

HACER 56

Transformar la
organización con
liderazgo ágil

CRECER 80

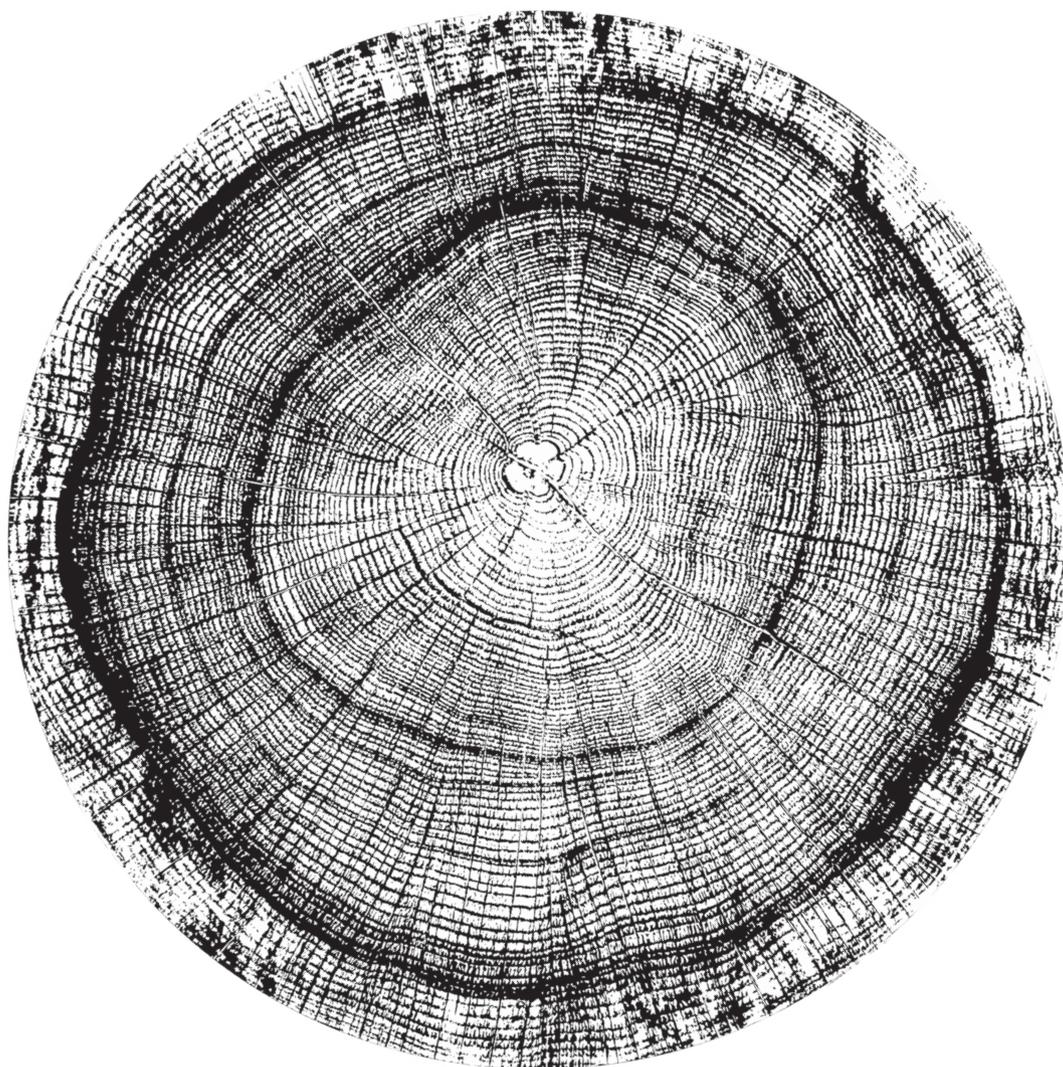
Nos sumamos
al impulso del
sector agrícola

ENTENDER 76

Corresponsabilidad
para alcanzar paz
y sostenibilidad

INALDE

LA ESTRATEGIA DETRÁS DE LOS LEGADOS CENTENARIOS



ACCIONES QUE EMPRESAS CON MÁS DE 100 AÑOS HAN IMPLEMENTADO PARA ADAPTARSE, SUPERAR CRÍISIS, INNOVAR, SER SUSTENTABLES Y DEJAR HUELLA EN LA SOCIEDAD Y EN SUS *STAKEHOLDERS*.



tienda
INALDE

**LLEVA LOS MEJORES
RECUERDOS CONTIGO**
CONOCE LA TIENDA INALDE



ESCANEA EL CÓDIGO Y
CONOCE NUESTRO PORTAFOLIO

Ingresa el código **REVISTA2021** y obtén **10% de dto**
en la categoría ARTÍCULOS

EXECUTIVE MBA
INALDE BUSINESS SCHOOL



¡TÚ ERES PARTE DE LA CONSTRUCCIÓN DEL PAÍS QUE QUEREMOS!

DESARROLLA TUS HABILIDADES DE LIDERAZGO
CON EL **EXECUTIVE MBA**

ESCAÑA
Y CONOCE MÁS
DEL PROGRAMA



NUESTRAS ACREDITACIONES:



TOP 5% DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS DEL MUNDO.

DEL DIRECTOR

La empresa vive en la actualidad un momento histórico. Ante la reciente coyuntura de adversidad y crisis, la sociedad ha volcado su mirada y sus múltiples clamores a la empresa como una institución con especial capacidad de influencia. La opinión pública anhela que los empresarios y directivos identifiquen las enormes oportunidades que traen los tiempos de crisis y hagan de la empresa un faro de luz hacia rumbos de consolidación económica y social, con base en los valores de justicia, equidad y bien común.

Para entender esta realidad, marcada por esa enorme responsabilidad de los empresarios y directivos de liderar las instituciones que hoy son modelo para la sociedad, es necesario revisar y analizar el papel de las empresas en la historia y cómo sus procesos de reinención y de transformación han permitido darles respuestas efectivas a las necesidades de sus entornos, más allá de exclusivamente alcanzar niveles óptimos de crecimiento y rentabilidad para sí mismas.

La historia de las empresas, como instituciones que han sido fundamentales para el desarrollo de un modelo económico centrado en generar riqueza y prosperidad para la sociedad, es tan reciente como compleja. En este sentido, vale la pena recordar que las diferentes sociedades del pasado enfocaron su mirada hacia la Iglesia o la universidad en busca de las soluciones a sus necesidades, incertidumbres y crisis. Hoy es la empresa la institución de la que los ciudadanos esperan especialmente respuestas certeras.

Por esto, es fascinante descubrir que el proceso de consolidación empresarial y organizacional hasta nuestros días no ha sido estático sino adaptable a las circunstancias de entornos, momentos y, por supuesto, a tormentas y dificultades. El afianzamiento de las empresas y organizaciones cuyo origen se remonta a cientos o, en algunos casos, miles de años ha sido el resultado del esfuerzo, la dedicación y también del dolor y la incertidumbre superada con esfuerzo y



temple. Estos ejemplos centenarios y milenarios nos invitan a reflexionar que una de las consecuencias más significativas de su adaptabilidad no solo ha sido su supervivencia durante siglos sino su propia reinención y la de la sociedad mediante nuevos modelos de negocio. Es la innovación, mediante la escucha activa y el diálogo en la diversidad, el punto de partida hacia nuevas revoluciones tanto de las industrias como del conocimiento.

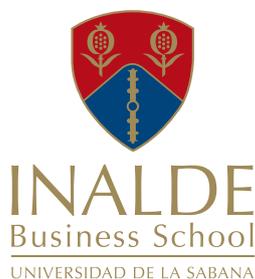
Empresarios y directivos, veamos la historia empresarial de manera integral y como ejemplo para el progreso de las organizaciones que lideramos. En el libre mercado, en la competencia y en la competitividad, podemos y debemos seguir fomentando modelos de desarrollo económico e integral para todos los *stakeholders* de la empresa.

Todos los días aparecen ante nosotros desafíos colosales que de manera automática y algunas veces con resignación podrían traernos desesperanza... Está en nuestras manos reinterpretar con humildad nuestra estrategia y saber leer el clamor de los actores sociales para, en un diálogo abierto a la diferencia, ser capaces de innovar modelos de negocio sostenibles y de proveer bienes y servicios útiles para el verdadero desarrollo humano integral. Debemos tener siempre presente que nuestra vocación directiva debe responder a un llamado más grande y trascendente cuyo impacto no solo es organizacional sino social.

Acudamos con optimismo y comprensión a esas señales y necesidades que la sociedad nos presenta; con valentía inquebrantable y espíritu de servicio generoso, sigamos procurando un orden social cada día más justo, fundamentado en la dignidad trascendente de cada persona.

Alejandro Moreno Salamanca

Director General
INALDE Business School



Alejandro Moreno Salamanca
Director General
INALDE Business School

Héctor Ángel
Director honorario Revista Inalde

Luis Fernando Algarra García
Director Revista Inalde
revista@inalde.edu.co

Comité Editorial
Alejandro Moreno Salamanca
Martha Lucía Peña Malaver
Ernesto Barrera Duque
Carlos Ruiz González

Enrique Franco Mendoza
Asesoría editorial y de diseño

Adriana Prieto Herrera
Productora editorial



LEGADOS CENTENARIOS, ¿cuál es la estrategia?

ESPECIAL

8 LEGADOS CENTENARIOS LA HISTORIA DE LAS EMPRESAS Y LAS EMPRESAS EN LA HISTORIA

Álvaro Moreno García

18 LEGADOS CENTENARIOS EMPRESAS QUE PERVIVEN

Jesús Villaseñor
(IPADE Business School)

24 LEGADOS CENTENARIOS PRÁCTICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LEGADOS EMPRESARIALES

María Piedad López Vergara

32 LEGADOS CENTENARIOS JAPÓN, LOS SECRETOS DE SUS EMPRESAS CENTENARIAS

44 GERENCIA LAS IDEAS DE PETER DRUCKER APLICADAS A LAS EMPRESAS DE HOY

Jorge Iván Gómez Osorio

52 PROPÓSITO ARC, UNA INSTITUCIÓN BICENTENARIA QUE COMPARTE SU LEGADO

Luis Alberto Ordóñez Rubio

56 HERRAMIENTAS LIDERAZGO ÁGIL PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Ernesto Barrera Duque
Juan Carlos Valverde



76 LIBROS Paz y Sostenibilidad

80 GESTIÓN CÓMO FORTALECER EL SECTOR AGRÍCOLA COLOMBIANO

Álvaro Moreno García

90 PROGRAMAS INALDE DECA, PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO AGROINDUSTRIAL DE COLOMBIA

92 INALDE BUSINESS SCHOOL Primer semestre de 2021

96 Alumni Class Notes

CONSEJO DIRECTIVO
INALDE BUSINESS SCHOOL
OBDULIO VELÁSQUEZ POSADA
Presidente del Consejo Directivo
PDD 1999

MAURICIO ROJAS PÉREZ
Vicerrector Administrativo
Universidad de La Sabana
PADE 1998

ALEJANDRO MORENO SALAMANCA
Director General de INALDE
Executive MBA 2005

RODRIGO PRIETO MARTÍNEZ
PADE 2021

ALBERTO OSPINA CARREÑO
PADE 2003

MARIO CARVAJALINO ARÉVALO
PADE 1987

JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO
Profesor del Departamento
de Dirección General de INALDE
PADE 2010

Mariana Daza Palacios
Silvia Jimena Chiquiza Rojas
Periodistas

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.:
Diseño, edición, corrección,
adaptaciones de texto,
diagramación, preprints,
contacto@diseñoeditorial.com

Shutterstock; D.E. Comunicaciones Ltda.;
Eventos y personajes INALDE; Jaime Ariza, Juan José
Rubio Henao; archivo personal invitados, archivo INALDE,
Federación Nacional de Cafeteros, Cotecmar, Agencia
para la Reincorporación y la normalización -ARN-;
Web: Avianca, Suzuki, Traditional Kioto,
Asia.Nikke -Kiosuke Ogame-, iBerlibro
Fotografía e ilustraciones

Equipo de Investigación Diseño Editorial Comunicaciones:
Gabriela Franco, Guillermo Schoning

Las opiniones y criterios expuestos en esta revista
son de exclusiva responsabilidad de los autores.

www.inalde.edu.co
Autopista Norte km. 7 –costado occidental-
Tel.: (571) 861 4444; Fax: (571) 862 0006
Chía – Colombia



La transformación de las organizaciones ha sido una realidad histórica ineludible; no es un asunto reciente, aunque durante los últimos años se ha hablado y escrito lo suficiente sobre este concepto para que hoy sea considerado una tendencia. Sin embargo, es necesario resaltar que algunas de las más grandes y reconocidas organizaciones que cuentan con cientos de años de existencia deben su éxito, supervivencia y consolidación al desarrollo de unos procesos efectivos de reinención.

Los momentos de dificultad e incertidumbre por los que ha atravesado el mundo durante los últimos meses, derivados, en gran medida, de la pandemia, se suman a otros que estas empresas centenarias han tenido que afrontar con valentía y esfuerzo, incluidas dos guerras mundiales y grandes crisis económicas locales y globales. ¿Cómo lo han logrado? Los autores que participaron en esta edición reflexionaron sobre este punto y aunque los análisis son diversos, hay elementos comunes para todas aquellas organizaciones que han superado adversidades cercanas a lo catastrófico: humildad, determinación y visión de largo plazo.

Así como los cortes transversales de los troncos de los árboles evidencian un relato de su propia historia y los incontables anillos revelan su edad y sus luchas, las organizaciones centenarias se han cubierto de capas que se podrían considerar como sus propios procesos de transformación. La adaptabilidad, tanto del árbol como de las organizaciones, depende del entorno; sin embargo, con el tiempo, también llegan a influir y ser determinantes en su propio contexto. Por esto, la responsabilidad de las organizaciones debe formar parte de su proyección; se deben a una sociedad que las acoge y que permite su crecimiento para que sean agentes de cambio.

Así como las empresas, hay autores que con su pensamiento se han convertido en un legado para el *management* y el mundo de las organizaciones: es el caso de Peter Drucker cuyas ideas, analizadas en esta edición, son hoy fundamentales para la formulación de innovadoras estrategias empresariales.

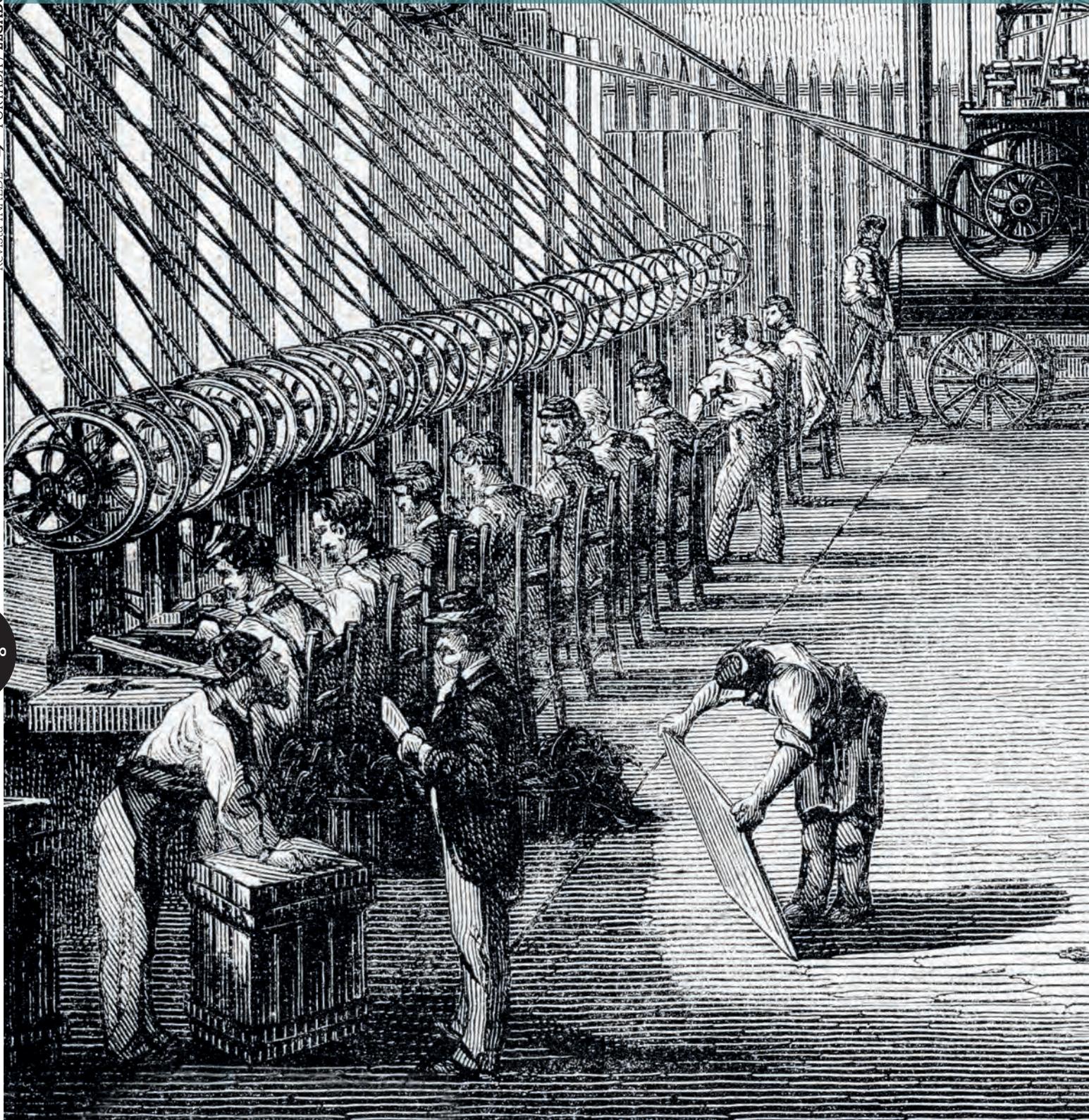
La sociedad actual exige organizaciones, empresarios y directivos que estén en capacidad de responder a las complejas necesidades económicas, políticas y sociales que surgen, a veces, de manera inesperada. No obstante, esta capacidad de adaptación y transformación, que se analizará en las siguientes páginas, debe estar acompañada por una convicción profunda sobre valores esenciales que también deben ser la base para el desarrollo sostenible de una sociedad que aspira a un futuro más esperanzador.

