



# SEGURIDAD EMPRESARIAL



¿ESPERAR EL IMPACTO  
O LIDERAR LA ACCIÓN?

UN DESAFÍO

SISTÉMICO - MULTIFACTORIAL

SIN PRECEDENTES



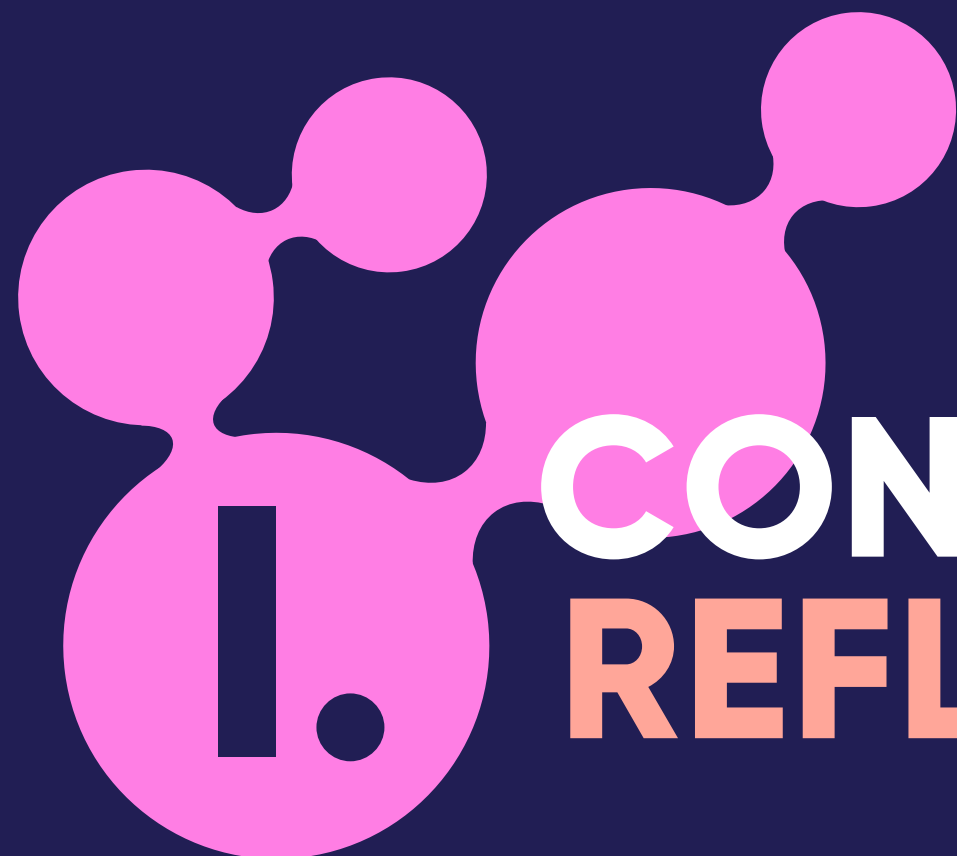
Una **decisión determinante** que reconfigura estrategias y relaciones para la viabilidad de los negocios del 2026



Mesas Redondas  
**X PRO**humana

# ÍNDICE

I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
<b>CONTEXTO REFLEXIVO:</b> Seguridad, un desafío multifactorial, dinámico y sin precedentes, que reconfigura estrategias y relaciones.	<b>METODOLOGÍA:</b> De la Mesa Redonda PROhumana.	<b>SEGURIDAD SIN NEGOCIACIÓN:</b> Aspectos claves a considerar identificados por PROhumana que ponen en jaque al negocio (y ya no se pueden ignorar por la empresa).	<b>PRINCIPALES HALLAZGOS:</b> Cómo están enfrentando las empresas los desafíos de la Seguridad cuando la inseguridad se vuelve parte del entorno.	<b>BIBLIOGRAFÍA DE INTERÉS:</b> Documentos sugeridos.	<b>PROTAGONISTAS:</b> del diálogo y la reflexión.	<b>AGRADECIMIENTOS:</b> Empresas Visionarias que apoyan, Aliada Estratégica y Medios Aliados.	<b>APOYOS HISTÓRICOS:</b> y otras versiones de las Mesas Redondas PROhumana.



# CONTEXTO REFLEXIVO

Seguridad, *un desafío multifactorial, dinámico y sin precedentes* que reconfigura estrategias y relaciones

I.

## CONTEXTO REFLEXIVO

Seguridad, *un desafío multifactorial, dinámico y sin precedentes* que reconfigura estrategias y relaciones

Chile atraviesa un punto de inflexión profundo. No se trata de una coyuntura más ni de un ciclo difícil que pasará. Estamos frente a un escenario que redefine las condiciones básicas de convivencia, confianza y proyección de futuro.

La inseguridad dejó de ser un fenómeno periférico para instalarse como parte estructural del entorno en el que vivimos, trabajamos y hacemos empresa. Hoy no acompaña al negocio: **lo condiciona.**

La seguridad emerge como un **riesgo sistémico**, comparable —por su impacto— al cambio climático o a la inequidad económica y social. Se acumula, se expande y tensiona simultáneamente la operación, las personas, los territorios y la legitimidad institucional. No distingue rubros ni tamaños. No afecta a algunos: **interpela a todos.**

Reducir este escenario a un problema de delito sería un error estratégico. Lo que irrumpe con fuerza es una **fractura del tejido político-social**: pérdida de acuerdos básicos de convivencia, debilitamiento de la confianza y erosión del sentido de comunidad. La inseguridad no es sólo lo que ocurre afuera; es el reflejo de un contexto que ha dejado de ofrecer certezas mínimas para convivir y proyectarse.

En este entorno, no hay espacio para la indiferencia. Las empresas no pueden —ni deben— mirar hacia el lado. No porque les corresponda resolver un problema que es país -y de responsabilidad primera del Estado-, sino porque **sin seguridad no hay continuidad, no hay bienestar posible ni Desarrollo Humano Sustentable-Regenerativo.** Cuando se pone en riesgo la dignidad del trabajo, la tranquilidad de las personas y la viabilidad de los territorios, el propósito empresarial deja de ser una declaración aspiracional y se convierte en una responsabilidad concreta.

Al mismo tiempo, este no es un desafío que se enfrente en solitario. Es, paradójicamente, una oportunidad para algo hoy escaso y urgente: **la capacidad de construir respuestas en alianza estratégica.** Ningún actor, por poderoso que sea, puede abordar por sí sólo un fenómeno de esta magnitud. Estado, empresas, comunidades, sociedad civil y ciudadanía están llamados a colaborar de modo racional y humano-emocional, no para diluir responsabilidades, sino para asumirlas con claridad, límites y legitimidad.

