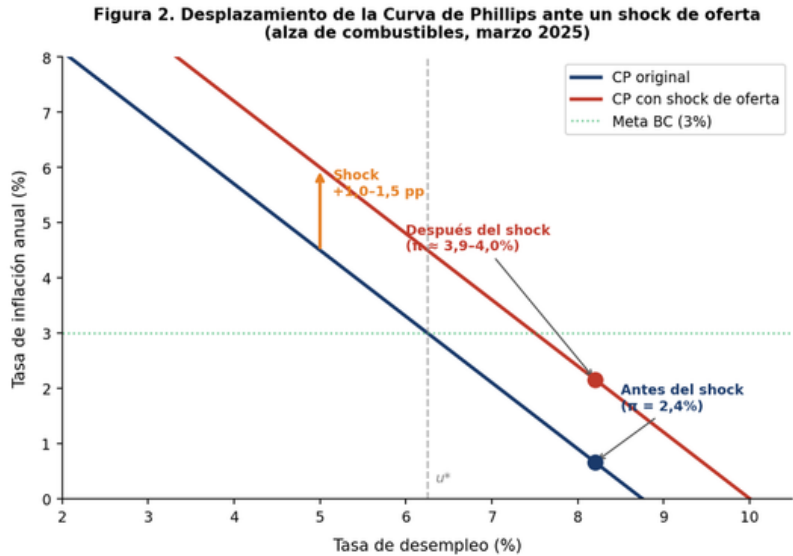
Shocks de oferta y el desplazamiento de la Curva de Phillips

Los shocks de oferta constituyen perturbaciones exógenas que alteran los costos de producción en toda la economía, independientemente del estado de la demanda agregada. A diferencia de los shocks de demanda, que se manifiestan a través de movimientos a lo largo de la Curva de Phillips, los shocks de oferta adversos desplazan la curva en su totalidad hacia arriba y a la izquierda, generando el

fenómeno conocido como estanflación: mayor inflación y menor actividad económica simultáneamente. El alza del precio de los combustibles anunciada para el 26 de marzo de 2025 configura precisamente este escenario: la bencina, que representa el 3,4% de la canasta del INE, aportará directamente cerca de un punto porcentual a la inflación mensual, mientras que el diésel, al encarecer el transporte de mercancías y la logística productiva en un 61%, transmitirá sus efectos de manera indirecta y diferida durante los próximos 3 a 6 meses.



Fuente: Elaboración propia basada en datos del INE (2025). Inflación observada: 2,4% (febrero 2025). Meta del Banco Central de Chile: 3%. Desempleo estimado: 8,2%. Nota: u^* denota la tasa natural de desempleo.



Nota: Elaboración propia. CP_o: curva de Phillips previa al shock; CP: curva desplazada por el alza de combustibles (marzo 2025). El alza del diésel (+61%) y la bencina (+30%) genera un desplazamiento estimado de 1,0-1,5 pp sobre la inflación anual, elevando la inflación observada desde 2,4% hacia el rango de 3,9-4,0%. Fuente: INE, Banco Central de Chile (2025).

La respuesta del Banco Central ante shocks de oferta

La respuesta óptima de un banco central ante un shock de oferta adverso es fundamentalmente distinta a la que corresponde ante un shock de demanda, y constituye uno de los dilemas clásicos de la política monetaria moderna. Cuando el shock de oferta eleva simultáneamente la inflación y reduce la actividad económica, el banco central enfrenta una disyuntiva (trade-off) entre sus objetivos: combatir la inflación mediante un alza de la Tasa de Política Monetaria (TPM) agravaría la contracción del producto y el empleo, mientras que acomodar el shock preservando la actividad podría desanclar las expectativas inflacionarias y consolidar una inflación persistentemente alta. La teoría de la política monetaria óptima, siguiendo la regla de Taylor, sugiere una respuesta gradual y comedida cuando el shock es identificado como transitorio y las expectativas permanecen ancladas.

En el caso chileno, el Banco Central enfrenta exactamente este escenario: el shock de combustibles de marzo de 2025 podría ser parcialmente transitorio si los precios del petróleo retroceden, pero la magnitud del

alza del diésel (+61%) y su efecto diferido sobre los precios durante 3 a 6 meses justifica una señal de alerta. Si el instituto emisor decide subir la TPM, el efecto contractivo no se materializaría de inmediato: la evidencia empírica indica que el rezago de transmisión de la política monetaria en Chile es de entre 9 y 12 meses, periodo durante el cual la inflación seguiría su trayectoria ascendente antes de comenzar a ceder. Este rezago implica que la autoridad monetaria debe actuar sobre la base de sus proyecciones de inflación futura y no sobre la inflación corriente, lo que hace que la comunicación de la próxima Reunión de Política Monetaria sea, por sí sola, un instrumento de política: una señal creíble de compromiso anti-inflacionario puede contribuir a anclar las expectativas y reducir la necesidad de subidas agresivas de la tasa.

inusual en el contexto macroeconómico chileno reciente. El análisis desarrollado en este artículo permite extraer cuatro conclusiones principales.