Luis Fernando Algarra García

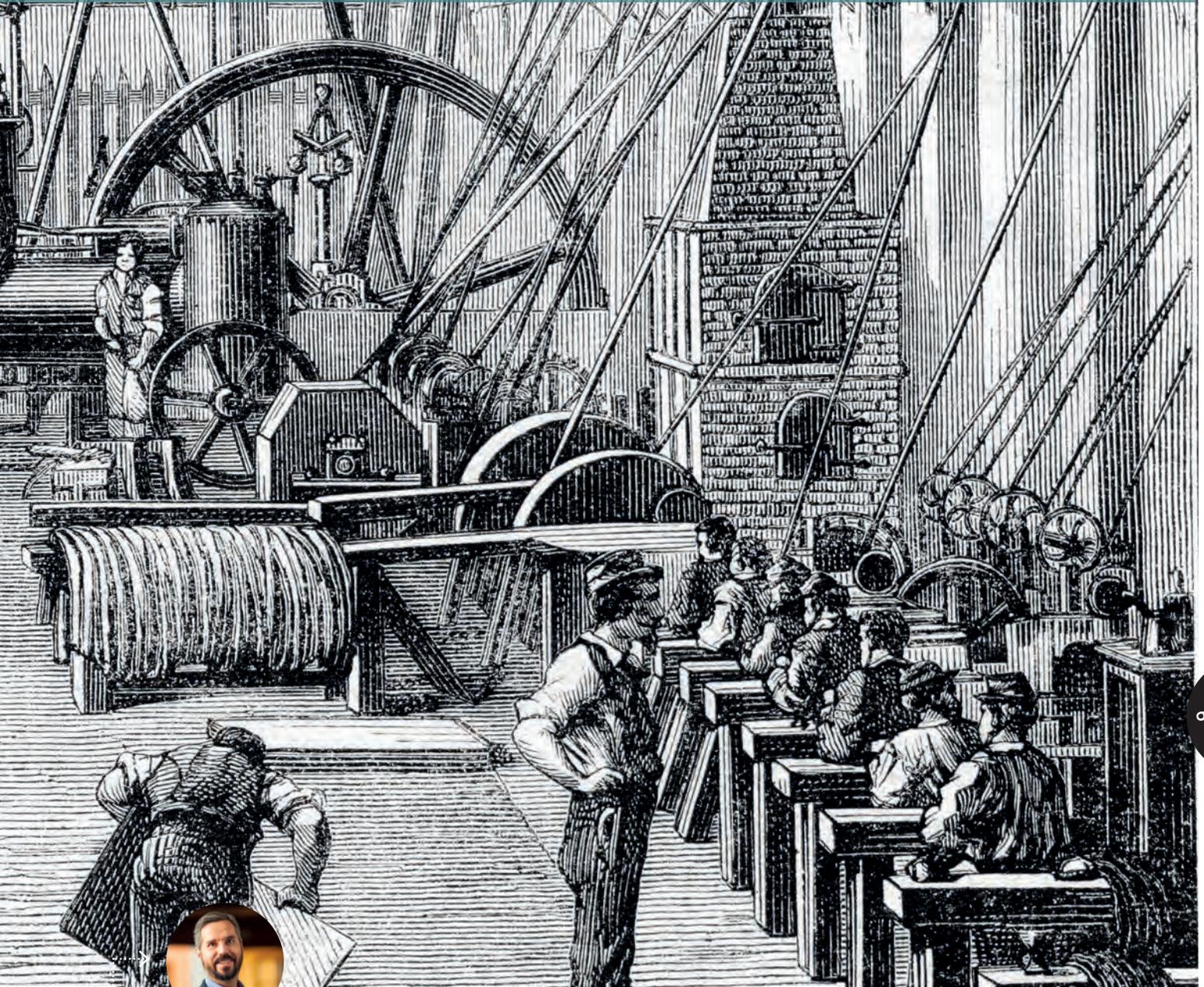
Director Revista INALDE

luis.algarra@inalde.edu.co

LA HISTORIA DE LAS EMPRESAS Y LAS EMPRESAS



EN LA HISTORIA



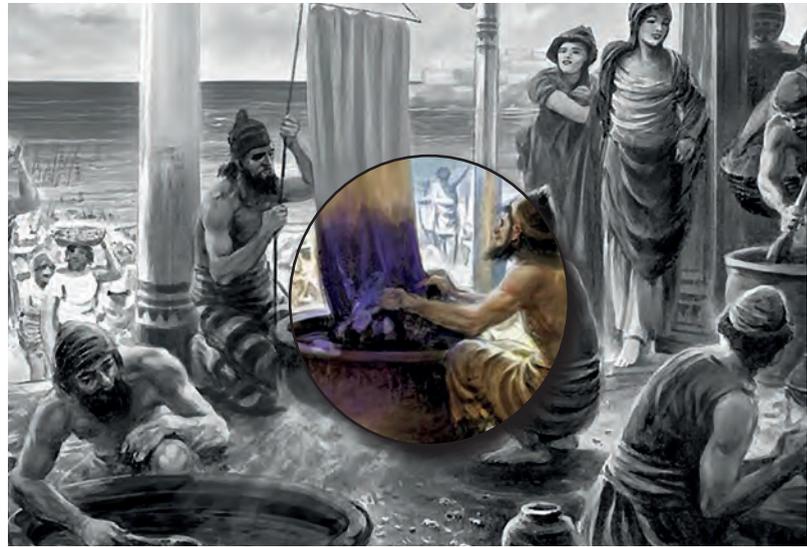
Álvaro Moreno García

Ph. D.
Profesor
INALDE Business School

¿Cómo surgió esa necesidad de tomar algo para desarrollarlo? ¿Cómo la empresa ha impactado la evolución de la sociedad y hasta dónde es responsable de su historia?

Los humanos hemos realizado transacciones económicas desde tiempos prehistóricos. Pero es tras el surgimiento de la escritura cuneiforme que estas comienzan a ser registradas de manera sistemática para facilitar su seguimiento. En Mesopotamia se han conservado las evidencias más antiguas de tratos comerciales que vivieron un auge gracias a la creación del dinero y de la masificación de su uso, la uniformidad de pesos y medidas, la utilización de precios y cálculos de contabilidad para estimar ganancias, el acceso al crédito y la aparición de formalidades contractuales¹. En estas transacciones se refleja el interés de las personas por crear, innovar y llevar al mercado el fruto de sus habilidades productivas. La suma de todas estas actividades, con el paso del tiempo, han impulsado el desarrollo de la sociedad hasta su actual nivel de sofisticación y complejidad.

Desde que alcanza su notoriedad como figura pública, y por mucho tiempo después, el empresario no



gozó del prestigio y respeto que se le confiere en muchas sociedades de hoy. Son contadas las excepciones a esta realidad, y en lugar de personajes particulares, se resalta, principalmente, la capacidad de empresa de grupos de personas o pueblos enteros que fueron considerados heroicos por sus emprendimientos, es el caso de los minoicos y sus aliados los fenicios que incursionaron en el comercio marítimo del Mediterráneo.

En cuanto a casos individuales, los registros históricos dan cuenta de hombres –los cuales serían considerados hoy grandes

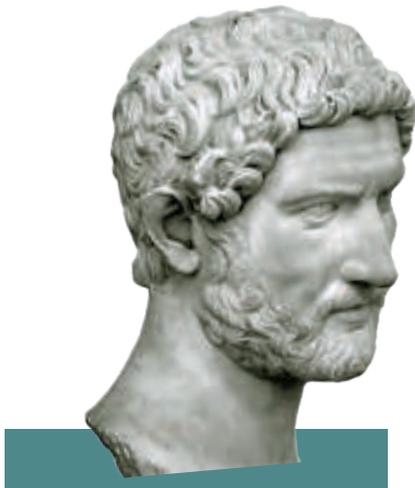


↑ **LOS FENICIOS** existieron como civilización a lo largo de la costa del mar Mediterráneo entre los años 1.500 a. C. y 300 a. C., época en la que no era común el comercio, no obstante, se ha establecido que ellos fueron los grandes impulsores de la industria textil -tinte púrpura-, cerámica y joyas, mobiliario y embarcaciones de madera, productos que a la vez comerciaban junto con piedras y metales. Y aunque inicialmente intercambiaban mediante el trueque, tras la invención de la moneda, fueron ellos quienes expandieron su uso en puertos del Mediterráneo, el Índico y el Atlántico.

empresarios– que fueron altamente respetados e incluso venerados por sus

1. Hudson, Michael. 2010. "Entrepreneurs: From the Near Eastern Takeoff to the Roman Collapse", en Landes, David S., Joel Mokyr y William Baumol (Eds.), *The Invention of Enterprise: Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times*. Princeton: Princeton University Press: 8-39, p. 8-9.

pueblos, desde hace al menos cuatro milenios. Entre estos, el rey Salomón, de Israel; Pisistratus, de Atenas; Necho II, de Egipto; los hermanos Egibi, y la familia Murashu, en la antigua Babilonia; así como Antisthenes y Archestratus, en la Grecia micénica. Pero esta actitud, frente a la gente de empresa, era más la excepción que la regla. Fue alrededor de un milenio después, algunos siglos antes de la Revolución Industrial, cuando la imagen predominantemente peyorativa de mercaderes y financistas, un grupo mucho más numeroso de personas dedicadas a la actividad comercial que quienes lo hacían en siglos anteriores, empieza a cambiar y algunas figuras se tornan, relativamente, apreciadas en sus comunidades,



particularmente, en Florencia (Italia) y en Antwerp (Bélgica).

¿Por qué es relevante preguntarse por la historia de las empresas, en un sentido amplio del término, y de los sujetos detrás del éxito de estas? En breve, porque discernir su impacto en el devenir económico de las sociedades escapa, en buena medida, las fuentes de evidencia necesarias para llevar a cabo otras aproximaciones que brinden resultados satisfactorios. Aunado a lo expuesto, un enfoque histórico devela nuevas perspectivas sobre la naturaleza y el comportamiento de las empresas, perspectivas que



NECHO II, de Egipto. Heródoto menciona que dio la vuelta al África que salió del mar Rojo y llegó hasta el estrecho de Gibraltar, y que casi todos aquellos itinerarios fueron verdaderas empresas político-comerciales. Hoy se lo reconoce como el precursor más temprano del canal de Suez. Consiguió crear entre los egipcios, que tenían recelo por el mar, una flota naval que funcionó a lo largo de las costas del mar Rojo y del Mediterráneo.



PISISTRATO de Atenas. Se podría considerar uno de los primeros grandes empresarios de la historia -561 a. C.-. Su permanente actividad en pro del consenso y el beneficio social son reconocidos por la historia: como gobernante impulsó una reforma agraria, fomentó el comercio y la industria, la construcción de obras públicas entre ellas una biblioteca. Con su mecenazgo promovió las artes y encargó, al parecer, la puesta por escrito de la epopeya de Homero.

en muchos casos ponen en tela de juicio supuestos arraigados acerca de la forma en que las empresas son manejadas, así como de las acciones y los resultados que se esperan de ellas.

DE LA TEORÍA ECONÓMICA A LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

De la teoría económica y sus modelos aprendemos enormemente sobre el comportamiento de las empresas, pero la historia ofrece una mirada que permite entender ejemplos específicos a un nivel



Escenas de los puertos de Shanghái y Tianjin publicados en la revista *Le Tour du Monde*, París, 1860 y 1864, respectivamente.



Hay sociedades que cuentan entre sus actividades económicas, comerciales y empresariales ejemplos milenarios, como ocurre en Shanghái y en buena parte de Asia.



mucho más profundo. Con esto se entiende la enorme diversidad de la naturaleza de la actividad económica, las condiciones del entorno en el que han surgido las empresas y la forma en que este las ha afectado y, en últimas, a discernir las características comunes de la actividad empresarial y su evolución a lo largo de los años.

En economía existe un sinnúmero de hipótesis de importancia para entender el bienestar general de las sociedades, pero, desafortunadamente, estas hipótesis se resisten a ser evaluadas por los

métodos tradicionales de la economía, como la modelación o los análisis estadísticos, e incluso por metodologías más recientes como los experimentos controlados. Para estas, solo la historia parece ofrecer alguna promesa de recabar evidencia conducente a su verificación o rechazo. De hecho, el énfasis reciente de un importante número de historiadores en este sentido, al abordar asuntos relacionados con organizaciones y mercados, ha dado como resultado un área de estudio denominada "historia del capitalismo"².

Es así como, por ejemplo, el emprendedor es el gran ausente en los postulados teóricos de la economía acerca del comportamiento de las firmas y, por tanto, la medición de la contribución de este al desarrollo económico ha sido esquiva. Lo anterior no quiere decir que la actividad emprendedora sea siempre productiva y conducente a un mayor crecimiento de la economía. De hecho, se ha probado que en ocasiones esta actividad atenta contra el crecimiento y la prosperidad³. Por último, los estudios históricos permiten evidenciar el rol

2. Wadhvani, R. Daniel y Marcelo Bucheli. (2014). "The Future of the Past in Management and Organization Studies", en Bucheli, Marcelo y R. Daniel Wadhvani (Eds.), *Organizations in Time: History, Theory, Methods*. Oxford: Oxford University Press: 3-30, p. 7.

que juegan elementos del entorno, como el arreglo institucional prevaleciente en una sociedad particular, en la trayectoria que sigue la actividad empresarial y sus aportes al desarrollo de esta sociedad⁴.

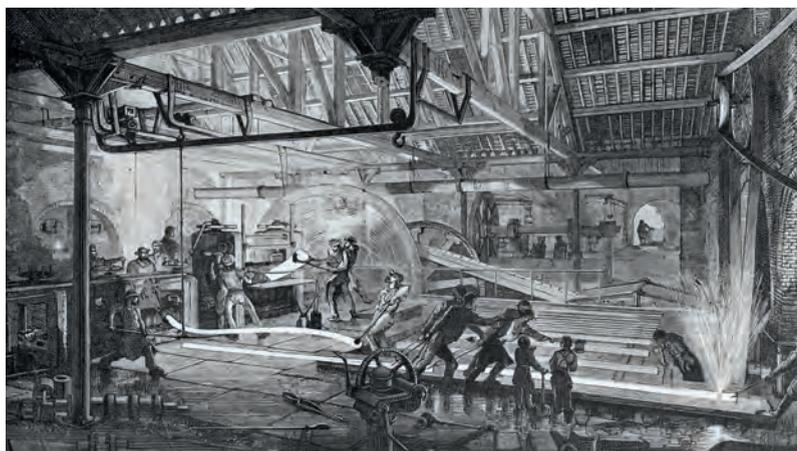
La historia empresarial varía mucho por épocas y por regiones. Hay sociedades que cuentan entre sus actividades económicas, comerciales y empresariales ejemplos centenarios y en algunos casos milenarios, tal y como ocurre a lo largo y ancho de Europa y en buena parte de Asia⁵. En América, en particular Latinoamérica, la historia empresarial se remonta a unos pocos siglos y el énfasis ha estado marcado,



primordialmente, por entender las dinámicas del desarrollo de los negocios en la región tras la independencia de sus países, hace cerca de doscientos años.

1867. Elaboración de rieles en Francia. Las empresas de forja fueron fundamentales para que llegara la revolución industrial. La expansión del comercio fue posible gracias al desarrollo de las comunicaciones, con la construcción de vías férreas.

↑ Los dominios franceses en el Caribe comprendían numerosas islas antillanas, como Guadalupe, en la que se desarrolló una buena economía azucarera. En 1767 Guadalupe, que tenía un régimen comercial privilegiado exportaba 77.000 toneladas de azúcar. Desde el siglo 17 en Francia habían refineries de azúcar que recibían el producto en bruto enviado por los ingenios de Guadalupe.



LA HISTORIA EMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA

La historia económica y social de América Latina, propiamente dicha, se remonta a mediados del siglo XIX, momento en el que se dieron las condiciones necesarias para que en la región se empezaran a generar negocios privados con características propias de la modernidad empresarial

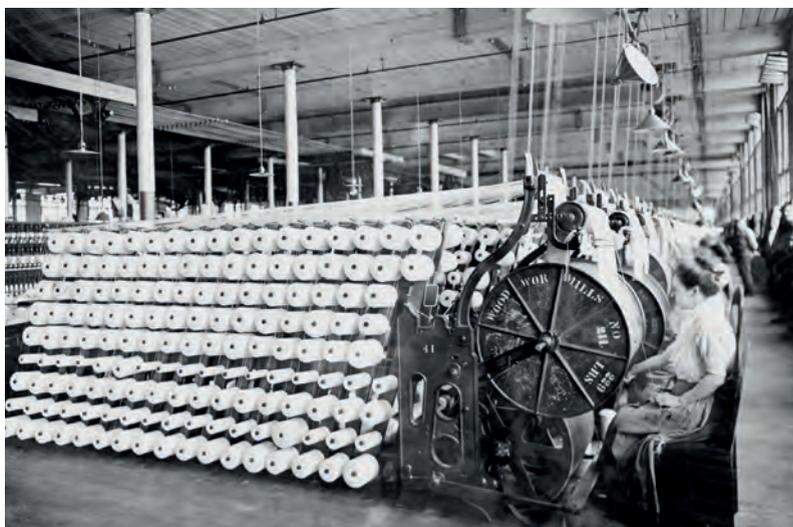
3. Véase: Baumol, William J. 1990. "Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive", *Journal of Political Economy*, 98(5): 893-921.
 4. Véanse, por ejemplo: North, Douglass C., y Robert P. Thomas. 1973. *The Rise of the Western World: A New Economic History*. Cambridge: Cambridge University Press. North, Douglass C. 2005. *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton: Princeton University Press; Acemoglu, Daron y James A. Robinson. 2012. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. New York: Crown.
 5. Véase: Amatori, Franco y Geoffrey Jones. 2003. *Business History around the World*. Cambridge: Cambridge University Press.

de vanguardia presente en otras latitudes por esa época, al punto que hoy todavía subsisten algunas de esas empresas. Lo anterior estuvo soportado por la orientación exportadora y la atracción de capital extranjero que persiguieron muchos países de la región durante la segunda mitad del siglo XIX, lo que ocasionó una transformación sin precedentes del quehacer económico de las economías latinoamericanas, de sus instituciones económicas y, en definitiva, de sus estructuras sociales.

Hacia finales del siglo XIX, muchos países de Latinoamérica estaban dominados por pequeñas oligarquías, muchas veces representadas por un reducido grupo de familias empresarias enfocadas al sector exportador, como en el caso de Uruguay, Paraguay, Perú y Venezuela, gracias



La crisis económica generada por las repercusiones de la Gran Depresión de los años 30, particularmente, por la profundidad de esta en Estados Unidos, cambiaría fundamentalmente la forma de hacer negocios en los países de América Latina.



al control que ejercían en la política de sus Estados. En países más grandes como Brasil y Colombia, los gobiernos eran controlados por alianzas de oligarquías regionales, dominadas por quienes controlaban las áreas con mayor acceso a los mercados y al capital internacionales. Este control, en últimas, les garantizaba



1910. Fábrica de textiles American Woolen Company, en Boston. La prosperidad de las primeras décadas del siglo XX también se puede observar en el crecimiento y modernización que sufrieron las plantas de diferentes industrias.

a las élites empresariales los medios para favorecer sus intereses particulares⁶.



6. Miller, Rory. 1999. "Business History in Latin America: an introduction", en Dávila, Carlos y Rory Miller (Eds.), *Business History in Latin America: The Experience of Seven Countries*. Liverpool: Liverpool University Press: 1-16, p. 3-4.

Las primeras tres décadas del siglo XX estuvieron marcadas por una alta prosperidad a lo largo y ancho de la región que permeó, en mayor o menor medidas, según el país, al resto de la población. Pero la crisis económica generada por las repercusiones de la Gran Depresión de la década de los años 30, en particular, por la profundidad de esta en Estados Unidos, cambiaría, en esencia, la forma de hacer negocios en los países de América Latina. La bonanza exportadora de comienzos de siglo estuvo acompañada del surgimiento de movimientos obreros en las ciudades que eventualmente confrontarían la dominación de las élites cuando las condiciones económicas se vieron seriamente deterioradas⁷.

A partir de ese momento las condiciones económicas de los países de la región cambiaron rotundamente. La recuperación de la crisis exigió el desarrollo de los mercados domésticos en los Estados para compensar la diezmada demanda externa, al tiempo que requería la expansión de la industria manufacturera para absorber la mano de obra disponible.



Como resultado, los países empezaron a jugar un rol mucho más decisivo en las economías locales de lo que lo habían hecho hasta ese momento, en particular, mediante la creación, ampliación y expropiación de empresas en sectores que iban desde la producción de petróleo hasta las telecomunicaciones.

Este periodo terminaría durante la década de los años 60, tras el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones que venía impulsando en los países latinoamericanos la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Posterior al impulso que dio al desarrollo manufacturero la Teoría Cepalina, las naciones de la región comenzaron procesos paulatinos de privatización de sus empresas públicas, seguidos de iniciativas de apertura al comercio exterior que buscaban aprovechar las

↑ Hacia finales del siglo XIX, muchos países de Latinoamérica estaban dominados por pequeñas oligarquías, muchas veces representadas por un reducido grupo de familias empresarias enfocadas al sector exportador.

ventajas de la globalización, entre las décadas de los años 80 y 90. Entretanto, se consolidaron las democracias latinoamericanas con enfoques de libre mercado, aunque en algunas partes perseveraron los gobiernos de corte dictatorial. Es, por tanto, durante las tres últimas décadas del siglo XX que se da el auge de la iniciativa privada en el ámbito empresarial en Latinoamérica.

Entre los temas más relevantes que ha develado la historia empresarial en la región, vale la pena mencionar aspectos como la conformación y consolidación de grupos empresariales, en muchos casos pertenecientes

7. Para el caso de Colombia, este fenómeno es expuesto en gran detalle en: Urrutia, Miguel. 1969. *The Development of the Colombian Labor Movement*. New Haven: Yale University Press.



a familias financieras, diversificados y con alcance cada vez más internacional; el papel preponderante que han jugado los inmigrantes de diferentes latitudes en el comercio y la creación de empresas, notablemente aquellos de origen europeo, como también japoneses, chinos e individuos procedentes del Medio Oriente; y los movimientos migratorios de empresarios entre países de América Latina, facilitada por su lenguaje común.