El verdadero desafío no es contar con manuales ni respuestas cerradas. Es aprender y atreverse a **administrar en la incertidumbre.** Prepararse para contextos complejos, desarrollar resiliencia, flexibilidad mental, fortalecer capacidades de adaptación y actuar con decisión cuando las certezas ya no están disponibles. **Liderar hoy no es controlar el escenario; es sostener dirección, cuidado y sentido cuando el contexto de inseguridad empuja al repliegue y la fragmentación.**

Desde PROhumana creemos que este momento exige un liderazgo distinto. Uno que no normalice la violencia ni se someta al miedo. Que no renuncie a la humanidad ni al propósito. Que entienda que cuidar, colaborar y reconstruir confianza también es una forma profunda de hacer empresa y de contribuir al país. **Que la inseguridad no nos arrebate la capacidad de dialogar, de organizarnos y de proyectar un futuro donde el cuidado por el todo es nuestra brújula de navegación.**

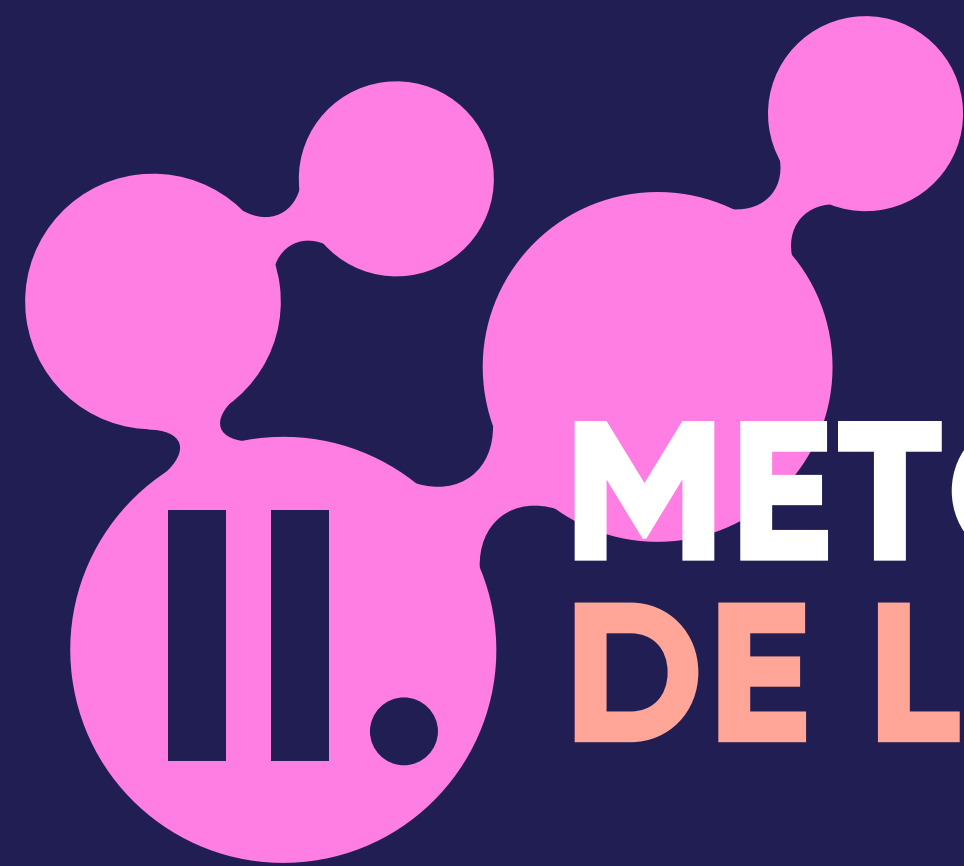
Esta **Mesa Redonda PROhumana** nace desde esa convicción. No para ofrecer respuestas simples, sino facilitar la toma de consciencia desde una conversación honesta, estratégica y necesaria. Porque cuando el liderazgo se ejerce con coherencia y humanidad, incluso en los contextos más frágiles, **destaca quien está dispuesto/a a navegar en la incertidumbre y prepararse para la transformación de escenarios.**

Hoy la pregunta ya no es si la inseguridad impactará a las empresas, sino cuándo y cómo. Frente a ese escenario, se abre una disyuntiva decisiva: **¿esperar el impacto o liderar la respuesta?** No como gesto heroico, sino como una decisión estratégica empresarial que define la viabilidad, la reputación y el éxito sustentable de los negocios en el tiempo.



**SOLEDAD  
TEIXIDÓ**

**FUNDADORA Y  
PRESIDENTA EJECUTIVA  
PROhumana, AÑO 2026**



# METODOLOGÍA

## DE LA

*Mesa Redonda  
PROhumana*

PROhumana realizó entre el 6 y 13 de enero de 2026, *5 jornadas de diálogo online*.

En ellas reunió a un total de *42 líderes (11 mujeres y 31 hombres)* representantes de 37 empresas de diversos rubros y orígenes.

El perfil de los/las asistentes de empresas y organizaciones empresariales fue: *Presidentes/as, Directores, Gerentes/as Generales, Gerentes/as de Seguridad, Gerentes/as de Compliance, Gerentes/as de Riesgo y Operaciones, Gerentes/as de Asuntos Corporativos, Gerentes/as de Personas y Cultura, y líderes de diversas áreas* relacionadas con la temática, entre otros.

Las jornadas fueron moderadas por *Soledad Teixidó, Fundadora y Presidenta Ejecutiva de PROhumana*, buscando:

Pregunta eje: *Cómo están enfrentando las empresas los desafíos de la Seguridad cuando la inseguridad se vuelve parte del entorno, generando impacto y costos en la viabilidad y éxito de los negocios.*

Para facilitar la conversación se hizo una breve introducción teórica y reflexiva que apuntó a señalar que la inseguridad, que hasta hace pocos años era vista como un problema acotado al ámbito público, se ha transformado en un riesgo estratégico transversal para todos los sectores productivos del país y sus empresas.  
*Preguntas que guiaron la conversación:*

*¿Qué responsabilidad estamos dispuestos a asumir —como líderes empresariales— para regenerar las condiciones que hacen posible la **convivencia, la confianza y el futuro de los negocios en Chile?***

*¿Cómo se expresa el propósito empresarial cuando la **seguridad y la dignidad de las personas están en riesgo?***

*¿Qué tipo de liderazgo exige este escenario: **control, adaptación, colaboración o transformación?***

*¿Qué estamos dispuestos a transformar —en nuestra **cultura, liderazgo y forma de hacer empresa**— para contribuir a un Chile más seguro, más confiable y más humano?*

Junto a estas preguntas, se incluyeron las siguientes interrogantes como inspiración para el diálogo:

### **Seguridad como decisión estratégica**

¿Estamos dimensionando la seguridad como un costo inevitable o como una inversión crítica en continuidad, confianza y sostenibilidad?

¿Qué decisiones estratégicas hoy están siendo condicionadas —explícita o implícitamente— por la inseguridad en Chile?

### **Brechas y realidad organizacional**

¿Qué brechas existen entre lo que declaran las empresas en materia de seguridad y lo que realmente viven trabajadores/as y comunidades?


### **Rol empresarial y organizacional**

¿Qué rol concreto pueden y deben asumir las empresas en la construcción de entornos más seguros, sin reemplazar al Estado pero tampoco esperando pasivamente?

¿Qué tipo de colaboración público-privada necesitamos repensar radicalmente para enfrentar la criminalidad organizada?

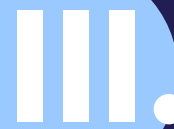
¿Qué alianzas entre empresas, territorios y comunidades podrían generar soluciones más resilientes y sostenibles?

La metodología utilizada es de *grupo de discusión*, dirigido por una moderadora en jornadas de *15 personas participantes* como máximo, y donde el tiempo total de cada jornada de la Mesa Redonda fue de 120 minutos aproximadamente. La información se analizó con la técnica de análisis de discurso y de contenido.