Primero, el impacto inflacionario será significativo y diferido en el tiempo. El efecto directo de la bencina sobre la canasta del INE (3,4% de ponderación) se traducirá en aproximadamente un punto porcentual adicional de inflación mensual. El efecto indirecto del diésel, a través de la cadena logística y de costos de transporte, se filtrará de manera gradual durante los próximos 3 a 6 meses. La combinación de ambos efectos elevaría la inflación anual desde el 2,4% de febrero hacia valores cercanos al 4%, superando transitoriamente la meta del Banco Central. Este resultado es consistente con la

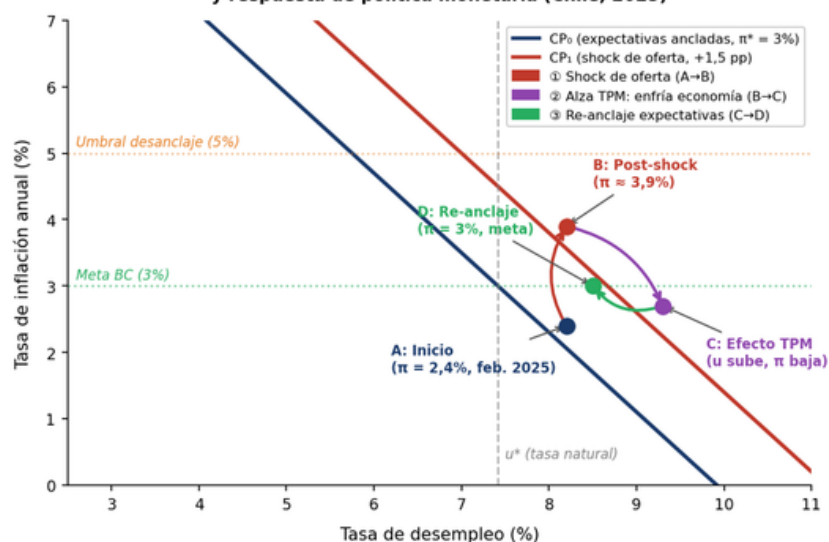
combustibles fuera parcialmente revertido por una caída del precio internacional del petróleo, los precios de bienes y servicios que ya se ajustaron no necesariamente retrocederían.

Tercero, la política monetaria enfrenta un dilema intertemporal sin salida óptima libre de costos. El Banco Central de Chile dispone de la TPM como único instrumento de respuesta, pero este opera con un rezago de transmisión de entre 9 y 12 meses. Una reacción insuficiente arriesga consolidar la inflación sobre la meta; una reacción excesiva podría empujar la economía hacia una contracción innecesaria del producto y el empleo. La regla de Taylor sugiere que la respuesta óptima ante un shock identificado como transitorio debería ser gradual y anticipatoria, condicionada al comportamiento de las expectativas. En este sentido, la magnitud del alza de TPM que decida el instituto emisor importa menos que la señal: un compromiso creíble y comunicado con claridad puede anclar las expectativas y reducir la necesidad de subidas agresivas.

Cuarto, la incidencia distributiva del shock es regresiva y asimétrica. El alza de combustibles afecta de forma desproporcionada a los hogares de menores ingresos, que destinan una mayor proporción de su gasto a bienes de consumo básico con alta intensidad energética en su cadena de producción y distribución (alimentos, transporte interurbano). La rigidez a la baja de los precios agrava esta situación: el eventual alivio derivado de una posible caída futura del precio del petróleo llegaría más lento y de forma más incompleta que el golpe original, perpetuando transitoriamente una pérdida real de poder adquisitivo para los sectores más vulnerables.

En suma, el episodio de marzo de 2025 ilustra con particular nitidez la vulnerabilidad estructural de las economías pequeñas y abiertas ante shocks de oferta externos. La combinación de una elevada dependencia del petróleo importado, un mecanismo de estabilización de precios (MEPCO) que amortigua pero no neutraliza la volatilidad internacional, y el rezago inherente a la política monetaria, configura un escenario en el que la comunicación y la credibilidad del Banco Central devienen variables macroeconómicas tan relevantes como la TPM misma. La próxima Reunión de Política Monetaria no será solo una decisión técnica sobre tasas: será una señal sobre el compromiso anti-inflacionario que puede, por sí sola, contribuir a evitar el escenario más costoso.

Figura 3. Dinámica de la Curva de Phillips ante el shock de combustibles y respuesta de política monetaria (Chile, 2025)



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, si el conflicto en Medio Oriente se descomprimiera y el petróleo volviera a los US\$70 el barril en los próximos meses, la historia cambiaría. El MEPCO operaría en sentido inverso y el Banco Central probablemente no llegaría a subir la tasa — o revertiría cualquier alza que hubiera realizado, retomando el ciclo de recortes hacia 2027. La mala noticia es que ese alivio llegaría más lento y de forma más incompleta que el golpe original: el pan que subió de precio, los fletes más caros y los servicios que ajustaron tarifas no necesariamente bajarían, porque los precios tienen una conocida rigidez a la baja. En otras palabras, lo que sube rápido, baja despacio — y esa asimetría la termina pagando siempre el consumidor, en especial a los sectores más vulnerables.

Conclusiones

El alza de combustibles de marzo de 2025 configura un shock de oferta de magnitud

dinámica de desplazamiento de la Curva de Phillips descrita en la sección teórica: el shock ε opera con independencia de la brecha del producto, presionando los precios incluso en ausencia de exceso de demanda agregada.

Segundo, el riesgo de segundo orden es el verdadero peligro macroeconómico.

El escenario de mayor preocupación no es la inflación puntual del shock primario, sino el posible desanclaje de las expectativas inflacionarias. Si los agentes económicos incorporan la inflación elevada en sus decisiones de formación de precios y negociación salarial, se activará una dinámica de segunda vuelta que desplazaría la Curva de Phillips de forma persistente, llevando la inflación a superar el 5% y consolidarla sobre la meta durante un período prolongado. La asimetría de precios documentada en la literatura —los precios suben rápido y bajan despacio— refuerza este riesgo: incluso si el shock de

¡Mantengámonos conectados!



@fen.uah



@fen_uah



Facultad de Economía y Negocios - Universidad Alberto Hurtado



Facultad de Economía y Negocios - Universidad Alberto Hurtado



fen.uahurtado.cl



FEN UAH



¡Súmate a nuestro canal de difusión!