En tiempos más recientes, el interés por la historia empresarial en la región viene girando hacia

la comprensión de las características distintivas del desarrollo del capitalismo en los países latinoamericanos, así como de los efectos del proceso globalización de la economía en el devenir empresarial⁸.

LA EXPERIENCIA COLOMBIANA

La historia empresarial de Colombia siguió, en buena medida, muchas de las tendencias descritas, aunque, por supuesto, con sus propias particularidades. En esencia, la historia social, económica, cultural y política del país desde la época colonial hasta bien entrado el siglo XX es una historia regional.



Un ejemplo del papel preponderante que han jugado los inmigrantes de diferentes latitudes en el comercio y la creación de empresas es el del neozelandés Lowell Yerex, fundador de TACA. Consiguió su primer contrato en 1931 con el gobierno de Honduras y no dudó en expandirse por Centroamérica. Para 1941 la aerolínea transportaba 90 000 pasajeros y 14 000 toneladas de carga. TACA, con Yerex a la cabeza, también se expandió por Suramérica y enfrentó dictadores como Somoza e intereses políticos de norteamericanos y británicos en pugna por controlar la aviación comercial en América Latina; en 2009 inicia su proceso de fusión con Avianca.

En este sentido, uno de los elementos más distintivos de la trayectoria empresarial del país fue el desarrollo del territorio antioqueño y lo temprano que se dio el proceso de industrialización en Medellín. Lo narrado



En julio de 1927 se crea la Federación Nacional de Cafeteros, agremiación que congregaría a los interesados en la industria del café de las diferentes regiones del país. Para ese entonces el grupo representaba muy bien a la clase empresarial antioqueña y al sector económico más estudiado en Colombia.

8. Lluch, Andrea, Martín Monsalve y Marcelo Bucheli (Eds). 2021. *Historia empresarial en América Latina: Temas, debates y problemas*. Bogotá y Lima: Publicaciones Universidad de los Andes y Fondo Editorial Universidad del Pacífico.

llevó a uno de los primeros estudiosos de la economía de esta región a resaltar el espíritu emprendedor de los antioqueños, al punto de calificarlo como una forma de puritanismo latino en alusión a los postulados de Max Weber sobre la ética de trabajo protestante⁹.

Aunado a lo expuesto, el café fue otra de las áreas de énfasis de la historia empresarial en el país y, por tanto, ha resultado ser el sector económico más estudiado en Colombia¹⁰. El grano es, junto con la minería, el responsable de la industrialización temprana de la capital de Antioquia, y fuente primaria de recursos financieros detrás del primer ingenio moderno en Colombia.

Esta industria azucarera, como muchos otros casos en Colombia, es una muestra de la incursión de extranjeros en la actividad empresarial. El letón James M. Eder llega a territorio colombiano en 1861, luego de realizar sus estudios en Estados Unidos, y para 1864 adquiere la Hacienda



Manuelita en el Valle del Cauca.

El estudio de los comerciantes e inversionistas extranjeros en Colombia es un área de interés en la historia empresarial del país, un tema que se viene explorando desde hace más de 50 años¹¹.

Paralelamente, se desprenden los estudios de las dinámicas empresariales regionales. En estos cobran particular relevancia, además de Antioquia, el Valle del Cauca, la Sabana de Bogotá, Santander, la región de la Costa Atlántica y el Viejo Caldas. En Antioquia, por ejemplo, se amplió el estudio a sectores diferentes al café y a la zona de influencia de Medellín, para incluir elementos como el desarrollo de la zona bananera en Urabá¹², o el surgimiento y consolidación de la industria textil. En el Valle del Cauca se ha estudiado, ampliamente, la industria azucarera; en Bogotá el énfasis ha estado



James M. Eder, don Santiago para los locales, fue un líder empresarial que estimuló de manera significativa el crecimiento económico integral de la región. Este desarrollo se fundamentó en valores esenciales como la confianza que se evidenció en la creación del billete “Manuelita”, efectivo para intercambios comerciales a comienzos del siglo XX.

en la producción de los grandes latifundios existentes desde la época colonial, y en el avance industrial y de servicios; en Santander predomina la actividad tabacalera; en la Costa, la industria textil, el comercio y la producción naviera; y en el Viejo Caldas, su desarrollo a partir de la expansión del cultivo del café y las industrias manufactureras conexas a este.

Aún quedan muchos aspectos por analizar en la historia empresarial de Colombia, pero es cada vez más consistente la producción intelectual en este sentido, así como nuestro conocimiento de su evolución y de los impactos del desarrollo empresarial en el bienestar de nuestra sociedad. **I**

9. Parsons, James J. 1949. *Antioqueño Colonization in Western Colombia*. Berkeley: University of California Press.

10. El estudio más completo sobre este sector y sus repercusiones en la sociedad de Colombia es: Palacios, Marco. 1980. *Coffee in Colombia, 1850-1970: An Economic, Social and Political History*. Cambridge: Cambridge University Press.

11. Safford, Frank. 1965. “Foreign and National Enterprise in Nineteenth-Century Colombia”, *Business History Review* 39: 503-526.

12. Bucheli, Marcelo. 2005. *Bananas and Business: The United Fruit Company in Colombia, 1899-2000*. Nueva York: NYU Press.



EMPRESAS QUE PERVIVEN



Jesús Villaseñor

*Profesor
Presidente de consejos
consultivos A.C.*

*Instituto Panamericano
de Alta Dirección de Empresa
IPADE*

INSTITUCIONALIZAR PARA AMPLIAR LOS BENEFICIOS

Cuando la aspiración de un empresario es que su legado le perviva, estará pensando quizá, sin entenderlo del todo, en la institucionalización de su empresa.

¿A QUÉ PROPÓSITOS OBEDECE LA
INSTITUCIONALIZACIÓN Y A QUÉ
RETOS SE ENFRENTA LA EMPRESA
QUE INICIE EL PROCESO?

- pág. 20

¿CÓMO, CUÁNDO Y APOYADO
EN QUIÉN DEBE INICIAR EL
PROCESO?

- pág. 22

Institución y sus palabras derivadas son conceptos un tanto desconocidos, poco usados y que suenan solemnes y lejanos, sobre todo, para las empresas pequeñas; sin embargo, cuando la aspiración de un empresario es que su legado le perviva, estará pensando quizá, sin entenderlo del todo, en la institucionalización de su empresa. Pero, tal vez por esa percepción equivocada, muy pocos directores generales de empresas, mayormente sus fundadores, saben en qué consiste y, mucho menos, por dónde empezar y, en su caso, cómo seguir.

Por otro lado, en una economía abierta y competitiva también surgen nuevas oportunidades, como las opciones de financiamiento no tradicionales, más diversas, dispuestas al riesgo y a plazos más largos; pero casi todas buscan tener acceso a las tomas de decisiones —aunque no a la conducción de los negocios— pidiendo uno o varios asientos en los consejos de administración de sus nuevos socios o acreditados. Esas nuevas figuras de apoyo empresarial, por demás interesantes y convenientes, se están topando con una barrera, prácticamente, infranqueable en los empresarios tradicionales y estos se frustran por no encontrar la manera de acceder a ellas. No se logran juntar el hambre con las ganas de comer.

Por esto, no se debe pensar que institucionalizar tiene sentido solo cuando se trata de heredar un negocio; también lo tiene si se busca acceder a fuentes de financiamiento no tradicionales y, aunque ninguna de estas opciones fuera su propósito, lo sería si el responsable de su conducción buscara nutrirse de experiencias y criterios adicionales a los suyos que lo impulsaran hacia el crecimiento y a una mayor solidez de su negocio.

Así que la institucionalización obedece a varios propósitos que les dan impulso a las empresas; pero, sin duda, es demasiado pedirles a los fundadores que piensen en institucionalizar su compañía, cuando aún están en las etapas iniciales y ni siquiera tienen claro si la podrán llevar adelante y si su iniciativa tiene sentido como negocio. Si ese fuera el caso, primero es lo primero, pues tendrán que remontar la curva del aprendizaje antes de pensar en proporcionarle un carácter institucional a una firma que todavía no tiene clara su razón de ser, ni su éxito.

A través de mis décadas de experiencia en financiar y asesorar a empresarios, así como en participar en más de cincuenta consejos de administración y, últimamente, en la coordinación de consejos consultivos de CEO en Vistage (integrados, sobre todo, por dueños de entidades pequeñas o medianas) me he encontrado con una característica: el individualismo que no les ayuda a crecer, tomar mejores decisiones y obtener financiamiento, para mencionar solo algunas de las limitaciones que padecen.

Eso explica la escasa respuesta que tienen, en nuestro medio, iniciativas que requieren de la asociación y que, por fortuna, ya empiezan a cuajar en generaciones jóvenes expuestas a

Lo que no puede faltar nunca para crear una verdadera institución, es la voluntad de ese líder de ser relevado.

otras culturas, como la de los *millennial*. Ellos, por ejemplo, son más propensos a vincularse como socios con sus compañeros para iniciar emprendimientos, se sienten cómodos trabajando en sitios abiertos de *co-working*, asisten gustosa y regularmente a sesiones de *networking*, entre otros. Es con ellos que tendrán mejor futuro mecanismos de *crowdfunding*, los de *Fintech* y otras figuras que hacen su aparición como neologismos identificados inicialmente en idiomas de los países donde se han iniciado.



Si bien a los fundadores de las empresas les preocupa en manos de quién quedará su legado una vez que se retiren o desaparezcan, la mayoría no tiene ni la más remota idea de qué hacer ni cómo empezar y algunos ni siquiera se atreven a planteárselo.

Los rasgos culturales, como el individualismo, cambian poco o nada en las generaciones maduras; por eso la esperanza de cambio viene siempre aparejada con las nuevas descendencias. De ahí que la institucionalización de las empresas, que se da más naturalmente en los países desarrollados, será más fácil e inherente en nuestro país, en manos de las nuevas familias de empresarios y emprendedores.

Pero no todo está perdido para los empresarios de generaciones pasadas, pues las entidades académicas y las organizaciones como Vistage, dedicadas al desarrollo corporativo, pueden contribuir; las primeras deben dar un giro a su enfoque orientado y limitado hoy a la constitución de consejos de administración y a la profesionalización de los consejeros, porque no consideran a la institucionalización como un concepto holístico y, a la vez, como un proceso. De ahí que iniciar por la constitución de un consejo de administración o, peor aún,

confundirlo con la institucionalización misma es, desde mi punto de vista, empezar por el final y equivocarse, de cabo a rabo.

Antes de inducirlos a constituir consejos de administración, se debe empezar por convencer a los empresarios, no solo sobre las ventajas de la institucionalización de sus negocios sino, sobre todo, de lo imprescindible que les resulta para la supervivencia de sus empresas. Además se les debe inculcar de que no hay otra manera. No verlo así explica el desinterés que manifiestan muchos industriales por integrar consejos, porque los consideran un estorbo o una molestia, a veces impuesta o propuesta por terceros o, en el más leve de los casos, un mero adorno e imagen; no sienten la necesidad.

CÓMO INICIAR LA INSTITUCIONALIZACIÓN

Institucionalizar es despersonalizar: la primera se deriva de un deseo de trascendencia y nace con un acto de generosidad, de desprendimiento que toma forma en la decisión de su fundador, paradójica, de desligarse de su empresa... lo

que sucederá, lo quiera o no, tarde o temprano. Así que debe hacerlo ordenadamente y bien, desde el principio, y no esperar a que las próximas generaciones se enfrenten a ese problema.

Delegar: ese primer paso de desprendimiento consiste en atreverse a delegar: asumir el riesgo de que otros decidan la suerte de ese patrimonio, pero para que esto suceda sus colaboradores tienen que estar enterados de ¿cuál es la razón de ser del negocio?, ¿para qué existe? Esto llevará al empresario a definir la muy manida y pocas veces entendida misión de la empresa.

Comunicar la cultura organizacional: el proceso continúa, pues él tiene una visión clara a futuro y se distingue por hacer las cosas de una manera particular que diferencia a su compañía de la competencia, tendrá que repartir sus valores, plasmar sus procedimientos en manuales y compartirlos con la sociedad, generando así una cultura organizacional alineada. Hasta este punto el proceso de institucionalización ya habrá avanzado, quizá por varios años... y no ha empezado a considerar todavía el tema de la constitución de un consejo de administración. Sería prematuro.

Pero para las empresas cuyos fundadores no han transitado hasta este punto y mantienen en sus manos el monopolio de las decisiones estratégicas, cuando solo ellos saben para qué existe el negocio y se guardan el sueño de cómo lo ven en el futuro; cuando no existe una cultura organizacional y no hay alineación hacia un objetivo compartido, hablar de constituir un consejo de administración y de gobernanza corporativa sonará a algo por completo fuera de lugar.

Abrir la puerta al consejo administrativo: admito que una buena gobernanza corporativa depositada en manos de un consejo de administración profesional es la culminación de ese proceso de institucionalización y a eso lo

llamaría la cereza del pastel; pero hay mucho qué hacer (el pastel) antes de llegar hasta ahí.

Cuando a pesar de una actitud omisa de su fundador, una empresa ya hubiera logrado transitar de la segunda a la tercera generaciones, habrá superado muchas etapas; pero a un costo y tensiones muy elevadas, por la improvisación y por reaccionar ante los imprevistos y a costa de amplios y diversos conflictos de interés entre la familia y, en su caso, con accionistas. A estas alturas la mayoría de los negocios habrán sucumbido antes de ese tránsito y muerto en los brazos de los hijos del fundador: la segunda generación.

Al terminar mi más reciente libro *El fin de la banca de desarrollo*, en el que aboco el tema de la institucionalización, me interesé por intercambiar puntos de vista con profesores de las áreas de administración y de negocios de entidades académicas sobre el tema de la institucionalización de las empresas. No me llevé ninguna sorpresa, al contrario, tuve la confirmación de que ese tema está, prácticamente, ausente en las mentes de los empresarios; se conocen sus componentes (o ingredientes de ese pastel), pero de manera aislada e inconexa; no «empaquetados» como un tema integral.

Institucionalizar también tiene sentido cuando se busca acceder a fuentes de financiamiento no tradicionales.

Por varias décadas de interactuar con empresarios, financiándolos o asesorándolos, me ha quedado claro que si bien les preocupa en manos de quién quedará su legado empresarial una vez que se retiren o desaparezcan, la mayoría no tiene ni la más remota idea de qué hacer ni cómo empezar y algunos ni siquiera se atreven a plantearse.

Todos los procesos de institucionalización son diferentes, se trate de un organismo gubernamental, una entidad filantrópica o un negocio; pero todos pasan, más o menos, por



↑ Institucionalizar es despersonalizar: la primera se deriva de un deseo de trascendencia y nace con un acto de generosidad, de desprendimiento que toma forma en la decisión de su fundador, paradójica, de desligarse de su empresa

las mismas etapas y sucesión de hechos o secuencia.

Al comienzo decía que el proceso de institucionalización se inicia con un primer paso que consiste en una actitud de desprendimiento y que eso suena paradójico si el propósito es perpetuar el patrimonio de su fundador y heredar sus genes empresariales. ¿Qué tan congruente sería (se podría preguntar) que aspire a perpetuar su legado si para esto debe dejar que otros dispongan sobre él? Mi respuesta es que eso se parece al acto de algunas especies animales, pues si se tratara de humanos se consideraría noble, de morir en el acto de procrear; pero con esto garantizan la perpetuación de su especie.

ETAPAS FLEXIBLES

Pero si bien los procesos de institucionalización tienen una secuencia, esta no tiene el porqué ser rígida. Crear una empresa es, por sí misma, pasar por una serie de etapas de ensayo y error; por ejemplo, la misión puede llegar a tener claridad solo hasta cuando la compañía ya hubiera transitado por varias fases de redefinición; es así que después de varios años de operar, seguramente, ya contará con una estructura administrativa, pues gracias al carisma de su director se podría haber generado una cultura en la empresa, si bien incipiente y sin mucha orientación hacia un objetivo, pero fiel a su líder. Pero lo que nunca puede faltar

para crear una verdadera institución, es la voluntad de ese líder de ser relevado.

Hasta cuando el fundador de una empresa deposite en terceros la responsabilidad de mantener vigente su legado empresarial, los empodere, los guíe en el camino y construya una cultura organizacional alineada con un objetivo compartido, será el momento de constituir una autoridad colegiada a la que se supedite él mismo para la designación de su sucesor y esa autoridad mantenga en lo sucesivo las riendas del negocio.

De otra manera estará montando un teatro que quizá le dé a su empresa una imagen falsa de institucionalidad, pero donde solo se hace lo que ese jefe quiere. Al morir él, también lo hará su empresa o habrá dejado un problema sin resolver a su segunda generación, aun con un consejo de administración, porque habría puesto la carreta por delante de los bueyes. Valga una vez más la metáfora: cuando solo se conocen los ingredientes de la institucionalización de las empresas, pero no se toma conciencia de su integralidad ni de los elementos que la constituyen, se estará manteniendo una imagen falsa, incompleta e inconexa de lo que es realmente y se estará invirtiendo tiempo y esfuerzo en un sentido inverso de como sucede en la realidad. **I**



PRÁCTICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LEGADOS EMPRESARIALES



No hay pasos únicos que revelen totalmente el éxito de las empresas centenarias y milenarias pero sí se pueden identificar y aprender ciertas prácticas que se han establecido por medio de sus descendencias.



María Piedad
López Vergara

Ph. D.
Profesora
INALDE Business School

¿CÓMO SE FOMENTA LA
FORMACIÓN DE PROPIETARIOS
ACTIVOS?

- pág. 31



Cuando reflexionamos en el interior de nuestras empresas sobre el largo plazo y la construcción de un propósito común, muchos anhelamos dejar, con las acciones diarias del día a día, un impacto positivo, unas consecuencias que ayuden a generar un valor tanto económico como social en nuestro entorno y que además puedan ser sostenibles en el tiempo.

La mayoría de directivos y empresarios tienen la intención de dejarles un legado a las generaciones que tomarán el bastón de mando y potenciarán los efectos positivos de las decisiones que se hayan tomado en su momento. Un legado que transmita esa identidad que ha construido la organización a partir de las cualidades, habilidades, motivaciones, valores y vir-

tudes de los que participaron en el proceso de esa construcción. Y como la historia lo ha demostrado, hay legados que se han dado de generación en generación, año tras año, hasta contar hoy con empresas centenarias e incluso milenarias.

Hoy se pueden encontrar organizaciones con estas características alrededor del mundo. La historia empresarial en América, Europa y Asia permite identificar a las más notables.

P&G, con 184 años de fundación, inició su historia cuando William Procter y James Gamble empezaron fabricando jabones y velas en 1837 y, luego, por medio de innovaciones disruptivas continuas en el tiempo, fueron creando diversas gamas de productos para facilitarles la vida a sus consumidores. **IBM**, con 110 años, surge de la fusión de cuatro empresas, y con su constante estado de reinvencción y mejoras en su proceso directivo, ha logrado ser una de las *top of mind* en



A finales de 2019 IBM presentó Q System One, considerado como el primer computador cuántico. Esta tecnología tiene el potencial de transformar, completamente, industrias enteras y procurar mejor vida en nuestro planeta.



CooCreación, intercambio de ideas e ideales



↑ En la esencia de IBM está «el intercambio no solamente de mercancías y servicios, sino también de hombres y los métodos, las ideas y los ideales». Frase pronunciada por Thomas J. Watson Sr., artífice y primer presidente.



En 1900, Thomas J. Watson Sr. era un exitoso vendedor de cajas registradoras que pronto entendió la necesidad urgente de construir máquinas que permitieran el cálculo automático. Su visión llevó a la Computing Tabulating Recording Co. (CTR), una empresa con 1.300 empleados, a convertirse hacia 1924 en IBM –International Business Machine. «Internacional» para sugerir el alcance proyectado de su influencia, y «Máquinas de negocios» para indicar la diversidad de sus intereses. Watson fue su CEO hasta 1952 cuando le cedió el puesto a su hijo Thomas Watson Jr. y para la época, la compañía contaba con 60.000 empleados.