# III. SEGURIDAD SIN NEGACIÓN

Aspectos claves a considerar identificados por PROhumana que **ponen en jaque al negocio** (y ya no se pueden ignorar por la empresa)



# SEGURIDAD SIN NEGACIÓN

Aspectos claves a considerar identificados por PROhumana que **ponen en jaque al negocio** (y ya no se pueden ignorar por la empresa)

## RIESGO SISTÉMICO, NO OPERATIVO:

La inseguridad actúa como el cambio climático o la inequidad: es acumulativa, transversal y desestabiliza todo el sistema. No se resuelve sin una mirada integral, ni con acciones aisladas.

## LAS RESPUESTAS MÁS EFECTIVAS SON TERRITORIALES, NO ARMADAS:

Empleo local, vínculo con organizaciones territoriales, coordinación con instituciones y construcción de legitimidad social reducen riesgos de forma más sostenible que la sola tecnología o fuerza.

## CUIDAR PERSONAS ES PROTEGER EL NEGOCIO:

Seguridad física y emocional son inseparables: protocolos, infraestructura y capacitación, junto con trato digno, contención, escucha activa y prevención de violencia.

## LA INSEGURIDAD YA NO ES EXTERNA, ES UN CAMBIO DE PARADIGMA DE CÓMO HACER EMPRESA:

Dejó de ser un problema público o coyuntural. Hoy condiciona operación, inversión, gestión del talento y proyección. Ignorarlo es una decisión estratégica con alto costo.

## NO ES SÓLO DELITO, ES UNA FRACTURA DEL TEJIDO SOCIAL:

La violencia expresa deterioro cultural, pérdida de acuerdos básicos y quiebre de confianza. Abordarla exige mirar más allá del control y entender los factores que la alimentan.

## SEGURIDAD COMO INVERSIÓN DE LARGO PLAZO:

No es un costo defensivo. Invertir en seguridad protege continuidad, reputación, personas y valor futuro. La falta de anticipación encarece cualquier respuesta.

## LA DIGNIDAD LABORAL COMO ANCLA CULTURAL:

Sin cuidado real, aparece fuga de talento, desgaste emocional y deterioro cultural. La inseguridad erosiona pertenencia y compromiso si no se aborda explícitamente.

**INTEGRIDAD Y CONTROLES BÁSICOS COMO BASE DE SEGURIDAD:**

Gestión de proveedores, compliance, comités de ética y canales de denuncia reducen vulnerabilidades internas que amplifican riesgos externos.

**EXIGIR AL ESTADO, SIN REEMPLAZARLO:**

La seguridad es un deber indelegable del Estado. Las empresas deben colaborar, pero con límites claros para no erosionar legitimidad ni profundizar desigualdades.

**NO CONFUNDIR SEGURIDAD CON CONTROL, PASAR DE SECURITY A SAFETY:**

Enfrentar la inseguridad sólo desde una lógica policial o de control reduce el problema y puede escalar tensiones. La mirada safety integra prevención, diseño de entornos, cuidado de personas y cultura organizacional, abordando causas y no sólo síntomas.

**ANTICIPARSE O PAGAR EL COSTO:**

La experiencia comparada muestra que llegar tarde en seguridad compromete continuidad, reputación y retención del talento.

**PREVENCIÓN Y RESILIENCIA OPERACIONAL, NO REACCIÓN TARDÍA:**

Rediseñar estrategia, anticiparse con formación, orientación y alertas permite reaccionar a tiempo antes de que el riesgo escale.

**LA COORDINACIÓN ENTRE EMPRESAS MULTIPLICA IMPACTO:**

Compartir alertas, aprendizajes y buenas prácticas reduce exposición, evita respuestas fragmentadas y duplicación de recursos que debilitan al ecosistema.

**HACERSE CARGO TAMBIÉN DE LO QUE LA DETERMINA:**

Educación, cultura, desarrollo laboral y cohesión social inciden directamente en la seguridad. La empresa no sólo protege; influye en las condiciones que la fortalecen o debilitan.

**COMPRENDER EL CONTEXTO ANTES DE ACTUAR:**

No existen recetas universales. Analizar constantemente las dinámicas locales, actores, territorios y riesgos específicos es clave para diseñar respuestas inteligentes, pertinentes y evitar inversiones costosas e ineficaces que no reducen la exposición real.



# IV. PRINCIPALES HALLAZGOS

Cómo están enfrentando las empresas los **desafíos de la Seguridad** cuando la inseguridad se vuelve parte del entorno

# IV. PRINCIPALES HALLAZGOS

PROhumana analizó las **5 jornadas de diálogo de la Mesa Redonda**, agrupando en 6 ejes cuáles son los principales desafíos estratégicos identificados por los/las protagonistas:

**Desafíos** que determina la decisión estratégica empresarial para la **viabilidad y éxito de los negocios** en un contexto de Inseguridad

1

## LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO CULTURAL, ÉTICO Y SOCIAL

Contexto de inseguridad expone incoherencias, silencios y contradicciones que la profundizan

2

## LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

La seguridad ya no acompaña a la estrategia del negocio, la condiciona

3

## LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO INSTITUCIONAL

La empresa se percibe como un actor obligado, no como un actor elegido ni empoderado

4

## LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO DE LIDERAZGO

En escenarios donde no hay precedentes, certezas ni respaldo suficiente, se redefinió la forma de liderar

5

## LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO HUMANO

La inseguridad es una condición permanente que moldea la experiencia cotidiana de las personas, dentro y fuera del trabajo

6

## LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO COLECTIVO Y TERRITORIAL

Actuar sin un marco común vuelve la seguridad un privilegio organizacional, no un bien colectivo

**Cada Eje** fue analizado por las **siguientes variables** que determinan:

1

### PERCEPCIÓN DE LA SEGURIDAD DESDE LA EMPRESA:

Análisis del contexto por líderes empresariales

2

### INTERPELACIÓN DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA:

Ante un entorno de inseguridad

3

### TRANSFORMACIONES ASUMIDAS POR LA EMPRESA:

Para enfrentar el fenómeno de la inseguridad

4

### DESAFÍOS QUE HABILITAN LA VIABILIDAD PRESENTE Y FUTURA DEL NEGOCIO:

Frente a un contexto de inseguridad

1

**LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO CULTURAL, ÉTICO Y SOCIAL**

Contexto de inseguridad expone *incoherencias, silencios y contradicciones* que la profundizan

La inseguridad no es un fenómeno delictual ocasional. Es el **síntoma visible de una fractura cultural y social más profunda**. La violencia, el crimen organizado y la pérdida de control no aparecen de manera aislada, sino asociadas a un deterioro progresivo de normas, valores y referentes compartidos que sostienen la convivencia.

La inseguridad actual refleja un proceso de **erosión cultural**, donde se han debilitado límites, normas y acuerdos básicos en el relacionamiento. Las empresas reconocen que no son actores neutros en este escenario. Sus decisiones, prácticas y mensajes tienen impacto cultural, aunque exista cautela frente a asumir roles que no les corresponden.

**DESTACAMOS EN PROhumana**

La inseguridad es el reflejo de una **fractura cultural**. Sin referentes compartidos, límites claros y coherencias éticas, cualquier estrategia de seguridad será insuficiente, débil y transitoria.