**PATRICIO
ESPINOSA**

GERENTE GENERAL DE IBM COLOMBIA, VENEZUELA Y LCR
PADE INALDE

“ El **PADE** de INALDE es como un tanque de oxígeno para el conocimiento. Te ayuda a refrescar las ideas, tener una pausa en el día a día y reflexionar para tomar mejores decisiones ”



ESCANEA
Y CONOCE MÁS
DEL PROGRAMA

el mundo. De igual manera, la conocida compañía **Crayola**, con 118 años, se ha posicionado como una de las preferidas por padres y niños, enfocando sus mejoras en su principal producto: la crayola. Y qué decir del gigante corporativo **General Electric**, con su estrategia de diversificación, énfasis en líderes visionarios y en una cultura de ser el número 1 en cada industria en la que estén, pues ha logrado permanecer por 129 años en el mercado. Los hábitos de formación de sus directivos en su propia escuela de *management*, en Nueva York, sus métricas de desempeño y evaluación son prácticas que se han transmitido durante años dentro de la organización. **Ford Motor Company**, hace 114 años ha estado entre los principales

fabricantes de autos en Estados Unidos, desde que Henry Ford, introdujera el Modelo T.

Continuando con la lista, están las compañías milenarias que siguen entregando un valor al consumidor, cambiando vidas y modificando el ecosistema empresarial. De ahí surgen los siguientes interrogantes: ¿Dónde están esas empresas?, ¿cuáles son?, ¿cómo lo logran? A continuación, algunas:

La constructora **Hoshi Ryokan**, ubicada en el Japón, fundada en 718 d. C. y que hoy cursa por la generación

46, nos demuestra que es posible mantener una empresa por 1.303 años y que sus orígenes florecieron por el trabajo arduo de una familia emprendedora. Hasta hoy, cada generación a lo largo de décadas ha hecho algo para su consolidación. **Château de Goulaine**, fundada en 1000 d. C., es un museo familiar dedicado a la colección de mariposas en Francia; El **Hotel Pilgrims Haus** se fundó en 1304 en Soest, Alemania; **Antinori**, empresa creada en 1385 en Italia, se

→ El hábito de formación de la compañía General Electric para sus trabajadores y directivos ha estado presente desde su fundación.



Formar y estar rodeado de los mejores para innovar



← Los archivos históricos de **General Electric** recuerdan que cuando esta se estaba organizando intentó contratar a los mejores profesionales de su tiempo, incluyendo al matemático alemán-austriaco Charles P. Steinmetz, pero este rechazó la oferta de trabajo por lealtad a la empresa que ya lo tenía contratado, lo que llevó a que General Electric comprara la compañía Eickemeyer, con lo que Steinmetz pasó a trabajar para General Electric, donde laboraría hasta su muerte. Los desarrollos del matemático alemán, relacionados con la corriente alterna, hicieron posible la expansión de la industria eléctrica en Estados Unidos.

Cuando los miembros de una organización se unen por un propósito común, pueden alcanzar grandes objetivos y lograr una sostenibilidad de generación en generación.

enfoca en la producción de vinos de alta calidad, como el famoso Chianti, así como a la venta de cerveza.

También se encuentra **Les Hénokiens**, una asociación de empresas que tienen como característica esencial el ser propiedad de la misma familia desde hace más de 200 años y que, por lo menos, uno de sus miembros haya conseguido mantenerse en el gobierno o dirección de la empresa. Su objetivo es promover la toma de decisiones a largo plazo y conservar el legado y los valores familiares. Su miembro más antiguo es el *ryokan* -hotel tradicional- japonés **Hoshi** fundado en 718, y el más reciente es la firma austriaca de joyería **AE Köchert**, creada en 1814.

Entonces, como se puede inferir, la historia nos enseña que la transmisión de un legado y visión a largo plazo se puede lograr, no en compañías de un sector o región específica; estos resultados son mundiales. Es interesante observar que aquellas compañías que han conseguido pasar de centenarias a milenarias sean, precisamente, las que fueron fundadas por

familias empresarias. Es así como por medio de sus generaciones han alcanzado gestionar, de manera eficiente y coherente, los retos que conllevan a preguntas que seguramente nos hemos hecho en nuestras organizaciones: ¿Cómo enfrentar la transición hacia la sucesión? ¿Cómo adaptarse a nuevos mercados y productos sin perder la identidad? ¿Cómo lograr que la cultura organizacional sea una palanca para lograr ejecutar la estrategia definida?

En estas empresas milenarias muchos de sus accionistas, familiares casi todos, han podido identificar el rol a desempeñar en su empresa, ya sea desde la propiedad, el gobierno, la dirección o dentro del sistema generacional.

Y ante estos datos, se vale preguntar: ¿Qué hace que este tipo de empresas puedan durar tantas generaciones? ¿Cómo lo logran? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Qué han aprendido para llegar a ser lo que son?

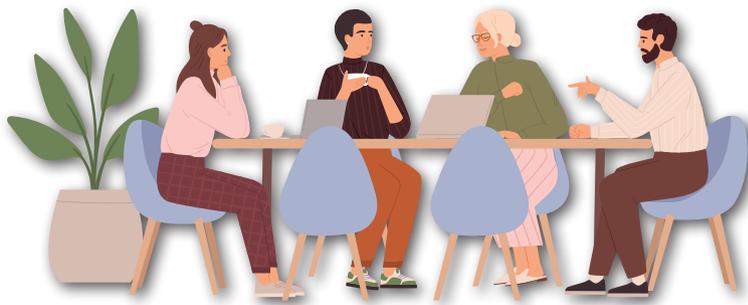
No hay pasos únicos que revelen totalmente el éxito de estas, pero sí es posible identificar y aprender ciertas prácticas que se han esta-

blecido por medio de sus descendencias. Un recorrido a través de ellas brindaría la posibilidad de saber cuáles técnicas se podrían fortalecer o empezar a aplicar en nuestras organizaciones.



1. Recordar que el propósito común no es el desempeño económico. El objetivo es la

consolidación de la unidad familiar alrededor de los valores familiares, así el desempeño de la firma es un resultado. Investigaciones demuestran que un diferencial que les agrega valor a las empresas familiares, son los principios y valores que comparten con la organización (Koiranen, 2002). Estos estándares, ya sean implícitos o explícitos, son principios morales y éticos capaces de influir en el comportamiento de los miembros de una sociedad. Por esta razón, Aronoff y Ward (2000) los describen como *the bedrock*, la roca sobre la que reposa la cultura corporativa. Por otro lado, entrevistas publicadas en el *Family Business Review*, presentan la opinión de



↑ Las empresas milenarias han logrado abrir espacios para promover una participación más activa de las generaciones más jóvenes que han brindado una mirada diferente al mundo empresarial del momento.

altos directivos de empresas familiares milenarias en el mundo sobre los valores que influyen en la longevidad de sus compañías. Los resultados muestran que los cinco valores principales son: a) honestidad, b) credibilidad, c) seguimiento de las leyes, d) calidad en productos y actividades y e) laboriosidad - trabajo duro.



2. Buscar y promover el equilibrio entre la visión familiar y la visión

de la empresa. Se trata de evitar sobreponer el negocio a la familia *Business First* y viceversa *Family First*, ya que son dos ámbitos con diferentes necesidades e intereses y que se deben manejar con la misma importancia que se merece cada uno, paralela, pero separadamente. Esta práctica nos recuerda que una empresa familiar está compuesta por

tres sistemas cruciales: trabajo, familia y propiedad; y que de su equilibrio depende la continuidad del legado.

Estas organizaciones milenarias también han resaltado que su habilidad de balancear y ejecutar de forma ambidestra los aspectos de los ámbitos empresarial y familiar les ha brindado fortalezas y ventajas competitivas para ser sostenibles de generación en generación y de crisis en crisis.



3. Fortalecer la conexión entre las generaciones anteriores y las nuevas

alrededor de la construcción de un propósito común y un fortalecimiento de los valores familiares. Las empresas milenarias han abierto espacios para promover una participación más activa de las generaciones más jóvenes que han brindado una mirada diferente al mundo empresarial del momento. Se gestiona el conocimiento por medio de la generosidad y transparencia al compartir las mejores prácticas tanto de las generaciones anteriores como de las venideras, para el fo-

mento de espacios de diálogo constructivo.



4. Reconocer la ayuda que brinda un buen gobierno corporativo en los

momentos de adaptación a nuevos entornos. Una práctica que garantiza la continuidad de las empresas milenarias familiares es adecuarse a las exigencias de eficacia, competitividad y renovación estratégica que exige el entorno. En este aspecto, se debe separar muy bien lo que le compete a cada una, para definir las estrategias más adecuadas que le permitan a la empresa familiar competir en los entornos actuales. Es así que para el ámbito corporativo, la junta directiva se encargará de hacer cumplir la táctica definida y en lo parentesco, el consejo tendrá la misión de regular las relaciones entre la familia y la empresa y establecerá políticas futuras para el manejo de los temas generacionales.



5. Respetar y valorar su ecosistema empresarial.

De esta forma crean valor no solo para la familia empresarial sino para los demás *stakeholders* de la organización, generan un impacto positivo en la región en la que operan, cambian vidas y motivan a quienes los acompañan en esta gestión de ser mejores directivos, colaboradores y personas. Así,

la empresa milenaria familiar debe ser atractiva para atraer talento profesional que contribuya a generar valor a ese ecosistema.



6. Fomentar la formación de propietarios activos. Otra práctica que se ha aprendido

de las empresas familiares milenarias es el desarrollo de las relaciones de propiedad; así como hacer que cada accionista se convierta en un propietario activo que aporte al crecimiento del patrimonio mediante una participación respaldada por el conocimiento necesario para influir en determinadas decisiones referentes a la propiedad. Igualmente, el que la familia cuente con una visión patrimonial clara, definida, discutida y aceptada por los miembros que son accionistas del negocio, permite que el crecimiento patrimonial esté enfocado en los intereses

tanto de la familia como del negocio.



7. Identificar muy bien el rol desde el cual cada miembro de la familia puede aportar, con adecuada preparación, a la empresa.

Esta técnica hace que la participación de los miembros de la familia que se encuentren preparados idóneamente para el cargo a desempeñar, se convierta en un factor supremamente diferencial y competitivo frente a empresas no familiares, ya que el compromiso patrimonial, los lleva a reunir todos sus esfuerzos para ser más profesionales y eficaces.

REFLEXIÓN PARA LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

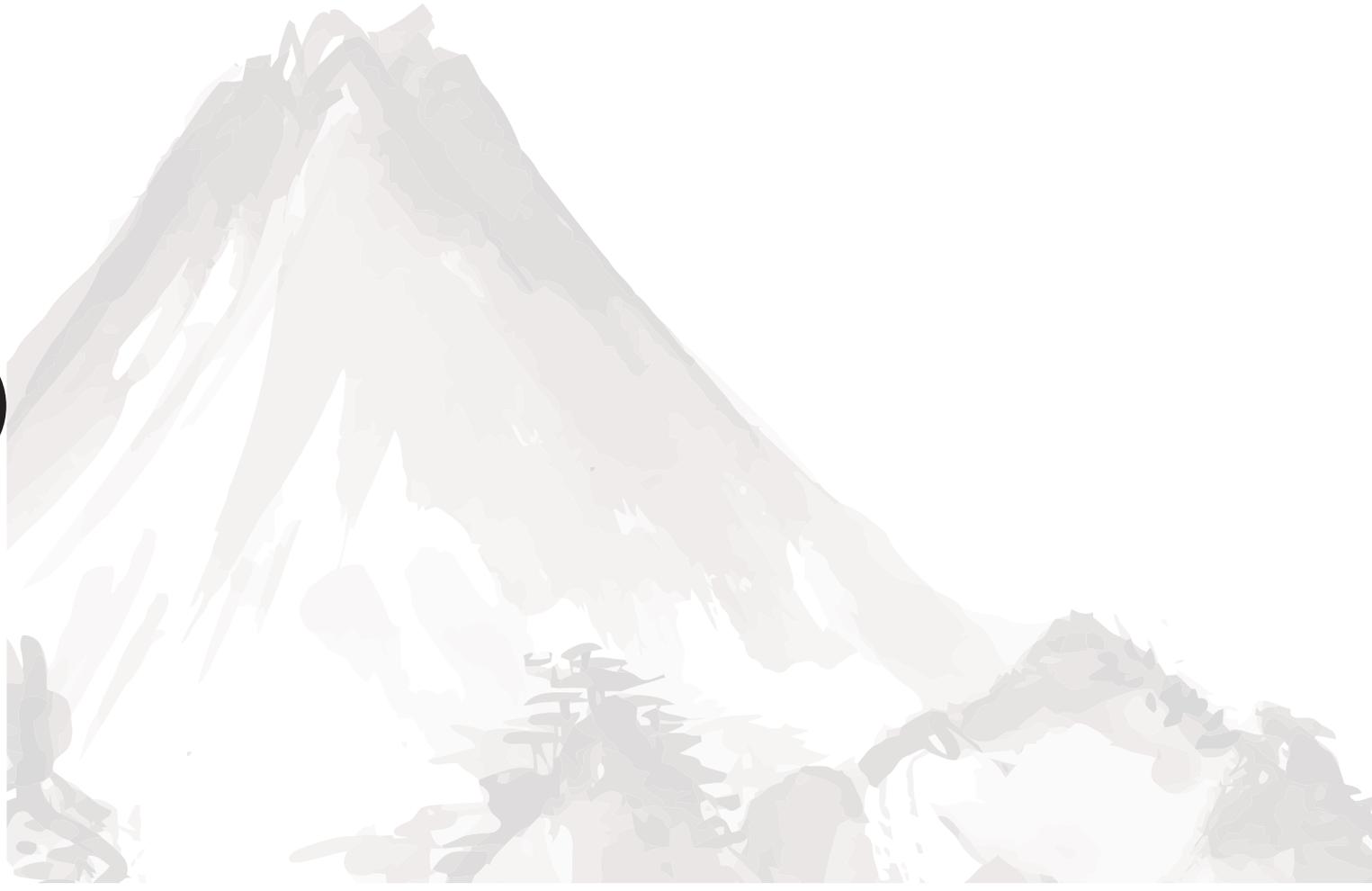
¿Cómo lograron estas familias empresarias afrontar las dificultades y ser sostenibles durante siglos? La unidad, el compromiso, el querer conocer a cada uno de los miembros de

manera genuina, el fortalecer espacios de conexión entre las distintas generaciones, la posibilidad de resolver los conflictos, la habilidad de llevar a cabo la ambidestria durante los procesos de planeación y ejecución, así como la formalidad en la toma de decisiones y la estructuración de un adecuado gobierno corporativo, son los pasos para encaminar las acciones hacia un propósito común. Estos emprendedores y directivos han planeado y ejecutado en familia temas empresariales, pero también aspectos de su visión y estrategia generacional.

LA GRAN PREGUNTA

Como se puede observar, las empresas milenarias han compartido prácticas valiosas que, desde nuestro entorno podemos aplicar. ¿Cuál de estas prácticas le gustaría empezar a explorar en la empresa donde hoy cuenta con algún área de influencia? **I**





SOSTENIBILIDAD PARA EL FUTURO

JAPÓN

LOS SECRETOS DE SUS EMPRESAS CENTENARIAS

CUÁL ES EL PROMEDIO DE VIDA
DE UNA EMPRESA Y CUÁLES SON
LAS MÁS ANTIGUAS DEL MUNDO.

- pág.34

LA HISTORIA DE LA EMPRESA
MÁS ANTIGUA DEL MUNDO QUE
SUCUMBIÓ DESPUÉS DE ESTAR EN
LA CIMA.

- pág. 42

La cultura empresarial que domina el mundo actual aquella en que la virtud está en el movimiento: apuestas arriesgadas, ritmos acelerados, e innovaciones constantes determinan el auge (o la caída) de las empresas en una competencia cada vez más exigente. En Estados Unidos existe un adagio que describe la virtud de quien siempre se está moviendo: *a rolling stone gathers no moss* o “piedra que rueda no recoge musgo”. La frase describe a una persona o empresa que se mantiene activa y cambiante para evitar estancarse, oxidarse o “recoger musgo”. Aunque, por un lado, el espíritu de la piedra rodante le ha traído éxito a más de una *startup*, por otro, un gran sector de empresas nacientes deben afrontar la incertidumbre de rodar hasta la desaparición prematura. Según un estudio del profesor Richard Foster de la Universidad de Yale, hoy se está viviendo una alarmante reducción del promedio de vida de las empresas que ha disminuido de 67 a 15 años en el último siglo, y que seguirá disminuyendo en los próximos años. Frente a esta crisis de longevidad empresarial, los expertos han

THE OLDEST COMPANY

IN (ALMOST) EVERY COUNTRY

**that is still in business*



Un estudio que llevó a cabo el Banco de Corea, en 2008, determinó que Japón alberga más empresas antiguas que cualquier otra nación desarrollada, con más de la mitad de este tipo en el mundo funcionando en su territorio. Se estima que en el país operan más de 33 000 compañías centenarias, de las cuales 3 886 son bicentenarias, e inclusive algunas llegan a ser consideradas milenarias, pues tienen historiales de hace 14 siglos. Estas empresas son tan abundantes en Japón que poseen una denominación especial: *shinise*, término que traduce literalmente a “tienda antigua” y que lleva una connotación de prestigio, calidad y buen gusto.

El profesor Makoto Kanda de la Universidad Meji Gakuin, que se especializa en el estudio de las *shinise*, afirma que las empresas japonesas pueden sobrevivir durante tanto tiempo porque son pequeñas, en su mayoría familiares, y porque se centran en una creencia o credo central que no está ligado únicamente a maximizar sus ganancias. Además, gracias a ciertas condiciones socio-históricas de Japón, como su relativo aislamiento insular, las *shinise* se han podido especializar en el mercado japonés y durante siglos han logrado mantener una base de clientes fieles que buscan la calidad del servicio y la atención al detalle. En un mundo de piedras rodantes, con mercados cada vez más inciertos, la perspectiva milenaria japonesa podría darnos luces sobre cómo recoger musgo y sobrevivir a largo plazo. A continuación, cinco claves para la vida empresarial eterna que podemos aprender de las *shinise* japonesas:

Suzuki



Palabras de Michio Suzuki, fundador: “Si el cliente necesita algo, hagamos todo lo posible para responder. Podemos hacer cualquier cosa si trabajamos duro”.



El origen de Suzuki se remonta a la Suzuki Loom Works en 1909, empresa que se especializó, durante sus primeros 30 años, en la construcción de telares para la industria de la seda y máquinas de tejer para la exportación.



Planta de Suzuki en Japón

LA IMPORTANCIA DE LA FAMILIA

La mayoría de las *shinise* se caracterizan por ser empresas familiares que han pasado sus conocimientos de generación en generación durante siglos. El profesor Yoshiri Hara explica que en Japón dejar un legado para las siguientes generaciones



↓ En la década de 1930, Michio Suzuki le apostó a la construcción de una gama más amplia de productos. Hoy, Suzuki Motor Corporation es el noveno productor de automóviles más grande del mundo.



Las empresas centenarias como Suzuki gestionan cuidadosamente los líderes de largo plazo y su transición a la nueva generación.

En la década de los años setenta la familia Suzuki tomó la decisión de entregar la presidencia al esposo de la nieta del fundador, quien siguiendo la costumbre japonesa del *omiai*, recibió el apellido Suzuki, para convertirse en Osamu Suzuki. Desde 1958, ha trabajado en la empresa y según los expertos es el responsable de su crecimiento global. En junio pasado, con 91 años, fue sucedido en la presidencia, que ostentó durante 44 años, por su hijo Toshihiro Suzuki, de 56. Hoy continúa como asesor de la compañía.

家庭

Familia



Así como la Segunda Guerra Mundial precipitó la caída del mercado del algodón e hizo que el negocio de los telares fuera menos rentable, la posguerra propició que en Japón surgiera una gran necesidad de opciones de transporte, así que Suzuki reorientó, completamente, su negocio hacia los automóviles, las motos, cuatrimotos y los motores fuera de borda.

de la familia y honrar el esfuerzo de los antepasados perfeccionando sus técnicas suele ser una prioridad para los empresarios, más aún que aumentar sus ganancias a corto plazo. Yusuke Tsuen, actual heredero de un negocio de té de 900 años, cuenta que para la

mayoría de jóvenes como él, continuar el legado de sus antepasados es un sueño y un privilegio que ha tenido presente desde la cuna. La continuación del legado familiar es considerada tan importante para la longevidad empresarial que incluso compañías

como Panasonic y Suzuki han recurrido a la práctica *omiai*, de adoptar hombres empresarios adultos, cuando no tienen herederos, con el fin de que estos se incorporen a la línea de sangre de la familia y perpetúen el negocio de la estirpe.

ENCONTRAR UNA COMPETENCIA DISTINTIVA, RAZÓN DE SER

Desde el periodo imperial hasta la revolución digital, las *shinise* japonesas han logrado sobrevivir en épocas completamente distintas, gracias a su *core competency* o competencia distintiva. Según expertos, este es el concepto básico que subyace a lo que ofrece una empresa ayudándola a sobrevivir incluso cuando la tecnología o el mundo que la rodea cambian. Varias de las *shinise* más exitosas basaron su *core competency* en una actividad tradicional japonesa, sobre la que se han especializado, innovando para adaptarse a las nuevas demandas. La constructora Takenaka fue fundada en 1610 para suplir la demanda de templos tradicionales y hoy utiliza sus métodos especializados para construir estadios y centros comerciales. Su competencia central es la misma: construir lugares de reunión. La compañía de entretenimiento Nintendo surgió en 1889 como fabricante del juego de cartas tradicional "hanafuda" y desde entonces ha utilizado nuevas tecnologías para revolucionar los sistemas de juego digitales, siguiendo siempre su competencia distintiva: producir diversión.

Nintendo



EL CAMINO QUE RECORRIÓ NINTENDO

Hiroshi Yamauchi, bisnieto del fundador, fue tan importante para el éxito de Nintendo como Steve Jobs para Apple. Resuelto y beligerante, durante su mandato comenzó una fase implacable de modernización en la empresa. Su primer logro, en 1959, consistió en firmar un acuerdo sin precedentes con Disney para hacer tarjetas con los personajes icónicos de la compañía. Estas tarjetas tuvieron un éxito inimaginado y, en 1962, la Nintendo Company, Ltd. se hizo pública, cotizando acciones en las bolsas de valores de Osaka y Tokio. Más tarde, con las ventas a la baja de las tarjetas, Hiroshi Yamauchi consideró que el mercado estaba limitado y agotándose e inició

● En 1889 nació 'Nintendo Koppai', un negocio dedicado a la fabricación artesanal de *hanafuda* –naipes japoneses– que en lugar de números usaban ilustraciones.



Hanafuda tradicional de Japón

↑ Esta empresa cuyo *core competency* es el entretenimiento, usa la investigación y el desarrollo para producir y distribuir *software* y *hardware* de videojuegos, y juegos de cartas. Es un pilar tecnológico y de la cultura pop, símbolo de las generaciones que han crecido jugando en consolas y dispositivos portátiles.

un proceso de prueba y error para diversificar la empresa. Desde un proyecto de producción y comercialización de arroz instantáneo hasta una compañía de taxis y una cadena de hoteles para encuentros íntimos formaron parte de las iniciativas que fracasaron bajo su faraónica presidencia. La empresa se encontraba en una situación financiera difícil y sus opciones se estaban agotando cuando se dio cuenta de que la mayor fortaleza de la empresa seguía siendo su posición en el negocio de los naipes, en particular sus vínculos con las jugueterías y los grandes almacenes de Japón. La siguiente fase de Nintendo estaba clara: sería entretenimiento para niños. A finales de la década de 1960, un ingeniero de mantenimiento que trabajaba en Nintendo llamado Gunpei Yokoi comenzó a jugar en su tiempo libre con piezas de repuesto que había recogido en la fábrica de la empresa e hizo una pequeña pinza retráctil que lo divertía; Yamauchi vio el dispositivo y su instinto negociante voló. La Ultra Hand, como



↓ Nintendo “con sus juegos crea sueños virtuales para que millones de personas de todas las edades interactúen, generando nuevas formas de comunicación y de relación, capaces de traspasar fronteras ideológicas, étnicas y geográficas”.



Shigeru Miyamoto fue contratado desde 1977, es una leyenda viviente que ha alargado la longevidad de Nintendo. Su visión creativa fue el instrumento definitivo para determinar el camino que Nintendo y toda la industria del videojuego transitará en el futuro. Se le considera el padre de los videojuegos por haber creado Mario, Donkey Kong, The Legend of Zelda, Star Fox, Pikmin y F-Zero y ser pieza clave en el desarrollo de Wii.



fue bautizada, fue el primer juguete oficial de Nintendo y se convirtió en un gran éxito. Con Yokoi surgió un nuevo departamento exclusivamente para crear juguetes. Desde ese momento todos los productos que se fabricaron tenían un rasgo que luego sería continuado

por los videojuegos de la compañía: fueron hechos con la intención específica de provocar alegría y deleite en el usuario, es decir su “core competency”. En 2020 Nintendo vendió más de 21 millones de consolas y obtuvo casi 260 mil millones de yenes en ganancias.

LA SOSTENIBILIDAD, POR ENCIMA DE LA RENTABILIDAD

A diferencia de las compañías *startup* que buscan maximizar rentas a corto plazo, las empresas centenarias japonesas hacen énfasis en la sostenibilidad a largo plazo. Esto quiere decir que su forma de hacer negocios, sacar préstamos y contratar empleados existe, sobre todo, para satisfacer sus necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas. Como resultado, las empresas más longevas del mundo suelen ser más pequeñas, con gastos por dentro de sus posibilidades y negocios menos arriesgados para garantizar la supervivencia del legado familiar. La profesora Innan Sasaki de la Universidad de Warwick asegura que gracias a los valores de las *shinise*, como el compromiso con la familia, la comunidad, la continuidad y la tradición sobre la lógica financiera, estas empresas gozan de un estatus social elevado y una confianza que va mucho más allá de lo que las partes interesadas suelen atribuirles a las empresas familiares.

Ichiwa



Su producto: Los mochi

Son bocados de masa de arroz espolvoreados con soya tostada.

- Algunas de las empresas más antiguas conocen su línea de tiempo por documentos del gobierno y estudios de académicos. Sobre Ichiwa coinciden en que fue fundada en el 1001 para servirles a los sacerdotes sintoístas que llegaban al Santuario Imamiya.

PRODUCTOS Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS MÁS UN PROPÓSITO SUPERIOR

Mantener una base de clientes fieles que estén dispuestos a comprar el mismo producto durante siglos es clave para la sostenibilidad que tanto valoran las *shinise*. Por eso, desde los servicios del hotel más antiguo del

mundo hasta en la receta original para la fabricación del sake, las compañías centenarias japonesas han puesto su máximo empeño durante generaciones y han ganado para sus negocios el alto estatus y el respeto del que gozan en Japón. En la

atención que prestan a los detalles, la perfección con la que hacen su oficio y eligen sus materias primas y el *omotenashi* -servicio al cliente de alto nivel- está su fórmula para la longevidad. Al tiempo, por encarnar y reproducir los valores de la

- En Ichiwa todos son familia. Cuidan a sus empleados, y se esfuerzan por inspirar orgullo. Kyoto Kenji Matsuoka, profesor emérito de la Universidad de Tatsuya, dijo: Para las *shinise* “su máxima prioridad es continuar”, y agrega: “Cada generación es como un corredor de relevos. Lo importante es pasar el testigo”.



- La familia Hasegawa, propietaria de Ichiwa, se rige por *kakun* o lecciones familiares, valores fundamentales que han guiado las decisiones comerciales de muchas *shinise* a lo largo de generaciones.

- La supervivencia de este negocio que fabrica y sirve *mochis* a los caminantes ha significado encontrar un equilibrio entre mantener la tradición y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado. Por ejemplo, después de la Segunda Guerra Mundial, cuando las empresas comenzaron a poner más atención en sus finanzas, cambió el sistema de honor con que operaron durante siglos -donación del cliente- a cobrar un precio fijo por plato. Otras de sus concesiones han sido no usar agua de pozo, y ayudarse con una máquina para procesar el arroz y preparar la masa, pues les ahorra horas de trabajo ante el creciente número de turistas. Ichiwa ha rechazado, recientemente, muchas oportunidades de expansión, incluida una solicitud de Uber Eats.

- Al priorizar la tradición y la estabilidad sobre las ganancias y el crecimiento, Ichiwa ha sobrevivido a guerras, plagas, desastres naturales y el ascenso y caída del imperio.

- En Ichiwa, negocio ubicado en Kioto, después de más de mil años, el menú es solo *mochi* bañado con *miso* dulce, acompañado de té *matcha*.

comunidad local y por ser custodios de las tradiciones se han ganado el respeto, la admiración y el aprecio de sus clientes e incluso el apoyo del gobierno que los promueve. Pero hay más, según lo relata Naomi Hasegawa, propietario de Ichiwa, un negocio que atiende a los caminantes que van a visitar el templo Imamiya en Kioto

y les ofrece en su carta solo un plato milenario a base de arroz y soya, los *shinise* que ofrecen servicios y productos tradicionales y han cultivado el *omotenashi* requieren que la familia propietaria conozca y tenga presente el propósito superior de su negocio que en el caso de Ichiwa, fue un llamado religioso: “servir a los peregrinos en el santuario”.

No obstante, ellos enfrentan desafíos, por una parte, el envejecimiento de la sociedad y los gustos cambiantes de las nuevas generaciones debido a lo que llaman la occidentalización de Japón y por otra, la imposibilidad que tienen algunos propietarios de encontrar un sucesor y trabajadores tradicionales calificados.

UN NUEVO BALANCE

Aunque muchas de las *shinise* japonesas han logrado sobrevivir a las crisis de los últimos años, algunas de ellas han tenido que darle fin a su legado milenario. Kongo Gumi, una empresa constructora de templos con un legado de más de 1 400 años, se vio forzada por las deudas a declararse en bancarrota en el 2006. Lo mismo sucedió con Surugaya, una confitería de 533 años que cerró sus puertas en el 2015. En Japón, cerrar o vender una compañía se suele considerar un fracaso o una vergüenza, razón por la que el mundo volátil de las *startup* es mal visto por las *shinise* que buscan siempre preservar en lo que ya se tiene. Según Mari Matsuzaki, una joven CEO de una *startup* japonesa, la clave del futuro se puede encontrar en un nuevo balance, mezclando los recursos, las redes y la reputación de las *shinise* con las nuevas tecnologías y rápida toma de decisiones de las *startup*.

La experiencia de Japón nos invita a pensar este balance para nuestros propios contextos, un balance entre la tradición y la innovación, la sostenibilidad y la ambición; un futuro de piedras rodantes que de vez en cuando se detienen para permitirse el tiempo de florecer. **I**

•La curaduría editorial y la investigación de este artículo estuvo a cargo de Diseño Editorial Comunicaciones Ltda. Periodista: Gabriela Franco.

Kongō Gumi



Shigetsu Kongō, carpintero capacitado en el arte de la construcción de templos, fue el fundador de la empresa de construcción Kongō Gumi en el 578 d. C. Cuarenta generaciones lo sucedieron en la dirección de la empresa, entre ellos Toshitaka Kongō.



↑ Fundada en Japón, apenas un siglo después de la caída del Imperio romano, sobrevivió a cambios extremos en la cultura, el gobierno y la economía de Japón, y ha salvaguardado las técnicas tradicionales de construcción durante 1 443 años.

EL CASO DE KONGŌ GUMI

La empresa constructora de templos budistas Kongō Gumi en Osaka, Japón, gozaba de tener el título como la más antigua del mundo en manos de una misma familia, con un origen que data del año 578 después de Cristo. Pero en 2006 fue absorbida por la multinacional de la construcción Takamatsu Kensetsu. Varias razones llevaron a este proceso,

- La empresa se especializó en la construcción de templos budistas tradicionales con un sistema de componentes de corte preciso que en torno de un marco de madera se entrelazaban y formaban el todo. Así, las obras podían ser reparadas mediante reemplazos individuales. Esta técnica milenaria especializada facilitó la renovación y reconstrucción, a lo largo de los siglos, de miles de templos y el ahorro de mucho dinero.

- Yoshisada Kongō, el líder 32º, escribió *Shokuke kokoroe no koto* donde condensó los principios básicos de la filosofía empresarial de Kongō Gumi. “Para un Kongō, las reglas que miden su vida personal son tan importantes como su excelencia profesional”, afirma su autor y en 16 puntos ofrece sus recomendaciones. Desde cómo tratar al cliente hasta cómo formar a un maestro de Kongō Gumi -10 años de entrenamiento y 10 más para perfeccionarse en el arte-



Kongō Shigemitsu, fundador de Kongo Gumi, fue uno de los tres artesanos encargados de la construcción del Templo Shitennō-ji en el año 593.



indican expertos. La primera, no se supo adaptar a tiempo para diversificar su producto y construir edificios privados destinados a la vivienda que estaba en alza, cuando la demanda por templos descendió severamente. La segunda, el nivel de endeudamiento que adquirió la compañía en la década de los años 80 para ser invertidos en el sector inmobiliario y su posterior desinflación -burbuja

inmobiliaria a comienzos de los años 90- fue insostenible. La tercera, sufre una gigante reducción de sus ingresos en el 2000 dado que el gobierno de Japón quitó los subsidios y redujo los presupuestos para la construcción de más templos budistas como respuesta a la secularización de su sociedad por la llegada del capitalismo al país. Finalmente, aunque para solventar estos golpes Kongō

Gumi reajustó lo que más pudo su operación, en 2004 no logró hacer frente a las deudas y en 2006 se declaró en quiebra y fue absorbida. Hoy ningún miembro de la familia la gestiona y su nuevo presidente, Kenichi Tone, asegura que lo más valioso es que Kongō Gumi mantiene intacto su *core competency* y ha demostrado saberse adaptar a los cambios, por tanto, perder su independencia a través de la adquisición, por parte de Takamatsu, es su máxima muestra de adaptación a las circunstancias de hoy. Tone se propone regresar a Kongō Gumi a su origen y cree que los cambios en la gestión la revitalizarán. La empresa generó, en 2019, ventas anuales por 38 millones de dólares.

A black and white portrait of Peter Drucker, an older man with glasses, wearing a suit and tie, resting his chin on his hand. The background is a solid dark color.

DRUCKER

LAS IDEAS DE PETER DRUCKER, APLICADAS A LAS EMPRESAS DE HOY

Con apartes de su biografía y reflexiones en torno de sus ideas, el padre del *management* cobra vigencia, tras un año impactado por la pandemia del COVID-19 en el que las relaciones de muchas empresas con sus clientes se han visto resentidas. Por eso, hace sentido, reflexionar sobre ellas, retomarlas y aplicarlas teniendo presente su frase: "Toda empresa u organización que pretende permanecer en el tiempo, ser rentable, generar y repartir riqueza debe de tener como fin supremo: 'crear y mantener clientes'".



Jorge Iván
Gómez Osorio

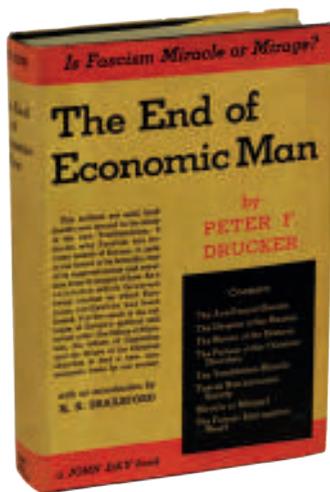
Ph. D.
Profesor
INALDE Business School

CKER

Peter DRUCKER

EL HOMBRE QUE INVENTÓ EL MANAGEMENT SEGÚN LA REVISTA BUSINESSWEEK

Es un escritor muy prolífico: publicó más de treinta libros, de los que se han vendido millones de copias, y se han traducido a más de 30 idiomas. Únicamente, sus libros superan las 10 000 páginas.



A esto se le agrega más de un centenar de artículos en revistas de dirección y negocios.

Peter Drucker nació en Viena, Austria, el 19 de noviembre de 1909. Creció en un hogar rico en experiencias intelectuales, culturales y académicas. Por la casa de los padres de Drucker (Adolph y Caroline) pasaron influyentes políticos, economistas, músicos, escritores y científicos de la Austria de comienzos del siglo XX, quienes disfrutaron de animadas reuniones y veladas. Dedicó sus primeros años académicos al campo del derecho, especialmente, al internacional.

✓ La primera etapa de la vida de Drucker estuvo marcada por diversas y muy variadas actividades. Por ejemplo, fue periodista en medios locales impresos de Austria y después trabajó en distintas empresas y sectores en cargos menores. En 1933, se trasladó a Inglaterra, en un momento en que se

afianzaban el liderazgo de Adolf Hitler (1889-1945) y el movimiento del Tercer Reich en Alemania. Posteriormente, en 1937, como consecuencia de la guerra, emigró a los Estados Unidos.

✓ En este periodo, Drucker escribió su primer libro, *The End of Economic Man* (1939). En la obra mostró su faceta como politólogo y analista político. Ahí señalaba, claramente, los problemas que enfrentaba Europa a raíz de los totalitarismos, como el nazismo y el fascismo. De igual modo, en este libro sostuvo que vivíamos en una sociedad en la que predominaban las organizaciones y, por este hecho, la empresa era, ante todo, una entidad social que, a su vez, se constituía en un órgano con funciones económicas. El texto tuvo una gran acogida en diversos círculos políticos y económicos.

✓ Durante esta primera etapa, Drucker también forjó su carácter académico e intelectual, gracias a la influencia de varios autores contemporáneos. Por un lado, desde el punto de vista filosófico, se interesó, profundamente, en las ideas del escritor danés Soren Kierkegaard. Luego, en Inglaterra, tuvo la oportunidad de conocer y participar en seminarios con el economista inglés John Maynard Keynes. Igualmente sostuvo una fuerte relación con el economista austríaco Joseph Schumpeter, quien,

Peter Drucker escribió su primer libro, *The End of Economic Man*, en 1939. La obra mostró su faceta como politólogo y analista político y tuvo una gran acogida en diversos círculos políticos y económicos.



desde el punto de vista intelectual, marcó una fuerte impronta en las ideas sobre la innovación y el espíritu empresarial del propio Drucker.

✓ Al politólogo y analista austriaco también le llamó la atención el pensamiento del escritor francés Alexis de Tocqueville, en especial, su libro *La democracia en América*. Gracias a esta obra, comprendió la importancia de la iniciativa, la participación, la descentralización y la responsabilidad de las personas hacia el grupo social al que pertenecen. De igual forma, entendió la trascendencia que tenían para una comunidad humana los valores y las creencias compartidas, dado que ayudaban a generar unidad y sentido de colaboración más allá de las motivaciones puramente económicas. Estas ideas se verán reflejadas a lo largo de la obra de Drucker.

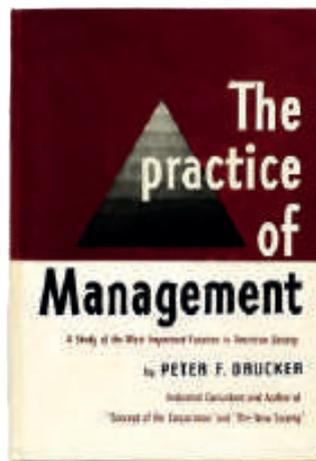
✓ El académico fue un deudor intelectual de Chester I. Barnard y su libro *The functions of the executive*. De hecho, tomó la definición de empresa planteada por Barnard, para quien la empresa es una institución social que organiza y dirige el esfuerzo humano encaminado al logro de unos fines comunes a todos y, a partir de ella, escribió su libro *Concept of the corporation*.

✓ Su aportación más grande al *management*



↑ Alexis de Tocqueville con su libro *La democracia en América* influyó en la comprensión que Peter Drucker tuvo sobre la importancia de la iniciativa, la participación, la descentralización y la responsabilidad de las personas hacia el grupo social al que pertenecen.

fue el libro *The practice of Management* (1954) porque sentó las bases de la empresa moderna a través de un concepto que se convirtió en la estructura central de su pensamiento. Drucker concebía al cliente de una empresa como el



centro y columna vertebral de toda organización empresarial. Gracias a esta idea, enfocó todos sus esfuerzos intelectuales en presentar la función de la comercialización y de la innovación como las dos tareas fundamentales de un directivo de empresa.

Posteriormente escribió otras obras de profundo impacto en materia de dirección, teoría de los negocios, innovación y retos de la nueva sociedad de la información y el conocimiento mediante la abundante producción de artículos y libros.

En este orden de ideas, nos enfocaremos en la obra *The practice of Management* para hacer énfasis en lo medular del pensamiento de Drucker como es la visión del cliente y el rol del directivo en la empresa moderna.