**1 PERCEPCIÓN DE LA SEGURIDAD DESDE LA EMPRESA: ANÁLISIS DEL CONTEXTO POR LÍDERES EMPRESARIALES**

<b>Pérdida de límites y normas compartidas</b> , tanto formales como informales, que antes regulaban la vida social.	<b>Relativización del cumplimiento de la ley o de normas básicas</b> según conveniencia, urgencia o beneficio personal.	<b>Normalización progresiva de la ilegalidad</b> , que deja de ser excepción y comienza a ser tolerada en distintos niveles.	<b>Erosión de la confianza</b> , tanto entre personas como hacia las instituciones.	<b>Debilitamiento de la autoridad legítima</b> , reemplazada en algunos contextos por formas de poder informales o violentas.	Inseguridad es la expresión de una <b>sociedad más fragmentada y menos cohesionada</b> .
--	---	--	---	---	--

**2 INTERPELACIÓN DE LA EMPRESA EN SU ROL SOCIAL: ANTE UN ENTORNO DE INSEGURIDAD**

El propósito deja de ser sólo organizacional y pasa a ser leído como una posición <b>frente a la sociedad</b> .	La inseguridad <b>tensiona la credibilidad de cualquier relato</b> de desarrollo, ética o sostenibilidad.	El propósito queda sometido a un <b>cuestionamiento ético</b> , especialmente cuando las prácticas internas no dialogan con los valores declarados o acciones con el entorno.
---	---	---

## LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO CULTURAL, ÉTICO Y SOCIAL

Contexto de inseguridad expone **incoherencias, silencios y contradicciones** que la profundizan

3

### TRANSFORMACIONES ASUMIDAS POR LA EMPRESA: PARA ENFRENTAR EL FENÓMENO DE LA INSEGURIDAD

Disposición a <b>revisar prácticas internas</b> para reforzar lógicas de informalidad, abuso o relativización de normas.	Mayor conciencia del <b>impacto simbólico</b> que tienen las decisiones empresariales en el entorno social.	Apertura a <b>revisar incoherencias</b> entre discurso y práctica, aunque no siempre con respuestas claras por lo incierto del contexto.	Cautela explícita frente a asumir roles <b>moralizantes o sustitutos del Estado</b> , reconociendo límites.	Reconocimiento de que la empresa <b>influye culturalmente</b> , quiera o no, a través de sus acciones y omisiones.	Aceptación de la <b>responsabilidad de la empresa en instalar referencias sobre lo que es aceptable</b> o no en el convivir.
--	---	--	---	--	--

4

### DESAFÍOS QUE HABILITAN LA VIABILIDAD PRESENTE Y FUTURA DEL NEGOCIO: FRENTE A UN CONTEXTO DE INSEGURIDAD

Contribuir a la <b>reconstrucción de referentes comunes de convivencia</b> , sin pretender ocupar roles que no corresponden.	Evitar la <b>normalización cultural de la excepción</b> y la informalidad como forma de adaptación.	Reforzar <b>límites, responsabilidades y coherencias</b> , tanto internas como externas.	Sostener <b>legitimidad social</b> en un contexto de desconfianza generalizada.	Aportar desde el rol empresarial a la <b>cohesión social</b> , sin profundizar la fragmentación existente.	Reconocer que la seguridad no se resuelve sólo con control, sino con <b>reconstrucción de sentido y vínculos</b> entre los diversos actores de la sociedad.
--	---	--	---	--	---

La seguridad ya no acompaña a la estrategia del negocio, **la condiciona**

La seguridad dejó de ser un tema operativo. No es un riesgo más en la matriz empresarial: es el factor que **desarma la lógica tradicional del negocio**.

Determina cómo una empresa puede operar, crecer o incluso existir. La inseguridad irrumpe en la continuidad operacional, obliga a rediseñar modelos completos de gestión y derriba supuestos históricos sobre estabilidad, planificación y proyección.

El mayor riesgo ya no es sólo enfrentarse al delito, sino **no comprender cómo operan** quienes lo organizan, su sofisticación, velocidad, lógica y capacidad de adaptación sin precedentes.

DESTACAMOS  
EN PROhumana

La seguridad (y ahora ciberseguridad) ya no es gestionable con las herramientas clásicas del riesgo y se instala como una **condición estructural del entorno empresarial**, que redefine decisiones, prioridades y liderazgo.

1

PERCEPCIÓN DE LA SEGURIDAD DESDE LA EMPRESA:

ANÁLISIS DEL CONTEXTO POR LÍDERES EMPRESARIALES

La seguridad dejó de ser un tema operativo o periférico y paso a ser un **riesgo estratégico, humano y reputacional**.

La inseguridad **condiciona la estrategia**, incidiendo directamente en decisiones de inversión, localización y gestión.

El crimen ya no es episódico. **Opera como un sistema**, con capacidad de impactar cadenas logísticas, proveedores y operaciones completas.

Falta de **preparación para cumplir con los estándares** que exige el crimen organizado, sobre todo en la Pyme.

El fenómeno de la inseguridad **evoluciona más rápido** que la capacidad de reacción de las propias empresas.

La planificación estratégica se construye sobre **escenarios de interrupción, violencia e incertidumbre persistente**.

La seguridad es **heterogénea y territorial**, obligando a estrategias diferenciadas según zona, rubro y tipo de operación.

**No sabe de fronteras**. Proviene desde otros países y no es sólo física.

**La Ciberseguridad se instala como un desafío estratégico que comienza a protagonizar** la crisis de seguridad.

2

INTERPELACIÓN DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA EN SU ROL EMPRESARIAL:

ANTE UN ENTORNO DE INSEGURIDAD

La **sostenibilidad de un propósito de largo plazo** se ve seriamente comprometida en un entorno donde la seguridad no está garantizada.

**No hay propósito creíble** si no se pueden garantizar condiciones mínimas de seguridad para trabajar.

La inseguridad pone a prueba el propósito. Ya no sólo se sustenta en el desarrollo y la proyección del negocio, sino que tiene que expresarse en la **protección y adaptación**.

Aparece una tensión explícita entre **lo que la empresa declara** (personas al centro, bienestar, sostenibilidad) **y lo que la realidad obliga a hacer**.

El propósito deja de ser inspiracional y pasa a ser un **marco de decisión** expuesto a contradicciones y determinaciones duras. Exige coherencia interna a toda prueba.

## LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

La seguridad ya no acompaña a la estrategia del negocio, **la condiciona**

3

### TRANSFORMACIONES ASUMIDAS POR LA EMPRESA: PARA ENFRENTAR EL FENÓMENO DE LA INSEGURIDAD

Incorporar la seguridad como un <b>eje permanente de la estrategia</b> , con inversión sostenida y atención al más alto nivel.	Integrar la seguridad en discusiones de <b>planificación estratégica y directorio</b> , y no sólo en áreas operativas.	Redefinir modelos operativos completos, incluyendo <b>horarios, turnos, rutas, localización de activos y presencia territorial</b> .	Asumir que la seguridad representa un <b>costo estructural</b> , no transitorio, que llegó para quedarse.	Aceptar <b>transformaciones profundas del negocio</b> aún cuando estas afecten eficiencia, rentabilidad o escala.	Integrar innovación, creatividad al gestión de la seguridad, para <b>adelantarse y adaptarse</b> .
--	--	--	---	---	--

4

### DESAFÍOS QUE HABILITAN LA VIABILIDAD PRESENTE Y FUTURA DEL NEGOCIO: FRENTE A UN CONTEXTO DE LA INSEGURIDAD

Evitar que la seguridad <b>absorba completamente la estrategia</b> , desplazando innovación, desarrollo y creación de valor.	Aprender a <b>planificar a largo plazo</b> en un entorno donde la incertidumbre es estructural y no excepcional.	Detener la <b>fragmentación estratégica</b> entre empresas, que generan respuestas aisladas, desiguales y poco coordinadas.	Desarrollar un <b>marco común</b> que permita pasar de <b>decisiones defensivas individuales a una mirada estratégica</b> más compartida entre actores.	Equilibrar la tensión permanente entre <b>proteger hoy y no hipotecar el futuro</b> del proyecto empresarial.	Sostener viabilidad económica sin transformar a la empresa en una organización <b>centrada exclusivamente en la supervivencia</b> .
--	--	---	---	---	---

3

LA SEGURIDAD COMO  
DESAFÍO INSTITUCIONAL

La empresa se percibe como un **actor obligado**, no como un actor elegido ni empoderado

La inseguridad dejó de leerse sólo como un problema de orden público y pasó a evidenciar **debilidades estructurales del Estado**, descoordinación institucional y pérdida de confianza en su capacidad para garantizar convivencia segura. **El Estado es indispensable pero insuficiente ante los desafíos del fenómeno de la seguridad.**

La percepción de la empresa hacia el Estado se vuelve ambivalente: se reconoce un rol irremplazable, pero se le atribuye fragilidad, lentitud e insuficiencia frente a la magnitud del fenómeno.

Este escenario tensiona a las empresas, empujándolas a una **zona gris** entre la colaboración necesaria y la suplencia forzada de funciones. En la práctica, las empresas ya están asumiendo costos y decisiones que exceden su rol, movidas por la urgencia de proteger personas y asegurar continuidad.

DESTACAMOS  
EN PROhumana

La inseguridad expone un dilema país: **cuando el Estado no logra garantizar seguridad, las empresas se ven forzadas a actuar, aún sabiendo que hacerlo tensiona su rol, legitimidad y responsabilidad social.**

1

PERCEPCIÓN DE LA SEGURIDAD DESDE LA EMPRESA:

ANÁLISIS DEL CONTEXTO POR LÍDERES EMPRESARIALES

Reconocimiento de que el **monopolio legítimo de la fuerza corresponde al Estado** y que sin un Estado fuerte no hay solución estructural posible.

El Estado es percibido como **sobrepasado por la complejidad y velocidad del crimen organizado**, con respuestas fragmentadas y poco claras hacia la empresa.

**Brecha persistente entre recursos públicos, capacidades institucionales y resultados efectivos** en seguridad.

Frustración frente a la **falta de coordinación entre organismos**, la superposición de roles y la baja efectividad de las respuestas.

**Sensación de impunidad estructural**, donde el delito parece no tener consecuencias proporcionales ni oportunas frente al riesgo o consecuencia para la empresa, y a quienes debe por responsabilidad cuidar.

La inseguridad es leída como un reflejo de una **institucionalidad tensionada**, con dificultades para ejercer autoridad legítima en todos los territorios.

La empresa asume una responsabilidad pero no **recibe acceso equivalente para incidir** en reformas legales, normas o políticas de largo plazo.

2

INTERPELACIÓN DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA COMO CONTRAPARTE:

ANTE UN ENTORNO DE INSEGURIDAD

El propósito queda expuesto al **riesgo de pérdida de legitimidad**, tanto por acción como por omisión.

Las decisiones en seguridad interpelan directamente la **coherencia ética del propósito**, especialmente cuando implican asumir roles no deseados.

El propósito empresarial se ve forzado a operar en un contexto donde **el vacío institucional presiona a actuar**, aún sin respaldo claro.

3

## LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO INSTITUCIONAL

La empresa se percibe como un **actor obligado**, no como un actor elegido ni empoderado

3

### TRANSFORMACIONES ASUMIDAS POR LA EMPRESA:

#### PARA ENFRENTAR EL FENÓMENO DE LA INSEGURIDAD

Inversión creciente en **seguridad pública privada**, sin que ello forme parte de su mandato original.

Coordinación permanente con **instituciones estatales**, especialmente a nivel operativo y territorial.

Reconocimiento explícito de que estas acciones tienen **límites claros**, que no debieran transformarse en permanentes.

Conciencia de que asumir demasiado puede **debilitar aún más la institucionalidad pública**, en lugar de fortalecerla.

4

### DESAFÍOS QUE HABILITAN LA VIABILIDAD PRESENTE Y FUTURA DEL NEGOCIO:

#### FRENTE A UN CONTEXTO DE INSEGURIDAD

Evitar la **externalización permanente del deber estatal** hacia empresas y actores privados.

Reconstruir **confianza institucional**, condición básica para cualquier estrategia de seguridad sostenible.

Clarificar de manera explícita los **límites entre lo público y lo privado**, especialmente en seguridad.

Fortalecer mecanismos de **coordinación legítima y efectiva** entre Estado, empresas y territorios.

Sostener el **contrato social**, evitando que la seguridad se transforme en un bien diferenciado según capacidad de pago o influencia.

Disposición a **exigir mayor efectividad y coherencia** al Estado, desde el mundo empresarial.

Pasar de empresas defendiéndose a empresas **contribuyendo a reconstruir condiciones** de convivencia sin desdibujar el rol del Estado.

En escenarios donde **no hay precedentes, certezas ni respaldo** suficiente, se redefinió la forma de liderar

La seguridad emerge como un **desafío directo al ejercicio del liderazgo**. No se presenta como un problema delegable ni puramente técnico, sino como un escenario que exige toma de decisiones complejas y conducción en contextos de alta incertidumbre.

Existe tensión entre responsabilidades éticas, exigencias operativas y vacíos institucionales. Hoy no existen respuestas correctas ni manuales claros; cada decisión implica riesgos múltiples y capacidad proactiva para liderar la respuesta.

La inseguridad interpela el propósito empresarial, pero sobre todo **el propósito de liderar**.

DESTACAMOS  
EN PROhumana

La inseguridad no sólo pone a prueba a las empresas; **pone a prueba al liderazgo mismo**. Obliga a abandonar modelos basados en control, certezas y proyección lineal, y exige liderazgos capaces de sostener decisiones difíciles y tensiones éticas en escenarios donde la seguridad dejó de estar garantizada.

1

PERCEPCIÓN DE LA SEGURIDAD DESDE LA EMPRESA:

ANÁLISIS DEL CONTEXTO POR LÍDERES EMPRESARIALES

**Liderar ya no es controlar**, es sostener decisiones en contextos de incertidumbre prolongada.

En un **escenario de ambigüedad estructural**, ninguna decisión es neutra y toda inacción tiene consecuencias.

Líderes toman decisiones críticas con **información incompleta, presión temporal y alto riesgo humano**, rompiendo los modelos clásicos de gobernanza.

La seguridad desplaza otros temas estratégicos y se instala como **prioridad permanente** en la agenda de la alta dirección y del directorio.

Se está **liderando un fenómeno para el cual no existe preparación previa**, ni técnica ni cultural.

El liderazgo se ejerce en un entorno donde **la autoridad formal ya no garantiza legitimidad**, y ésta debe construirse día a día en coherencia con el propósito.

2

INTERPELACIÓN DEL PROPÓSITO DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL:

ANTE UN ENTORNO DE INSEGURIDAD

El propósito deja de ser aspiracional y se convierte en un **criterio de decisión a veces incómodo**, especialmente frente a medidas impopulares o defensivas.

Los líderes viven una tensión constante entre **cuidar a las personas y asegurar la continuidad del negocio**, sin soluciones plenamente satisfactorias.

El liderazgo queda expuesto como **garante último de la coherencia** entre relato, decisiones y experiencia vivida por las personas.