CONCEPTOS CLAVE

Drucker conjugó el *negocio*, la *organización* y la *dirección* como las tres categorías

La primera edición del libro *The practice of Management* se publicó en 1954. Con esta obra, Peter Drucker sentó las bases de la empresa moderna. A lo largo de los últimos 60 años se han publicado múltiples ediciones en más de 30 idiomas.



esenciales que sustentaron su teoría de la dirección.

EL NEGOCIO COMO LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA DIRECCIÓN

Para nacer, crecer y sostenerse en el largo plazo, toda empresa requiere de un negocio o actividad mercantil. Este consiste en la actividad que transforma recursos mediante un conocimiento para convertirlo en un servicio o un producto que un tercero, el cliente, estaría dispuesto a pagar. Esta actividad involucra recursos como el tiempo, el dinero, el conocimiento, la tecnología y las metodologías y técnicas, con el fin de asegurar el desarrollo del negocio¹.

LA ORGANIZACIÓN COMO LA ACTIVIDAD POSIBILITADORA DEL DESEMPEÑO (LAS TAREAS)

Drucker hizo un significativo aporte a la dirección, al poner de relieve que los objetivos de la empresa se deben realizar mediante una organización, esto es, por medio del conjunto de personas que contribuyen a una tarea y a unos fines comunes. Lo relevante en el modelo de pensamiento del escritor austriaco estaba en que la tarea de la dirección consistía en asegurar un mayor rendimiento de la

organización de cara al desempeño y los resultados; es decir, la dirección debía ser capaz de desarrollar a las personas, de modo que el todo fuera siempre superior a la suma de las partes².

En consideración, más adelante presentaré la metodología que diseñó Drucker para dirigir la organización y asegurar que la tarea directiva tuviera un sistema racional orientado a la consecución de sus fines. A mi juicio, esta metodología es una verdadera aportación a la manera como la dirección general debe encarar sus tareas y actividades dentro de la organización. No se debe mirar como una lista taxativa de tareas por hacer, pero sí como punto de reflexión para una dirección más eficaz. En último término, Drucker presentó un camino para un mejor desempeño organizacional y, consecuentemente, para el logro de los objetivos del negocio.

EL DIRECTIVO COMO MOTOR DE LAS REALIZACIONES

En sus planteamientos, Drucker le dio gran importancia al directivo. De hecho, sus obras estaban dirigidas a las personas de empresa y de la organización, más que a

los académicos y teóricos de esta disciplina. Señalaba con insistencia que "los productos finales del trabajo de un directivo son las decisiones y las acciones, más que el conocimiento o la percepción, la decisión crucial es la asignación del esfuerzo", dando a entender la centralidad de las decisiones dentro del proceso directivo³.

DRUCKER, EN CLAVE MODERNA

Drucker entendía a los clientes como actores externos a la empresa. Con esto quería decir que la tarea de la dirección y de la organización era salir al mercado a satisfacer una necesidad de un cliente. Por otra parte, el valor consistía en todo aquello que ofrecía la empresa y era de utilidad para el cliente. Por esto, solía afirmar que las personas no compraban productos o servicios, sino que satisfacían sus necesidades y expectativas con productos o servicios. Asimismo, articuló tanto los clientes como el valor con la coordinación de las actividades y las relaciones de la empresa, encaminándolas al cumplimiento del objetivo supremo de esta: crear un cliente.

Se puede señalar que la columna vertebral de las empresas nuevas

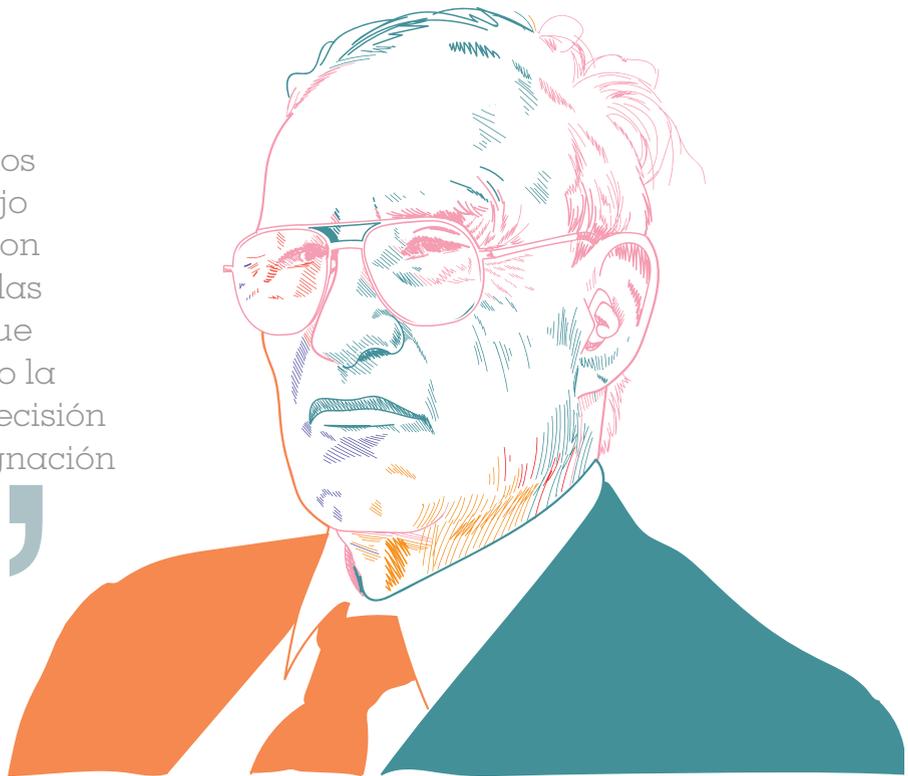
1. En ese orden de ideas, la empresa es un sistema productivo de algo, como un bien o un servicio, del que se benefician los clientes, y también, un sistema distributivo de recompensas económicas y no económicas, de las que se benefician los propietarios y los empleados.

2. En efecto, sobre este particular, Drucker concluye: "Una empresa es una entidad productiva que produce más que la suma de sus recursos invertidos en ella". Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 445.

3. Drucker, P. F. (1963), pp. 53-60.

“ Los productos finales del trabajo de un directivo son las decisiones y las acciones, más que el conocimiento o la percepción, la decisión crucial es la asignación del esfuerzo. ”

Peter Drucker



establecidas e, incluso, en potencia, es la existencia de clientes que estén dispuestos a pagar por un servicio o un producto. A su vez, los clientes son el núcleo del negocio, por cuanto constituyen las principales fuentes de generación de ingresos en la empresa. Gracias a Drucker se popularizó el concepto de “modelo de negocio”⁴ como el elemento central de la creación y dirección de una empresa. Sin clientes, las empresas se desnaturalizan y, por tanto, se convierten en

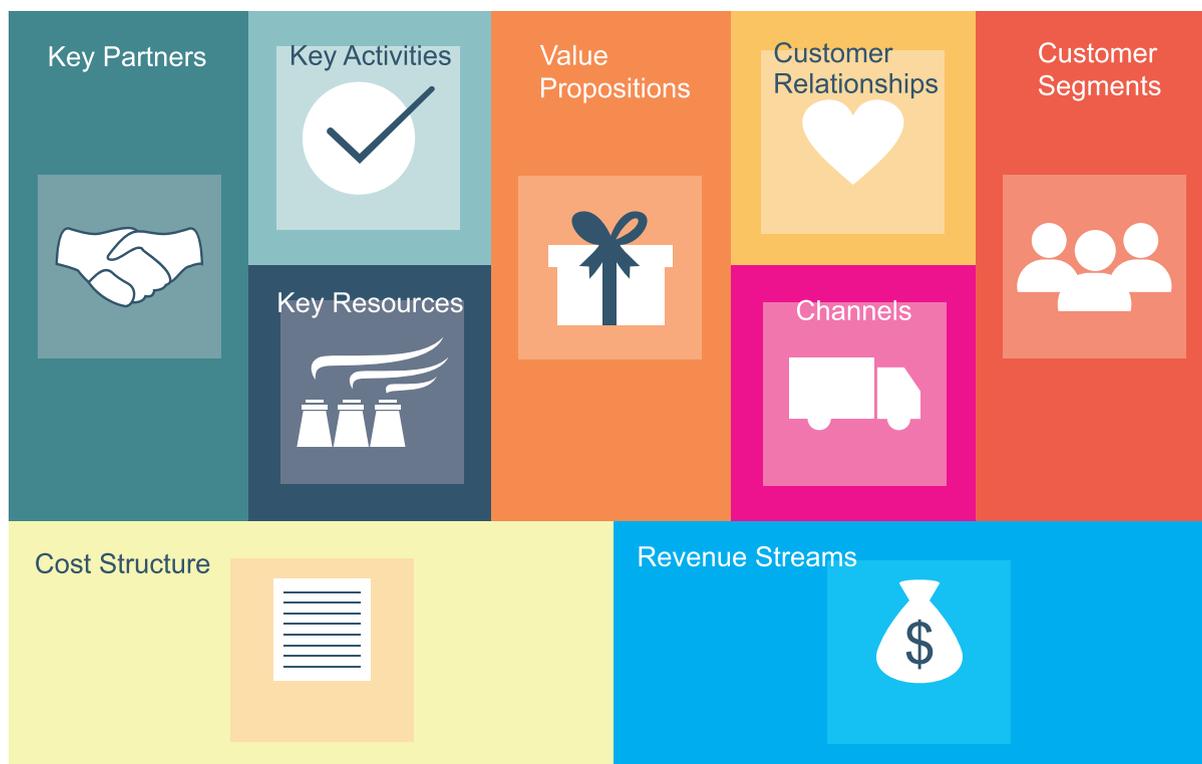
otra cosa: una asociación, una organización sin ánimo de lucro o un club. Por esto, lo propio de las empresas es crear y mantener clientes y, como resultado, lo propio de la dirección es dirigir la actividad y generar resultados con el propósito, precisamente, de crear y mantener clientes.

Siguiendo esta lógica de Drucker, los objetivos económicos de un negocio son: aumentar los ingresos, administrar los costos y los gastos y lograr ganancias. Si observamos, el primer

objetivo proviene de los clientes; el segundo corresponde a las personas dentro de una organización y el tercero involucra la estructura del capital, representada por el mismo capital. O sea, los tres objetivos involucran a tres actores de la empresa para satisfacer: los clientes, los empleados y los propietarios.

Drucker vinculó el objetivo de aumentar ingresos a la idea central de crear clientes. Por esto, priorizó la comercialización y la innovación como las dos

4. La profesora de Harvard Joan Magretta, inspirada por Drucker, escribió un artículo que tituló “Why business models matter?”. En este documento precisó lo que se debía entenderse por un modelo de negocio. A juicio de Magretta, las grandes preguntas de un modelo de negocio son: ¿cómo gana dinero esta empresa?, ¿quiénes son nuestros clientes? y ¿cuál es el valor que persiguen nuestros clientes? Véase Magretta, J. (2002a), pp. 3-8. Posteriormente, el suizo Alex Osterwalder creó una metodología que ha contado con gran popularidad en el mundo de los negocios, llamada “Business Model Canvas”, y que organiza y captura en una plantilla las nueve partes esenciales o los elementos inductores del éxito en un negocio a partir de la comprensión del cliente, el valor y las relaciones. Véase Osterwalder, A. y Pigneur, I. (2010).



actividades esenciales de la dirección⁵. Sobre la comercialización, decía que la preocupación y responsabilidad por esta actividad se debía filtrar en todos los lugares y en todas las partes de la empresa⁶. De igual modo, la innovación era la actividad dedicada a crear nuevas formas para satisfacer las necesidades, conseguir nuevos clientes y buscar otras maneras de hacer las cosas.

El objetivo de administrar los costos y los gastos fue desarrollado por Drucker alrededor de otro concepto

nuclear de su pensamiento: la productividad. Este consistía en la capacidad de convertir recursos humanos y materiales en algo productivo, y también obtener mayores resultados a menores costos; o sea, hacer las cosas correctamente (*doing the things right*). Por este hecho, elaboró toda una teoría sobre cómo lograr más productividad de las personas dentro de

la organización, y llegó a la conclusión de que la clave residía en la construcción de sistemas de objetivos para los trabajadores del conocimiento. Asimismo, planteó que las decisiones más importantes en las organizaciones eran aquellas relacionadas con las personas.

Igualmente, Drucker propuso el objetivo de lograr las ganancias como la

↑ No sorprende, a la luz de estas ideas, que el popular modelo de Canvas sobre diseño de modelos de negocios responda a las preguntas clásicas de Drucker sobre las necesidades del cliente, la disposición a pagar y el canal de comunicación.

5. Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 57. Al respecto, Drucker señalaba: "La comprensión de la importancia de la comercialización requiere superar el prejuicio social arraigado, de que las ventas constituyen una función innoble y parasitaria, mientras que la producción es caballeresca, de lo que resulta la falacia teórica de considerar la producción como la función principal y determinante de un negocio". Véase Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 59.

6. Drucker, P. F. [1954(2015)], p. 59.

Sin clientes, las empresas se desnaturalizan y, por tanto, se convierten en otra cosa: una asociación, una organización sin ánimo de lucro o un club.

primera función que tiene la dirección, pero no la única ni la más importante. El autor se alejó de las premisas del *homo economicus* respecto de la maximización de las ganancias. Sin embargo, señaló que un negocio que no obtenía ganancias por encima de sus consumos ponía en peligro su continuidad y la propia capacidad de emprender más retos y asumir nuevos riesgos.

CONCLUSIÓN

Peter Drucker es el padre de la administración moderna y su paternidad responde a que siempre estará vigente, dado

que logró entender el núcleo de la empresa y los énfasis de actuación de toda función directiva. Al punto que en la sociedad de la transformación digital los conceptos como modelo de negocio, innovación y centralidad del cliente tienen su origen en las ideas de Drucker.

No sorprende, a la luz de estas ideas, que el popular modelo de Canvas sobre diseño de modelos de negocios responda a las preguntas clásicas de Drucker sobre las necesidades del cliente, la disposición a pagar y el canal de comunicación.

Jeff Bezos, CEO de Amazon, dice que su principal premisa

para entender su negocio digital es poner a los clientes de primero, luego, inventar y, posteriormente, ser paciente.

En pocas palabras, la era digital basada en usuarios, plataformas, aplicaciones móviles e inmediatez ha cambiado muchas cosas, como, por ejemplo, puntos de venta, distribución y logística; sin embargo, no ha sustituido el concepto central de Drucker, por el contrario, lo ha profundizado. Esta idea es vigente y seguirá marcando el camino de la empresa moderna. El viejo y, a la vez, nuevo postulado de Drucker: "el fin de las empresas es crear clientes". **I**

BIBLIOGRAFÍA

1. Drucker, Peter Ferdinand [1946(2006)], *Concept of the corporation*, Transaction Publishers, with a new introduction by the author, sixth printing, New Brunswick.
2. Drucker, Peter Ferdinand [1954(1986)], *The practice of management*, Harper Collins, New York.
3. Drucker, Peter Ferdinand [1954(2015)], *La gerencia de empresas*, Penguin Random House Group, Bogotá.
4. Drucker, Peter Ferdinand [1964(1993)], *Managing for results*, Collins, New York.
5. Drucker, Peter Ferdinand [1964(2016)], *La gerencia efectiva: Tareas económicas y decisiones arriesgadas*, Penguin Random House Group, Bogotá.
6. Drucker, Peter Ferdinand [1967(2016)], *El ejecutivo eficaz*, Penguin Random House Group, Bogotá.
7. Drucker, Peter Ferdinand [1968(1978)], *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*, Harper Colophon Books, New York.
8. Drucker, Peter Ferdinand [1973(1984)], *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*, Editorial Ateneo, Buenos Aires.
9. Drucker, Peter Ferdinand [1973(1985)], *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Harper Collins, New York.
10. Drucker, Peter Ferdinand [1982(1983)], *El cambiante mundo del directivo*, Editorial Grijalbo, Barcelona.
11. Drucker, Peter Ferdinand (1985), *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, Harper & Row Publishers, New York.
12. Drucker, Peter Ferdinand (1992), *Managing for the future*, Truman Talley Books, New York.
13. Drucker, Peter Ferdinand (1993), *Gerencia para el futuro*, Editorial Norma, Bogotá.
14. Drucker, Peter Ferdinand (1994), "The theory of the business", *Harvard Business Review*, reprint 94506, pp. 95-104.
15. Drucker, Peter Ferdinand (1999), *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Editorial Norma, Bogotá.
16. Drucker, Peter Ferdinand (2001), *The Essential Drucker*, Collins Business, New York.
17. Drucker, Peter Ferdinand y Maciariello, Joseph (2006), *Drucker para todos los días*, Editorial Norma, Bogotá.
18. Magretta, Joan y Stone Nan (2003), *What management is? How it Works and why it's everyone's business*, Free Press, New York.
19. Magretta, Joan (2003a), "Why business models matter?", *Harvard Business Review*, reprint R0205F, pp. 3-8.
20. Osterwalder, Alex y Pigneur, Ivez (2010), *Generación de modelos de negocio*, Planeta, Bogotá.

ARMADA NACIONAL, ARC:

UNA INSTITUCIÓN BICENTENARIA QUE COMPARTE SU LEGADO PARA HACER EMPRESA

El caso de Cotecmar evidencia el cambio de dirección que puede tomar una empresa cuando recibe un legado y desde su concepción vislumbra su función en el mercado y en la sociedad a largo plazo.



Luis Alberto Ordóñez Rubio

Ph. D.
Vicealmirante (r)

PADE 2007
INALDE Business School

Cuando en 2007 las Fuerzas Armadas iniciaron su participación masiva en el Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE, no era de extrañar. Al fin y al cabo se trataba de los futuros dirigentes de las empresas más grandes y antiguas del

país. Por eso, vale la pena resaltar en este especial de empresas con más de cien años de historia a una organización bicentenaria colombiana como la Armada Nacional, ARC, y conocer qué visión la ha guiado para tomar las acciones que le permiten mantenerse como una organización contemporánea, moderna y acorde con las necesidades, pero sin descuidar su legado de tradición y honor.

HISTORIA Y FORMACIÓN

Para cualquier empresa mantenerse vigente y lograr que sean varias generaciones las que consigan hacerla crecer y progresar, es el mayor orgullo. Doscientos diez años es mucho tiempo, y

aunque los vaivenes políticos y, por consiguiente, las asignaciones presupuestales generaron interrupciones, la Armada Nacional aunque inicia su historia en 1810 se puede considerar consolidada y funcionando de manera permanente desde 1932, año en que las necesidades obligaron a la nación a tener una fuerza disuasiva en sus mares y ríos. Fue el conflicto con el Perú el que obligó, ante la necesidad de recuperar la soberanía, a contar hoy con una institución que dentro de su organización contempla escuelas de formación, de capacitación y otras de especialización en las que se desarrolla el talento humano bajo los principios y valores de la entidad. También

en los entes logísticos, bajo la figura de las bases navales, donde se manejan los recursos económicos y financieros, se adelantan procesos de mantenimiento, se da el soporte que un buque requiere en puerto y el alistamiento para operar en el mar, incluyendo los de bienestar, salud y preparación del personal para las largas jornadas. Hoy están las unidades a flote, aéreas, submarinas y de Infantería de Marina como gestoras del poder naval y, de hecho, con la capacidad de proteger los intereses en los ríos y mares de Colombia. Para los niveles más exigentes de mantenimiento y construcción están los astilleros navales.

LA EXPERIENCIA

En resumen, existen empresas de servicios, suministros y distribución, también de educación, pero además departamentos técnicos con talleres de electrónica, mecánica, hidráulica y electricidad, y las empresas astilleras, donde además se hace investigación y desarrollo tecnológico y, asimismo, hospitales y centros de salud; en fin, todo un conglomerado que mueve 32 mil hombres y mujeres, con la misma identidad, preservando las



tradiciones, con clara visión institucional, valores bien definidos y, por supuesto, bajo códigos de disciplina y comportamiento propios de cualquier sociedad organizada. El producto final se llama seguridad, defensa y desarrollo del poder marítimo.

Numerosos aspectos marcan el éxito de esta institución. Y para ejemplificarlos bien vale la pena presentar un caso de estudio con reconocimiento nacional e internacional: la Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial, Cotecmar.