El liderazgo deja de estar asociado a inspirar o proyectar y se redefine en torno a **cuidar, proteger y decidir bajo presión**, poniendo a prueba la coherencia entre valores declarados y acciones concretas.

## LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO DE LIDERAZGO

En escenarios donde **no hay precedentes, certezas ni respaldo** suficiente, se redefinió la forma de liderar

3

### TRANSFORMACIONES ASUMIDAS POR LA EMPRESA:

#### PARA ENFRENTAR EL FENÓMENO DE LA INSEGURIDAD

Sin sentirse plenamente habilitados, **asumen transformaciones profundas en su rol**, desplazándose desde un liderazgo estratégico tradicional hacia uno más expuesto, personal y éticamente demandante.

**Mayor involucramiento personal** en decisiones de seguridad, incluso en ámbitos que antes eran estrictamente operativos.

Exposición directa frente a equipos, comunidades, autoridades y opinión pública, **asumiendo costos personales y reputacionales**.

**Toma de decisiones difíciles** que afectan personas, territorios y proyectos, aún sin certeza de resultados.

Disposición a liderar conversaciones complejas sobre **miedo, riesgo, límites y responsabilidad**, que antes no formaban parte del rol.

Renuncia explícita a la idea de **control total** como condición del liderazgo contemporáneo.

Aceptación de que liderar hoy implica **cargar tensiones que no tienen resolución clara**, sino gestión y resiliencia permanente.

4

### DESAFÍOS QUE HABILITAN LA VIABILIDAD PRESENTE Y FUTURA DEL NEGOCIO:

#### FRENTE A UN CONTEXTO DE LA INSEGURIDAD

Potenciar un **liderazgo proactivo, que soluciona y se hace cargo**, que no espera la respuesta desde afuera.

Evitar que el **liderazgo se ejerza desde el miedo, la urgencia constante** o la lógica de excepción permanente.

Sostener **coherencia ética en escenarios adversos**, donde no existen soluciones "correctas".

Desarrollar liderazgos capaces de **sostener incertidumbre sin perder legitimidad ni humanidad**.

Formar y **preparar a las futuras generaciones de líderes** para contextos más complejos, inseguros y demandantes.

5

LA SEGURIDAD COMO  
DESAFÍO HUMANO

La inseguridad es una **condición permanente** que moldea la experiencia cotidiana de las personas, dentro y fuera del trabajo

La seguridad se presenta como una **experiencia humana antes que operativa**. La inseguridad atraviesa la vida cotidiana de las personas, afectando su tranquilidad, salud mental y dignidad.

No se trata sólo de proteger el trabajo, sino de **cuidar a personas que viven y trabajan en contextos de miedo**, lo que interpela directamente la forma en que las empresas entienden su rol y su responsabilidad.

El impacto humano de la inseguridad tensiona de manera directa los discursos de bienestar, cuidado y personas al centro, obligando a las empresas a confrontar la coherencia entre lo que declaran y lo que efectivamente viven las personas.

1

PERCEPCIÓN DE LA SEGURIDAD DESDE LA EMPRESA:

ANÁLISIS DEL CONTEXTO POR LÍDERES EMPRESARIALES

El miedo se convirtió en una <b>experiencia habitual</b> , que acompaña la vida diaria de trabajadores/as, y no como una situación excepcional.	La inseguridad se vive en múltiples dimensiones: <b>trayectos, turnos, barrios, entornos familiares y comunitarios</b> , afectando desempeños y planes de trabajo.	Aparece el <b>estrés crónico</b> , la hipervigilancia y el desgaste emocional sostenido en trabajos/as.	La inseguridad <b>afecta la capacidad de concentración, juicio y toma de decisiones</b> , aumentando errores y tensiones.
---	--	---	---

La frontera entre vida laboral y personal se <b>desdibuja</b> , ya que el miedo no se queda fuera del lugar de trabajo.	Cuidar hoy implica ir <b>más allá de lo contractual</b> , aún sin claridad total sobre los límites de esa responsabilidad.	Impacto <b>directo en la sostenibilidad del negocio</b> , al afectar salud mental, compromiso y desempeño.
---	--	--

2

INTERPELACIÓN DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA EN SU ROL COMO EMPLEADOR:

ANTE UN ENTORNO DE INSEGURIDAD

El propósito deja de evaluarse por lo que la empresa dice y pasa a ser juzgado por <b>cómo protege, cuida y responde</b> frente a la inseguridad.	El propósito pierde legitimidad cuando <b>no se traduce en condiciones reales de seguridad y cuidado</b> para las personas.	La inseguridad erosiona <b>confianza, compromiso y sentido de pertenencia</b> , debilitando el vínculo emocional con la organización.	Los discursos de bienestar quedan cuestionados cuando la <b>experiencia cotidiana está marcada por el miedo y la inseguridad</b> .	Se evidencia una brecha creciente entre el <b>relato organizacional</b> y la <b>vivencia concreta</b> de trabajadores/as.	La inseguridad <b>deslegitima cualquier discurso de desarrollo humano</b> si no es abordada de manera explícita.
---	---	---	--	---	--

DESTACAMOS  
EN PROhumana

El mayor riesgo no es sólo la inseguridad en sí, sino **cómo ésta puede normalizarse y erosionar silenciosamente la cultura organizacional y los vínculos humanos**.

## LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO HUMANO

La inseguridad es una **condición permanente** que moldea la experiencia cotidiana de las personas, dentro y fuera del trabajo

3

### TRANSFORMACIONES ASUMIDAS POR LA EMPRESA: PARA ENFRENTAR EL FENÓMENO DE LA INSEGURIDAD

Ampliación de la <b>noción de cuidado</b> , asumiendo responsabilidades que antes no formaban parte explícita de su rol, impulsadas por la urgencia de proteger a las personas.	Incorporación de <b>apoyo psicológico y emocional</b> , reconociendo con empatía el impacto de la inseguridad en la salud mental.	Ajustes en <b>jornadas, turnos, horarios y modalidades de trabajo</b> , para reducir exposición al riesgo.	Reconocimiento explícito del <b>miedo como un factor organizacional</b> , y no como un problema individual.	Desplazamiento temporal del foco desde la productividad hacia la <b>contención, el cuidado y la seguridad básica</b> .	Mayor atención al <b>impacto emocional</b> acumulativo y a los efectos de largo plazo en las personas.
---	---	--	---	--	--

4

### DESAFÍOS QUE HABILITAN LA VIABILIDAD PRESENTE Y FUTURA DEL NEGOCIO: FRENTE A UN CONTEXTO DE INSEGURIDAD

Evitar <b>normalizar el miedo</b> como estado permanente de trabajo y vida.	Cuidar el <b>vínculo empresa-persona</b> que está expuesto a romperse cuando el cuidado no se percibe como genuino.	<b>Fortalecer ambientes</b> de confianza, cooperación y sentido de comunidad al interior de las organizaciones.	Construir organizaciones que <b>protejan sin endurecerse</b> , y que cuiden sin desdibujar su rol.
Implementar <b>estrategias y planes comunicacionales claros y oportunos</b> para bajar el estrés de la incertidumbre que acrecenta la sensación de inseguridad.	Educar y promover una <b>cultura del cuidado y autocuidado</b> en trabajadores/as y quienes lideran la temática.		

**Actuar sin un marco común** vuelve la seguridad un privilegio organizacional, no un bien colectivo

La seguridad aparece como un fenómeno que **no puede ser abordado desde la acción individual de una empresa**. El territorio —sus dinámicas, actores, vínculos y niveles de coordinación— se vuelve un factor decisivo para comprender y enfrentar la inseguridad.

La experiencia muestra que donde existen relaciones, confianza y articulación, los riesgos disminuyen; donde no, se profundizan. Sin marcos claros, la acción territorial puede generar nuevas tensiones y riesgos, tanto éticos como institucionales.

El desafío de la Seguridad las empresas no la entienden como ajena a su rol. Pero no logran **transformarla en un proyecto colectivo, legítimo y estratégico compartido**, perdiendo la fuerza e impacto posible.

DESTACAMOS  
EN PROhumana

La **alianza genuina y relacionamiento en confianza** con actores del ecosistema empresarial, habilita las condiciones para operar en entorno complejos.

1

PERCEPCIÓN DE LA SEGURIDAD DESDE LA EMPRESA:

ANÁLISIS DEL CONTEXTO POR LÍDERES EMPRESARIALES

Se comprende la **necesidad de prevenir**, pero se mantienen aún acciones reactivas, incrementales, defensivas.

Falta de comprensión y preparación **ante el fenómeno**.

Las experiencias más efectivas en materia de seguridad se asocian a **territorios donde existe coordinación, conocimiento mutuo y relaciones de confianza**.

La empresa es reconocida —quiera o no— como un **actor territorial**, con impacto directo en su entorno inmediato.

La legitimidad social, construida a través del vínculo con comunidades y actores locales, es vista como un **factor que reduce riesgos**.

Se constata que el **aislamiento empresarial** aumenta la vulnerabilidad frente a la inseguridad.

2

INTERPELACIÓN DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA EN SU ROL COLECTIVO:

ANTE UN ENTORNO DE INSEGURIDAD

El propósito deja de ser un relato interno y pasa a **jugarse en el territorio**, en la forma en que la empresa se relaciona con su entorno.

Las empresas son evaluadas no sólo por lo que hacen puertas adentro, sino por **cómo impactan y se comportan en los territorios donde operan**.

La coherencia del propósito se mide en la capacidad de **sostener vínculos incluso en contextos complejos o deteriorados**.

Se tensiona el **compromiso con territorios** de alta vulnerabilidad, donde operar implica mayores riesgos y costos.

El propósito queda expuesto públicamente, especialmente cuando la empresa se **repliega, se retira o refuerza controles** en determinados espacios.

## LA SEGURIDAD COMO DESAFÍO COLECTIVO Y TERRITORIAL

**Actuar sin un marco común** vuelve la seguridad un privilegio organizacional, no un bien colectivo

3


### TRANSFORMACIONES ASUMIDAS POR LA EMPRESA: PARA ENFRENTAR EL FENÓMENO DE LA INSEGURIDAD

Disposición a <b>generar alianzas entre empresas</b> que comparten territorios y riesgos similares.	Avance hacia formas de acción colectiva-preventiva, reconociendo que la seguridad requiere <b>coordinación entre actores</b> , aunque estas iniciativas aún carecen de sistematicidad y marco común.	Mayor coordinación con <b>municipios, actores locales y organizaciones comunitarias</b> , especialmente en prevención.	Creación de <b>redes de información, alerta y apoyo mutuo</b> entre actores territoriales.	Participación en iniciativas (hub) territoriales orientadas a la <b>prevención y al cuidado del entorno inmediato</b> .
---	--	--	--	---

4

### DESAFÍOS QUE HABILITAN LA VIABILIDAD PRESENTE Y FUTURA DEL NEGOCIO: FRENTE A UN CONTEXTO DE LA INSEGURIDAD

Evitar la seguridad se transforme en un <b>privilegio territorial</b> , accesible sólo a ciertos espacios o actores.	Promover una <b>gobernanza compartida</b> que ordene y legitime la acción colectiva.	<b>Necesidad de clarificar los límites éticos del rol empresarial</b> , fortaleciendo marcos de actuación legítimos y responsables.	<b>Oportunidad de reforzar alianzas público-privadas</b> , mediante colaboraciones que complementen —y no sustituyan— la institucionalidad pública, especialmente en territorios más frágiles.
<b>Impulsar respuestas coordinadas y articuladas entre empresas</b> , capaces de aumentar el impacto, reducir brechas territoriales y disminuir costos.	<b>Construir colaboraciones que fortalezcan la legitimidad social</b> , evitando la fragmentación y promoviendo cohesión.		



# V. BIBLIOGRAFÍA DE INTERÉS

*Documentos sugeridos por PROhumana a revisar para comprender el contexto sistémico-multifactorial de la Seguridad Empresarial*

**V.**

## **BIBLIOGRAFÍA DE INTERÉS**

Documentos sugeridos por **PROhumana** a revisar para comprender el contexto **sistémico-multifactorial** de la Seguridad Empresarial.

El costo del crimen organizado en América Latina/ BID. Artículo Ex-Ante (2025).  
<https://bit.ly/4b7ewkd>

Costo del Crimen en Chile y Latam. CLAPES UC (mayo 2025).  
<https://bit.ly/4aKE8Sz>

Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana 2024. INE (julio 2025).  
<https://bit.ly/4tRRDZI>

María Teresa Vial CCS, inversión e inseguridad. Entrevista Radio Pauta (2025).  
<https://bit.ly/3MNOIWn>

Índice Paz Ciudadana. Fundación Paz Ciudadana (2025).  
<https://bit.ly/4qPGDJn>

Indicador Nacional de Crimen Organizado en Chile. Universidad San Sebastián + Cescro (septiembre 2025).  
<https://bit.ly/4s0fVi4>

Informe Victimización del Comercio 2024. CNC (octubre 2024).  
<https://bit.ly/4s0fWm8>

Informe de Riesgos Globales 2025. World Economic Forum (enero 2025).  
<https://bit.ly/46ZsCBN>

Ley Seguridad Privada N° 21.659. Ministerio Seguridad Pública de Chile (noviembre 2025).  
<https://bit.ly/46UPPVG>

Política Nacional contra el Crimen Organizado. Ministerio Interior de Chile (2022).  
<https://bit.ly/4u0GmGv>