EL CASO COTECMAR

La necesidad

En 1994, al cerrarse Conastil¹ por problemas

↑ Cotecmar ha construido más de 50 unidades para la Armada colombiana en estos últimos 20 años. Este logro constituye para las dos empresas una muestra de lo que significa trabajar para que perduren los legados centenarios.

administrativos y financieros, Colombia se quedó sin astillero con capacidad para reparar su flota naval y la mercante con barcos de peso muerto hasta de 3.600 toneladas; toda una tragedia para un país con dos océanos. El problema, además de los altos costos, implicaba connotaciones estratégicas al tener que acudir a terceros para el mantenimiento y reparación de los buques militares. Ante la cesación de pagos, el sindicato se tomó las instalaciones y luego estas, al quedar abandonadas, resultaron saqueadas hasta finales de 1997, cuando

1. Conastil, era la empresa astillera colombiana, conformada por el IFI, Proexpo y, minoritariamente, por la ARC. En 1990 se vendió el 80% de las acciones a Schader & Camargo, una prestigiosa empresa metalmeccánica. Aún así, no logró salir adelante y en 1994 se declaró en quiebra.

después de difíciles procesos de negociación fueron adquiridas por la Armada Nacional. Tras intensas jornadas de trabajo y el apoyo de toda la institución, seis meses después, el 24 de julio, día de la Armada Nacional, se ponía en servicio nuevamente. La tarea había sido titánica, el abandono y el clima habían causado deterioro a toda la infraestructura y la falta de vigilancia había permitido que talleres, oficinas y equipos de operación resultaran saqueados y afectados. Lo poco que se salvó estaba en lamentable deterioro².

La persistencia

En el año 2000, después de haber seguido con el plan de recuperación que se desarrollaba de forma paralela con la operación de la planta, se decidió convertirlo en una corporación de ciencia y tecnología, en la que tres universidades y, desde luego, la Armada Nacional, ingresaban como socias³. El propósito era desligarlo de la institución militar y así permitirle una normatividad más acorde con su misión y darle la agilidad administrativa y contractual que se requiere en una empresa de ese tipo, donde el lucro cesante cuesta mucho

dinero a los armadores de las embarcaciones en proceso de reparación y mantenimiento. A partir de ese momento, Cotecmar adquirió autonomía, pero también una inmensa responsabilidad, pues el Estado no le suministraría ningún soporte económico, por tanto, debería ser autosuficiente. Hoy, la figura jurídica, administrativa y financiera, ha funcionado lo que permite que los excedentes puedan reinvertirse en la razón de ser de la corporación, de manera que en los veintiún años de funcionamiento ha desarrollado investigación científica, capacitado funcionarios y retomado la construcción naval como importante logro. Colombia, no solo recuperó la capacidad astillera, sino que gracias a la investigación de alto nivel, se muestran resultados tangibles en mantenimiento, reparación, diseño y construcción de buques, algunos para exportación. Las líneas de investigación incluyen: arquitectura e ingeniería naval, materiales y tecnologías de producción naval y tecnologías de informática, comunicación y control de soporte a astilleros y embarcaciones. Para 2020, Cotecmar, en plena pandemia, logró ingresos brutos por 207.205 millones

de pesos, un ebitda de 13.977 millones de pesos y excedentes netos de 12.096 millones de pesos. En cuanto al personal, mantiene una planta de 1.171 colaboradores⁴.

Cultura empresarial y tradiciones

Cotecmar, como el ave fénix, renació de las cenizas. A los pocos años superó el punto de equilibrio, pues se ha logrado mantener en un mercado competitivo, exigente e innovador.

La corporación Cotecmar es hija de la Armada Nacional, lo que no le hace la vida más fácil, pero le proporciona el ADN de una institución bicentenaria, forjada en principios y valores, con una fuerte identidad y sentido de pertenencia. La historia, tradición y cultura organizacional se mantienen, así como la disciplina, el orden y el espíritu de cuerpo; el respeto, buen trato y preocupación por el bienestar marcan una constante. Los directivos y gerentes de las unidades de negocios son oficiales activos o en retiro de la ARC, y en las áreas técnicas los suboficiales navales ocupan cargos de relevancia. Aunque la mayoría del talento humano corresponde

2. Relato "La creación de Cotecmar", por el contralmirante (r) Ricardo Pulido Osuna, primer Presidente de la corporación. Disponible en: <http://polmarine.com.co/relato-de-la-creacion-de-cotecmar-calm-ra-ricardo-pulido-osuna/>

3. Los socios pioneros fueron la Universidad Nacional, la Escuela Colombiana de Ingeniería y la Universidad Tecnológica de Bolívar. En 2005 ingresó la Universidad del Norte ante el retiro de la Escuela Colombiana de Ingeniería.

4. Informe de gestión Cotecmar 2020, consultado el 18 de junio de 2021 y disponible en: <https://www.cotecmar.com/sites/default/files/descargas/INFORME%20DE%20GESTIÓN%202020.pdf>



↑ Cotecmar, así como la Armada Nacional, tiene una visión de largo plazo, pues se proyecta como un soporte en ciencia, desarrollo e investigación. Ha recibido de la ARC como legado su historia, tradición y símbolos representativos sumados a principios y valores claramente definidos como la vocación de servicio y el enfoque en el factor humano como lo más importante.

a personal civil (menos del 10 % son militares), la cultura institucional se ha logrado transmitir y asimilar por los funcionarios, entre otras, porque algunos han adelantado estudios de posgrado en la Escuela Naval. En Cotecmar; se respira institución, allí los símbolos, logos, uniformes y el prestigio adquirido, además de las posibilidades de prepararse y construir un mejor futuro, son fundamentales en la creación de identidad y amor por la empresa. Sorprende que en muchos casos el salario no sea el estímulo que mantiene la permanencia y disminuye

la desertión; considero que los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a una institución exitosa y de renombre.

Aunque manejar empresas no es nuevo para la institución naval, la novedad con Cotecmar es el hecho de regirse enteramente por el régimen comercial civil, no recibir recurso alguno del Estado, estar innovando permanentemente y tener que competir en el mercado nacional e internacional; lo que se ha conseguido con éxito en veintiún años de operación continua y con resultados que son orgullo, no solo institucional, sino nacional e internacional. **1**



CUANDO SE HABLA DE METODOLOGÍAS PARA ADMINISTRAR Y DESARROLLAR PROYECTOS



Ernesto Barrera Duque

*Ph.D.
Profesor
INALDE Business School*



Juan Carlos Valverde

*MSc.
Ciencias de la Conducta
Escuela de Economía
y Ciencias Políticas de
Londres
MBA
Universidad de Manchester*

Para realizar negocios y enfrentar proyectos bajo un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, la gestión guiada por métodos tradicionales no es la más adecuada. Hoy se requieren de filosofías y prácticas distintas que permitan afrontar, de manera ágil, los cambios que exigen los ambientes con modelos de negocio atravesados por las tecnologías digitales.

LIDERAZGO

Ag

PARA LA TRANSFORMACIÓN
ORGANIZACIONAL

El turbulento entorno actual y caracterizado como VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), aunado a los cambios vertiginosos en el panorama competitivo de los negocios, generan novedosos retos para el día a día y el oficio estratégico de los directivos. Nuevos modelos de negocio, nuevas tecnologías, *omnicanalidad*, métodos de trabajo, así como la continua búsqueda por la diferenciación vía la experiencia de los clientes, implican cambios profundos en las lógicas de competencia y las destrezas directivas. Este escenario nos aumenta la percepción de riesgo y ambigüedad respecto de las respuestas adecuadas para

adaptarnos e influir con mayor velocidad en el mercado.

Innovadores entrantes con configuraciones de recursos, actividades y capacidades distintas, basadas en estas tecnologías retan a los competidores tradicionales que, debido a sus restricciones inerciales como rutinas, formas de trabajo, tiempos de entrega, conceptos de productividad, sistemas de gestión y, especialmente, la mentalidad directiva, responden de una manera reactiva, lenta e inflexible ante estas tecnologías y modelos de negocio disruptivos que desplazan a los incumbentes. Las novedades excluyen, rápidamente, propuestas de valor anteriores y dan paso

a nuevos sistemas de gestión más eficientes y productivos que consolidan crecimientos exponenciales, por el impacto de las redes sociales digitales, la automatización de procesos, robótica, la aplicación de la inteligencia artificial, *machine learning*, *deep learning*, *big data*, *blockchain*, *cloud*, IoT, realidad aumentada, impresión 3D, telepresencia y otras tecnologías que están cambiando la forma en que competimos y los modelos de negocios.

Una falencia para enfrentar estos retos de "trabajar distinto en un entorno turbulento" está en nuestra propia formación y experiencia directiva. Estamos



entrenados en la directriz de “diseñar” y “saber” las mejores soluciones de antemano gracias a nuestra sapiencia de éxitos y fracasos. Los métodos *waterfall* o en cascada fueron evolucionando para satisfacer la mentalidad de retar a los equipos de trabajo a fijar requerimientos detallados de diseño muy temprano en la vida de los proyectos. Una característica esencial es la existencia de un *project manager* que supervisa el despliegue de etapas predefinidas vía un cronograma, Gantt, entregables, predefinidos y rendición de cuentas muy detalladas que se contratan con las especificaciones iniciales. Esta filosofía

contractual establece que los ajustes sustanciales no son “bienvenidos” en los proyectos, y de solicitarse implican un “otrosí”. Los estatus de avance se basan en el cumplimiento de fases (especificaciones, diseño, implantación, pruebas y liberación) predeterminadas que, al final, no terminan ofreciendo una referencia válida para valorar la probabilidad de éxito del proyecto, así se crea firmemente lo contrario (falacia de la planeación).

Sin embargo, para afrontar negocios y proyectos bajo alta incertidumbre, la mentalidad tradicional de “método rojo” y *waterfall* no son las más adecuadas. Se requerirá de filosofías

y prácticas distintas que permitan afrontar de manera ágil y flexible estos cambios en el entorno y en los modelos de negocio inducidos por las tecnologías digitales.

El concepto de autodesarrollo nos indica que tenemos la responsabilidad de adquirir nuevas destrezas y nueva mentalidad, entrenarnos en ellas, vía la experimentación y la ejecución de proyectos, con herramientas de vanguardia de manera que podamos influir, adaptarnos de modo flexible ante los cambios inesperados, lidiar con la ambigüedad, la complejidad, la incertidumbre, y tolerar los fracasos de forma resiliente.



ÁGIL

← El “Manifiesto Ágil” tiene cuatro valores: responder al cambio antes que seguir un plan, los individuos e interacciones por encima de los procesos, software funcionando antes que documentos apilados y colaboración con el cliente.

¿QUÉ ES 'AGILE'?

Una filosofía que engloba principios, conceptos y prácticas para el desarrollo de productos, servicios y modelos de negocio de manera iterativa e incremental que les permite a las organizaciones crear cambios y responder a ellos creándoles valor, de manera continua, a los clientes.

PRINCIPIOS 'AGILE'

Los principios relevantes de la filosofía ágil parten de aceptar y adoptar requerimientos emergentes del usuario y su evolución a través de una colaboración cocreadora. Es un entorno donde se busca la simplicidad, los cambios sorpresivos son "bienvenidos" aun al final del proyecto, los equipos son autónomos, multidisciplinarios, autodirigidos, autoorganizados y transversales, la planificación es adaptativa, se hacen entregas productivas y tempranas, se activa la motivación intrínseca y conversaciones cara a cara. Esto implica el desarrollo de una

mentalidad rápida, abierta al cambio, emergente, flexible y adaptativa en tiempo real con el avance de los proyectos.

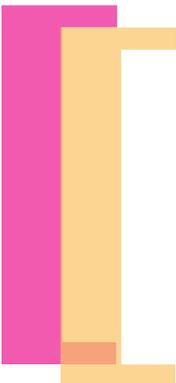
EL ORIGEN DE 'AGILE'

En el marco de la década de los años 90, algunos de los más destacados metodólogos del software observaban que los métodos *waterfall* les impedía que los proyectos de desarrollo de software alcanzaran su objetivo principal: servir a los clientes¹. Se percataron de que este método tradicional retaba a los equipos de trabajo a tomar decisiones de detalle en forma anticipada y realizar un trabajo con un apego estricto a los costos acordados al comienzo del proyecto. Empezaron a trabajar con prácticas innovadoras tipo *Extreme Programming* (EP) fundamentadas en iteraciones, requerimientos cambiantes, variaciones en los contenidos de los entregables. Esta corriente evolucionó y en 2001 se reúne en Utah (Estados Unidos) un grupo de expertos en informática para discutir los problemas de los métodos

tradicionales de desarrollo de software y contrastarlos con las nuevas prácticas. Buscando un terreno común, publican el "Manifiesto Ágil" donde se establecen doce principios y cuatro valores: responder al cambio antes que seguir un plan, los individuos e interacciones por encima de los procesos, software funcionando antes que documentos apilados y colaboración con el cliente. *Agile* logró ampliar, en los últimos veinte años, su alcance y se ha extendido en el mundo del *Management* con mayor aceleración en el último quinquenio. Se ha incorporado como una filosofía y prácticas para enfrentar un entorno VICA. Su pertinencia organizacional se deriva de la posibilidad de anexar mayor velocidad, flexibilidad y capacidad de transformación y responder a las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

ALCANCE 'AGILE'

La filosofía ágil es idónea para contextos que requieren de innovación en medio de la incertidumbre, contextos



Las condiciones apropiadas para los proyectos ágiles son aquellas que abordan problemas complejos con incertidumbre y cuyas soluciones al comienzo no son claras y sus requerimientos son cambiantes.



↑ Agile también se ha incorporado con éxito en el desarrollo de productos o servicios de alta complejidad y escala que demandan la combinación de sistemas mecánicos, electrónicos y digitales, como podría ser el caso de un avión.

donde se debe aplicar la creatividad de forma eficaz para mejorar y cambiar de manera radical los productos, servicios, procesos y modelos de negocio. Las condiciones apropiadas para los proyectos ágiles son aquellas que abordan problemas complejos con incertidumbre y cuyas soluciones al comienzo no son claras y sus requerimientos son cambiantes. Funciona bien en entornos donde la colaboración con el usuario final es viable², y se buscan nuevas respuestas para los mismos retos o para los

nuevos retos que traen las transformaciones digitales.

Agile también se ha incorporado con éxito en el desarrollo de productos o servicios de alta complejidad y escala que demandan la combinación de sistemas mecánicos, electrónicos y digitales, como podría ser el caso de un avión. El diseño y construcción de este tipo de sistemas se lleva a cabo, tradicionalmente, mediante proyectos *waterfall*, y que por su configuración tardan tiempo en recibir el *feedback* del cliente. Estos proyectos



↑ Funciona bien en entornos donde la colaboración con el usuario final es viable y se buscan nuevas respuestas para los mismos o nuevos retos que traen las transformaciones digitales.

necesitan de muchas vertientes de trabajo activas en paralelo bajo ambientes de alta complejidad, incertidumbre, con numerosas interconexiones y dependencias, y Agile también ha tenido aplicaciones en estos retos.

1. Curiosamente, la gestión de proyectos bajo el paradigma de cascada o *waterfall* concebía, originalmente, la idea de prototipos funcionales. Sin embargo, conforme con el método rojo de trabajo fue ganando terreno en las organizaciones, la idea del prototipado se fue extinguiendo, y el método de proyectos, basado en fases, fue ganando terreno, alimentado por la manera roja de pensar.
2. Agile at Scale, HBR, p. 2

Ahora bien, el desarrollo de proyectos en un entorno de baja incertidumbre o certeza no, necesariamente, aplican para el paradigma Agile. Ejemplos de estos proyectos podrían ser la implantación de un sistema ERP en una organización o los de actualización de versionado de software. En este tipo de planes no hay necesidad principal de innovación radical o de resolver incertidumbres.

EXPECTATIVAS DE LOS DIRECTIVOS RESPECTO DE 'AGILE'

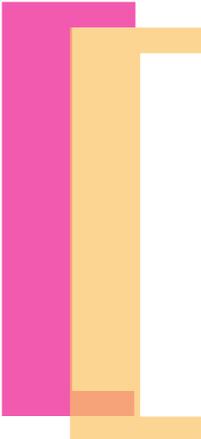
Agile busca reducirles, de forma sustentable, el tiempo de entrega de valor a los clientes. En línea con esto, acelerar la entrega de nuevos productos y servicios con mayor valor para el cliente en un entorno VICA es una de las razones (por qué) más comunes que podemos encontrar en los directivos para adoptar Agile³. Otra de las principales razones consiste en el mejoramiento continuo y la capacidad para gestionar

las prioridades cambiantes en la organización. Esto último tiene una lógica detrás al considerar que las prácticas ágiles recurren a mantener un listado priorizado de requerimientos por entrega, que se actualiza continuamente. En Agile los cambios de alcance y de prioridad serán siempre "bienvenidos". Otro de los argumentos identificados en los directivos al incorporar Agile es el incremento de la productividad de los empleados y en propiciar un entorno de trabajo para activar el deseo de "hacer las cosas bien con excelencia técnica orientada al cliente". Los equipos ágiles son autodirigidos y empoderados con el propósito y la oportunidad de crear y desarrollar soluciones creativas. Existen casos de estudio⁴ disponibles en la literatura que reportan estos beneficios de Agile. Se han observado decrementos hasta del 75 % en el tiempo de entrega de nuevos productos. Esto tiene sentido en razón a que las prácticas iterativas,

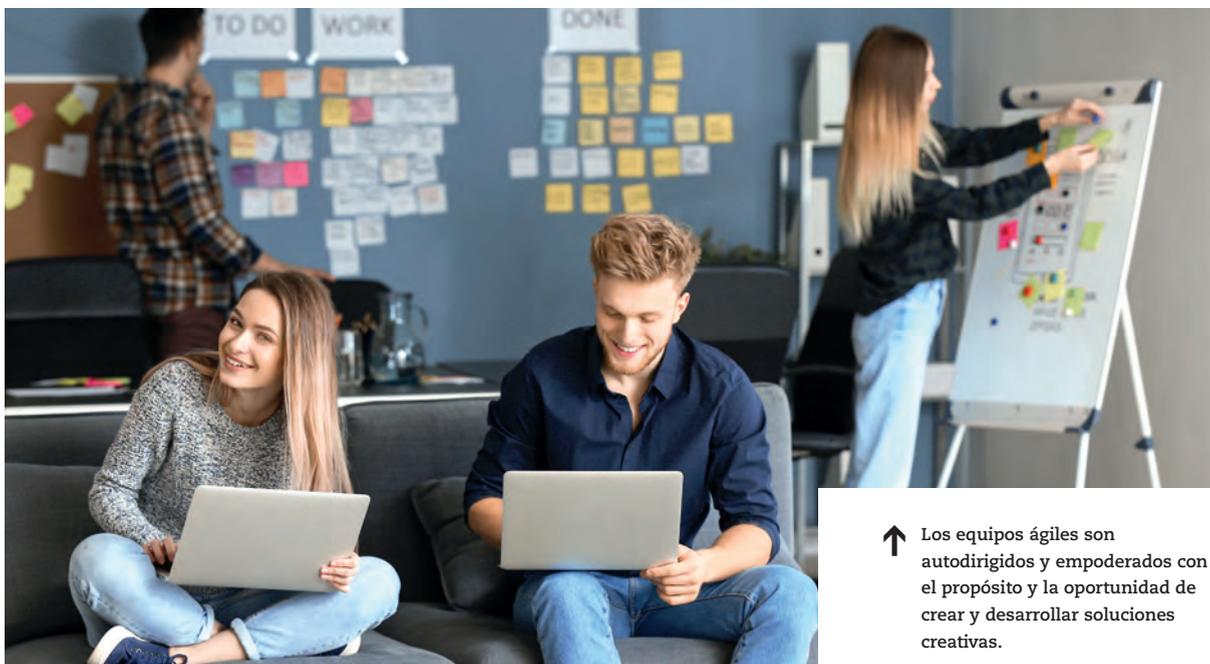
de incremento gradual y de entrega adelantada dé valor al cliente para *feedbacks* tempranos. Estos casos de estudio también han mostrado que la *motivación* de las personas incrementa con la implantación de Agile.