Mesa Redonda PROhumana: Negocios en Riesgo. (2024).  
<https://bit.ly/4I2SQcr>



**VI.** **PROTAGONISTAS  
DEL DIÁLOGO Y  
LA REFLEXIÓN**

—●—●—

*Los cargos señalados  
son los mencionados al  
momento de participar*



**PATRICIA  
MORA**

**ALIMENTOS ÑUBLE**  
GERENTA PERSONAS



**JOSÉ MANUEL  
MENA**

**ABIF**  
PRESIDENTE



**JORGE  
MARTÍNEZ**

**AIEP**  
VICERRECTOR  
OPERACIONES



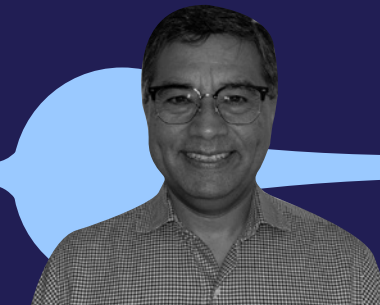
**JUAN  
SOMAVÍA**

**ANGLO AMERICAN**  
GERENTE ASUNTOS  
EXTERNOS Y RELACIONES  
GUBERNAMENTALES



**CHRISTIAN  
LETELIER**

**ANGLO AMERICAN**  
ASESOR  
SEGURIDAD  
INDUSTRIAL



**MANUEL  
LEIVA**

**ANTOFAGASTA MINERALS**  
SUBGERENTE CORPORATIVO  
SEGURIDAD INDUSTRIAL



**CARLO  
GABARDINI**

**ARCOS DORADOS**  
GERENTE  
SEGURIDAD



**JUAN  
GRIEBE**

**AZA**  
GERENTE  
METÁLICOS



**MARCELA  
SOTO SANTIS**

**BCI SEGUROS**  
GERENTA GESTIÓN  
PERSONAS



**HERNÁN  
ORELLANA**

**BCI / CONSEJO  
PROhumana**  
DIRECTOR BANCO BCI /  
CONSEJERO PROhumana



**RENÉ  
MUGA**

**BHP**  
VP CORPORATE AFFAIRS  
MINERALS AMERICAS



**PABLO  
VEGA**

**CHILEAN GRAPE  
GROUP**  
GERENTE PERSONAS



**CAROLINA  
ÁVILA**

**COOPEUCH**  
GERENTA SEGURIDAD  
TECNOLÓGICA



**PATRICIO  
YAVAR**

**EMPRESAS GASCO**  
GERENTE CORPORATIVO AUDITO-  
RIA, COMPLIANCE Y SEGURIDAD  
INSTALACIONES



**MIGUEL  
BRICEÑO**

**EMPRESAS SB**  
GERENTE  
SEGURIDAD



**ROBERTO  
BELLONI**

**EMPRESAS YARUR**  
DIRECTOR FILIALES



**PATRICIA  
VALENZUELA**

**ENAEX**  
VICEPRESIDENTA RECURSOS  
HUMANOS Y SOSTENIBILIDAD



**JUAN ANDRÉS  
ERRÁZURIZ**

**ENAEX**  
GERENTE  
GENERAL



**MANUEL  
ARAYA**

**ENTEL**  
GERENTE REGULACIÓN Y  
ASUNTOS CORPORATIVOS



**CRISTIAN  
VERGARA**

**ESSBIO**  
GERENTE  
GENERAL



**RODRIGO  
BUSTOS**

**ESSBIO**  
SUBGERENTE  
SEGURIDAD



**FELIPE  
MANRÍQUEZ**

**GNL QUINTERO**  
SUBGERENTE ASUNTOS  
CORPORATIVOS



**GONZALO  
ROJAS**

**GRUPO BETHIA /  
CONSEJO PROhumana**  
DIRECTOR GRUPO BETHIA /  
CONSEJERO PROhumana



**CAROLINA  
MUÑOZ**

**GRUPO EMARESA**  
JEFA CAPACITACIÓN  
Y SELECCIÓN



**MANOLO  
GÓMEZ**

**GRUPO PATIO**  
SUBGERENTE  
SEGURIDAD



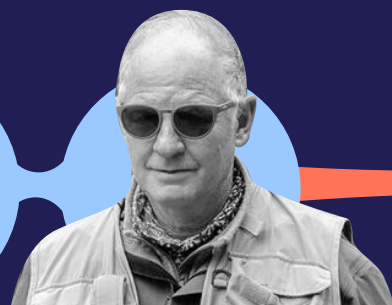
**FELIPE  
HARBOE**

**H&CO ABOGADOS**  
SOCIO



**VÍCTOR  
MOLLER**

**HORTIFRUT**  
DIRECTOR



**ROBERTO  
BRAVO**

**INDEPENDIENTE**  
DIRECTOR  
EMPRESAS



**PATRICIO  
PINTO**

**KINROSS**  
DIRECTOR ASUNTOS  
EXTERNOS



**FERNANDO  
VELASCO**

**KINROSS**  
SUBGERENTE RELACIONES  
INSTITUCIONALES



**FRANCISCO  
MÉNDEZ**

**LABORATORIO  
BAGÓ**  
GERENTE  
GENERAL



**RENATO  
FERNÁNDEZ**

**MALL PLAZA**  
GERENTE ASUNTOS  
CORPORATIVOS Y  
SUSTENTABILIDAD



**RAMIRO  
MENDOZA**

**MOMAG / CONSEJO  
PROhumana**  
SOCIO MOMAG ABOGADOS /  
CONSEJERO PROhumana



**MARIANA  
ALCÉRRECA**

**MUTUAL DE SEGURIDAD**  
GERENTA ASUNTOS  
CORPORATIVOS



**DANIELLA  
HARTLEY**

**PATAGONIA**  
COUNTRY  
MANAGER



**MÓNICA  
COLLELL**

**PEDIDOS YA**  
CORPORATE AFFAIR &  
SUSTAINABILITY MANAGER  
SR. MANAGER LATAM



**CAMILA  
MADARIAGA**

**SOFOFA**  
ASESORA SR. DIRECCIÓN  
POLÍTICAS PÚBLICAS



**MARCO  
RIVERO**

**SONAMI**  
ABOGADO  
GERENCIA LEGAL



**VJERA  
RAZMILIĆ**

**TECK**  
COMPLIANCE  
MANAGER LATAM



**SERGIO  
LUARDO**

**UNILEVER**  
COUNTRY SECURITY  
OFFICER



**CONSTANZA  
BALIEIRO**

**WOM**  
GERENTA RELACIONES  
LABORALES Y SEGURIDAD  
VALOR HUMANO



**PAULA  
SÁNCHEZ**

**WOM**  
JEFA SEGURIDAD Y  
CONTROL EXTERNO



VII.  
VIII.  
**AGRADECIMIENTOS  
Y APOYOS**

De las *Mesas Redondas  
PROhumana*

## AGRADECIMIENTOS EMPRESAS VISIONARIAS

Agradecemos a las **Empresas Visionarias, Aliada Estratégica y Medios Aliados** que permitieron que PROhumana cumpla con su propósito de promover mayores niveles de consciencia que faciliten cambios culturales y de hábitos, a través de la consolidación de aprendizajes regenerativos, significativos y colaborativos; que entrelacen visiones sistémicas, creativas y trascendentes en seres humanos exponenciales y regenerativos.

**Empresas y organizaciones** comprometidas con la generación de conversaciones con sentido, transformación e impacto:



### EMPRESAS VISIONARIAS

### ALIADA ESTRATÉGICA

### MEDIOS ALIADOS

## APOYOS HISTÓRICOS

Entre el año **2000 y 2026 PROhumana ha realizado su proyecto Mesas Redondas** con gran impacto y aporte, donde se ha buscado comprender colectivamente lo que no hemos advertido, lo que hemos logrado y lo que nos desafía a avanzar en Grandes Dilemas como sociedad, empresa, líderes y personas.

Todas las versiones Mesas Redondas PROhumana: <https://bit.ly/4s9huuq>





Mesas Redondas  
**X PRO**humana

# SEGURIDAD EMPRESARIAL



## ¿ESPERAR EL IMPACTO O LIDERAR LA ACCIÓN?

UN DESAFÍO

SISTÉMICO - MULTIFACTORIAL

SIN PRECEDENTES



Una **decisión determinante** que reconfigura estrategias y relaciones para la viabilidad de los negocios del 2026

**Equipo responsable de la Mesa Redonda:** Soledad Teixidó, Fundadora y Presidenta Ejecutiva PROhumana; Florencia Burgos, Directora Ejecutiva PROhumana; Clemente Rojas, Líder Gestión y Dirección Ejecutiva PROhumana; Diseño: Colomba Costa, Líder Diseño e Imagen PROhumana.