PRÁCTICAS ÁGILES

Desde nuestra experiencia de trabajo con prácticas ágiles, entrevistas a directivos y la investigación de casos de éxito y de fracaso, hemos identificado que las organizaciones activan o aceleran su transformación digital para afrontar las crisis, así como para adaptarse a los cambios y tendencias del entorno, la reconfiguración en los modelos de negocio inducidos por la tecnología, de igual manera, para aumentar ingresos, disminuir costos, incrementar los márgenes, crecer la productividad y mejorar la satisfacción de sus clientes. Sin embargo, encuentran que su organización está diseñada bajo esquemas de "método rojo"⁵ y *waterfall*



Otros de los argumentos identificados por los directivos al incorporar *Agile* es el incremento de la productividad de los empleados y el propiciar entornos de trabajo para activar el deseo de "hacer las cosas con excelencia técnica orientada al cliente".



↑ Los equipos ágiles son autodirigidos y empoderados con el propósito y la oportunidad de crear y desarrollar soluciones creativas.

que mantienen las inercias, la rigidez de las rutinas y desincentivan la flexibilidad, el cambio, la adaptación, inhibiendo la creatividad⁶ y la innovación radical. Las lógicas de acción con las que trabajamos condicionan nuestro trájín estratégico, impiden la conceptualización convergente del equipo directivo, lo que impacta en la ejecución y despliegue alineados. Para trabajar con nuevos métodos y herramientas se requiere cambiar, aunque sea en paralelo, la mentalidad, las lógicas de acción y las convicciones decantadas con la experiencia.

La dirección tradicional, analítica y basada en

la planificación, no está acostumbrada a la entrega de productos *beta*, ni a la entrega por pedazos en *sprints*, sin especificaciones fuertemente decantadas. La diferencia con las prácticas ágiles, al desagregar los problemas complejos, y construir soluciones emergentes vía entregas parciales a los “dueños de producto” (PO), entre otras prácticas, logran el adagio: “fallar rápido y barato” en periodos cortos de tiempo (*sprints*). Este cambio de aproximación al oficio directivo implica transformarse en mentalidades, destrezas y métodos de trabajo. “La transformación duele”. La

incorporación de prácticas ágiles podría, incluso, generar cuestionamientos en pares de la alta dirección cuando se muestran mejores resultados y más rápidos como: “¿Qué pasó todos estos años? Te demorabas cuatro meses y ahora te demoras dos semanas, ¿tienes más gente?, ¿eras ineficiente?, ¿por qué ahora sí puedes con mayor rapidez?”. Esto requiere valentía.

METODOLOGÍA

Para los conceptos y prácticas que se expondrán a continuación también se incluirán *verbatim*s de diferentes “directivos ágiles” que hemos entrevistado para este artículo. Por

3. <https://www.versionone.com/about/press-releases/versionone-releases-11th-annual-state-of-agile-report/>

4. <https://www.scaledagile.com/resources/safe-case-studies/>

5. Es el método tradicional en el que los directivos necesitan un análisis riguroso y me han contratado para traer una solución con su experiencia. Ejecución, optimizar y maximizar. Las empresas están diseñadas para la eficiencia y entrega y a costa de la innovación.

6. Nathan Furr, The Innovator’s Method.

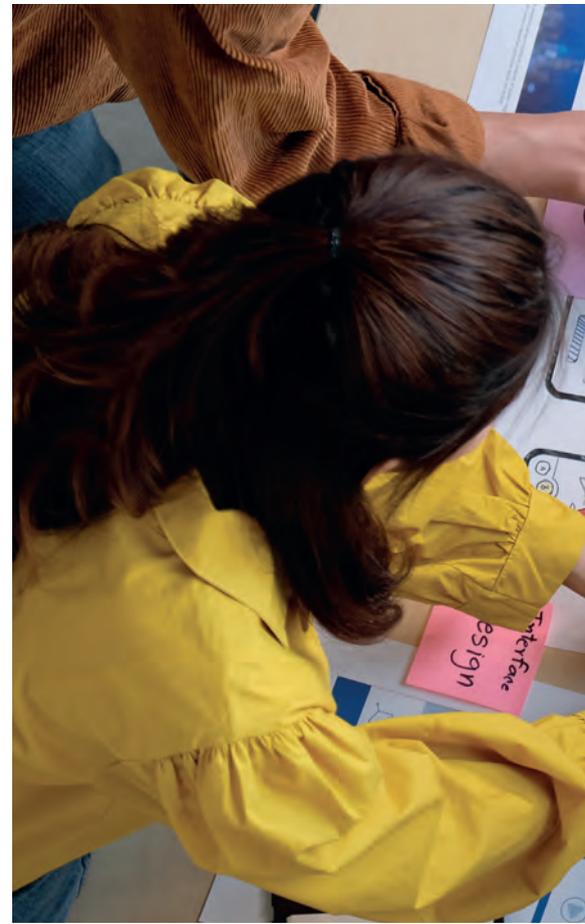
ejemplo, al indicar que la agilidad implica tolerancia a la frustración, iterar con los clientes, empezar desde cero varias veces, traeremos un ejemplo del **directivo A** como: "Para un proyecto de recepción automatizada de facturas centralizadas entregamos un avance al *product owner* y no le gustó lo que vio, e incluso decía que deseaba cambiar las especificaciones. En el sector de la salud la facturación es compleja. Nos dijimos 'perdimos dos semanas', pero en realidad fue mucho mejor porque antes mostrábamos un prototipo luego de siete meses de trabajo, esperábamos a que estuviera muy definido, e incluso así, no le gustaba al usuario". Sin embargo, la voz de los directivos entrevistados estará especialmente al final del artículo con los conceptos de mentalidad y liderazgo ágiles.

'SCRUM'

Es un método de trabajo para la construcción de productos o servicios, usado como

una manera de entregar la transformación digital. Es una forma de organizar el esfuerzo humano en equipos interdisciplinarios, colaborativos y autónomos que procuran demostrar, de forma rápida, la utilidad de lo que se está construyendo, empleando como herramienta básica la experimentación en ciclos cortos. Acople, sincronización, ritmo, propósito son conceptos inherentes a *scrum*. Permite la entrega de productos y servicios de forma anticipada y continua. Es un sistema de entrega de valor rápida, continua que funciona de forma iterativa.

Los entregables se construyen en conjunto y en paralelo por todos los miembros del equipo, en vez de que cada miembro entregue un componente finalizado por aparte. Aplica cuatro tipos de prácticas: roles, ceremonias, artefactos y acuerdos. No existe la figura del *project manager*, ni los cronogramas ni términos de referencia



propios del *waterfall*. Por el contrario, un *scrum* inicia con una breve visión del proyecto que se construye con las partes interesadas y se asignan las figuras del "dueño de producto" y el *scrum master* (roles) a



← Comparación de metodologías ágiles: *scrum*, cascada, *kanban* y *Agile*, inicialmente usadas para el diagrama del ciclo de vida del desarrollo de software.



equipos multidisciplinares compuestos por cinco o nueve personas.

El trabajo se divide en ciclos denominados “incrementos de producto” o PI⁷. Cada incremento de producto tiene como objetivo entregar un resultado productivo y de valor al cliente. Cada logro (aprobación de un *feature* por el “dueño de producto”) y fracaso (apagar un proyecto) se celebran (ceremonia) en esa evolución incremental. A su vez, un PI se divide o trocea en ciclos más cortos, denominados *sprints*, lo

7. Por sus siglas en inglés: *product increment*.

que permite disminuir la complejidad. Los PI, con frecuencia, duran tres meses y están compuestos por seis *sprints* de dos semanas cada uno.

En un *sprint* se construyen e integran pequeñas “piezas” de trabajo y su flujo se organiza en tareas pendientes en proceso y terminadas. Los *sprints* son ciclos cortos e iterativos de liberación de funcionalidades productivas, denominadas historias de usuario. El *sprint* tiene una duración de dos semanas. Un equipo *scrum* maduro

↑ Con la metodología *scrum* se organiza el esfuerzo humano en equipos interdisciplinarios, colaborativos y autónomos que procuran demostrar, de forma rápida, la utilidad de lo que se está construyendo. Desde un App hasta una taza, desde un auto inteligente hasta un sistema para entrega de mercancía.

puede realizar, dentro de un *sprint*, varios ciclos cortos de diseño, desarrollo, pruebas e integración. Hacia el final del *sprint* se hace una sesión de revisión (ceremonia) donde se muestra al *product*

owner y a las partes interesadas las historias de usuario o funcionalidades (*features*) construidas (p. ej. los *ítems* del *backlog* o lista de prioridades que se construyeron). El equipo desarrolla habilidades para practicar entrevistas y elaborar *insights* del dueño de producto y de clientes reales para incorporarlos en los *product increments*, obtener *feedback* rápido que permita validar o pivotar.

Una historia de usuario es, por definición, una funcionalidad que se puede construir y poner en producción durante un *sprint*. Por ejemplo, "que el cliente pueda visualizar una pantalla de registro donde ingrese su e-mail y proponga una clave de acceso". Otra historia de esta misma *feature* podría ser: "que el cliente se pueda registrar usando su cuenta y clave de acceso de Google". Una historia de usuario también puede ser: darse de alta en un App; otra que la página Web muestre los campos (título, contenido, fecha); y la historia de usuario

tres podría ser: la validación.

Al final del PI (tres meses que podrían estar troceados a su vez en tres fases) ya se debería tener un producto mínimo viable (PMV) que consiste en la mínima cantidad de *features* para iterar con clientes reales. Se presenta con un *light business case* de tres páginas con las hipótesis, el PMV, el piloto y los aprendizajes. Un PMV es la expresión de uno o varios *features* con valor potencial que puede iterar con clientes. Por ejemplo, un PMV podría ser un App móvil que solo permite visualizar el saldo y realizar traspasos (dos *features*). Una funcionalidad es el resultado de un *product increment*, puede ser un vaso para tomar café o un botón para que el usuario pueda consultar el saldo en la App de un banco. Y una historia de usuario, resultado de un *sprint*, puede ser la oreja del vaso o un vínculo para recuperar información de una base de datos.

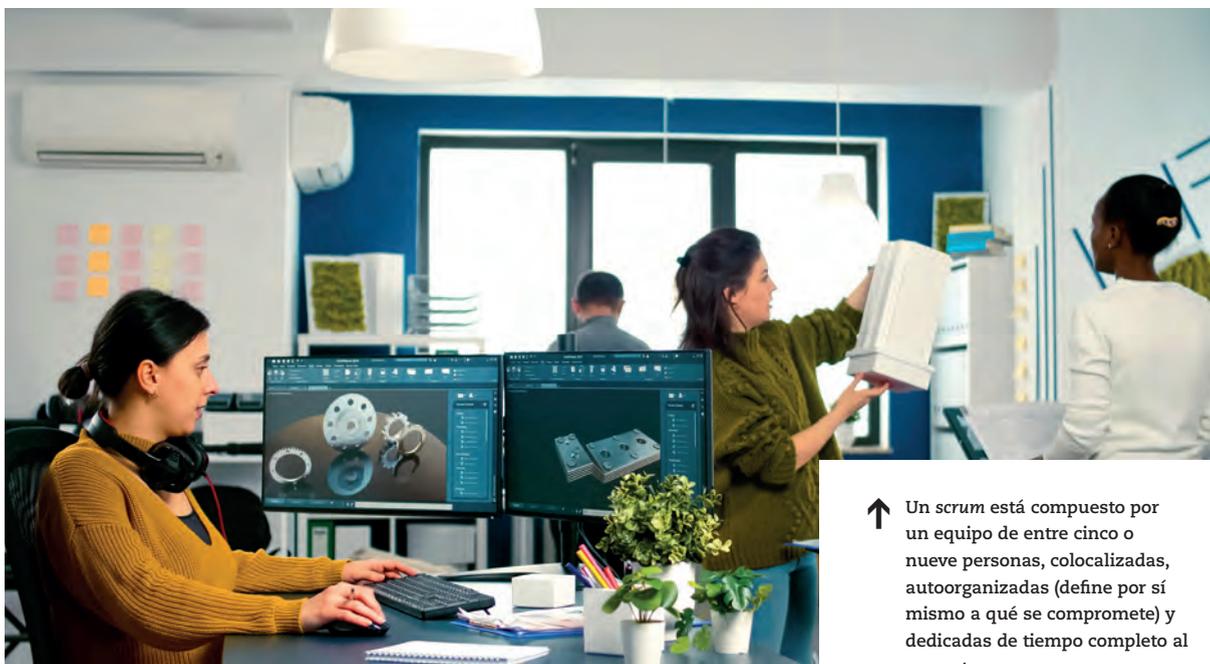
El **directivo A** entrevistado comentó: "Entregas por

pedazos y te van dando rápidamente vistos buenos o *feedback*, incluso nuevas especificaciones sobre la misma *feature*. Esto mejora la eficiencia porque el *product owner* valida o va cambiando pedazos en el camino. Dado que esto es costoso en tiempo y recursos, lo mejor es iniciar con usuarios y *product owners* que tengan un buen nivel de claridad y estén disponibles para los proyectos, porque la responsabilidad del dueño de producto no es solo enviar correos electrónicos... consiste en dedicar tiempo a entrevistas y reuniones con el equipo *scrum*. También debe cambiar su mentalidad para ir evaluando entregas por pedazos, y no solo exigir un producto completo o un proyecto terminado, debe ir construyendo en camino con el *scrum*, cocrear".

La retrospectiva (ceremonia) ocurre después de la sesión de revisión. Se enfoca en reflexionar acerca de qué salió bien durante el *sprint*, qué oportunidades de mejora existen y qué

Product increment	Objetivo	Sprint	Desde	Hasta	Objetivo del Sprint	Producto Mínimo Viable
Uno		1				
		2				
		3				
		4				
		5				
		6				
Dos...						

TABLA 1. Esquema de trabajo para el incremento de producto. Es típico que sean nueve meses con tres PI para una época.



↑ Un *scrum* está compuesto por un equipo de entre cinco o nueve personas, colocalizadas, autoorganizadas (define por sí mismo a qué se compromete) y dedicadas de tiempo completo al proyecto.

hará diferente el equipo en la siguiente iteración. Típicamente, el *scrum master* aprovecha esta sesión para motivar al equipo a identificar aquellos cambios que le permitirán al mismo desempeñarse mejor en la próxima iteración. Se llega a conclusiones sobre qué mantener, qué reducir, qué se debe trabajar mejor, qué eliminar, qué ha impedido avanzar más rápido, qué hacer respecto de los incrementos de producto vía historias de usuario y las *features*. También se utiliza la retrospectiva al final de cada PI.

El equipo construye, durante cada *sprint* (cada dos semanas), las historias de usuario y, en cada *product increment* (cada tres

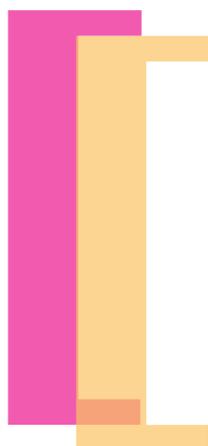
meses)⁸ las *features*. Una *épica* (iniciativa) dura nueve meses. Un *programa*, donde convergen varias *épicas*, se deriva de las prioridades o temas estratégicos. Un tema estratégico puede consistir en aumentar el NPS del 40 al 80 %. Un programa será el desarrollo de una nueva App móvil que se trabaja con 20 *scrum*, y que requiere de conocimiento especializado complejo y destrezas en nuevos lenguajes de programación. En la tabla 1, se presenta un esquema parcial que muestra cómo abordar el trabajo.

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO

Un *scrum* está compuesto por un equipo entre cinco y nueve personas,

colocalizadas, autoorganizadas (define por sí mismo a qué se compromete) y dedicadas de tiempo completo al proyecto. El acoplamiento, la sincronización, el ritmo (cadencia), colaboración, autonomía, interdisciplinariedad y unidad de propósito son elementos fundamentales en su dinámica. La transparencia es fundamental: consiste en compartir la información con ruptura de silos, hacer visible, rápidamente, lo desagradable y lo que ha salido mal. Una práctica común es que cada tres meses se realice un evento donde concurren los *scrum*, exhiben un documento y están disponibles para

8. También encontramos lógicas de PI mensual y *sprints* semanales. Dependerá de la industria y la organización. Cada PI implica tener una funcionalidad como PMV (producto mínimo viable).



Es normal que dentro del *scrum* diferentes individuos tengan distintas competencias y conocimientos que permiten la complementariedad. Sin embargo, la responsabilidad y la exigibilidad es compartida por todos.

responder preguntas de otros *scrum* y del equipo de alta dirección.

El equipo *scrum* tiene tres figuras básicas: el *product owner* (dueño de producto), el *scrum master* y el equipo *scrum*. Cuando se organizan múltiples *scrum* se establece un portafolio en donde la figura RTE (rol) apoya el trabajo de los *scrum masters*, así como la figura del *program manager* (rol) a los dueños de producto.

El denominado *staffeo* es una actividad crítica en la gestión de portafolios de proyectos bajo *scrum*. Quien despliega el rol de *staffer* conoce los requerimientos iniciales de cada proyecto, los problemas a abordar y luego prioriza. Conecta el *pool* de habilidades humanas con los proyectos. Cada tres meses asigna personas junior y senior a los proyectos, así como el *scrum master* y una persona que se dedica a las dependencias con otras áreas, atendiendo en paralelo varios proyectos. Una práctica

avanzada de *staffeo* ágil es que las personas se apunten libremente a los proyectos, pero en culturas latinoamericanas ha sido de difícil implementación.

El **directivo D** indicó: "Para activar proyectos bajo *scrum* la selección del *quien* es importante. Flexibilidad, mentalidad abierta y la capacidad de soportar mucha presión en medio de la incertidumbre. Duré atorado dos años en proyectos de transformación digital hasta que sustituí a las personas. Ahora llevo cinco meses con avances rápidos y gigantescos en esos mismos proyectos. Aunque lo mejor es dejar sus mismos pares los desplacen, hay momentos en que el directivo debe actuar directamente, tomar decisiones sobre las personas que se oponen porque con su actitud estancan la transformación".

El *product owner* lo asigna el "cliente" y es deseable que esté de tiempo completo dedicado a los proyectos o, al menos, disponible en tiempo

real cuando sea requerido. El dueño de producto representa al cliente. Plantea en el equipo dónde está el valor y cómo este se traduce en funcionalidades concretas. Transmite las necesidades del cliente al resto del *scrum* proponiendo una lista priorizada de requisitos (*backlog*) escritos en forma de historias de usuario y se denominan así porque le permiten "hacer algo". El *product owner* les da *feedback* a los avances del proyecto y toma decisiones en tiempo real.

Otro de los integrantes del equipo toma el rol de *scrum master*. Facilita las reuniones, vela porque el equipo "viva" la filosofía y la metodología. Es un "guardián metodológico", un vigía de la ejecución y cataliza cuando se requiere resolver "impedimentos" que el equipo enfrenta cada día para entregar valor al cliente. Preguntas típicas del *scrum master* al equipo son: ¿cómo podemos hacer mejor lo que llevamos a cabo? ¿Qué

cambios podemos hacer en la forma como trabajamos? ¿Cuál es nuestro principal impedimento?

Los miembros del equipo *scrum* no tienen títulos, independientemente, de quién esté haciendo qué parte del trabajo. Tampoco existe en la conformación del *scrum* "subequipos". Es normal que dentro del *scrum* diferentes individuos tengan distintas competencias y conocimientos que permiten la complementariedad. Sin embargo, la responsabilidad y la exigibilidad es compartida por todos.

DINÁMICA DEL EQUIPO 'SCRUM'

El equipo *scrum* está compuesto por el conjunto de personas que llevan a cabo el trabajo de entregar historias de usuario y funcionalidades (*features*) comprometidas en cada

product increment (PI). En el día a día hay tareas que se colocan en el tablero Kanban (artefacto). Solo los miembros del equipo *scrum* construyen los entregables y si requieren de colaboración de otros *scrum*, proyectos o áreas de la organización se activa una dependencia.

El escalado se refiere a la interacción entre múltiples *scrum* y se gestiona por los RTE y los *program managers*, donde operan dependencias, interdependencias y restricciones. Un ejemplo que ayuda a ilustrar el concepto de escalado es: un avión es un "tren" o portafolio de proyectos, y la turbina y el sistema de navegación son épicas. La página Web de una Pyme puede ser una épica y el blog un *feature*. El **directivo F** indicó: "Nosotros derivamos los programas o iniciativas, y las épicas o proyectos de los temas

estratégicos. Nos hacemos una pregunta: ¿Qué historia te gustaría contar en cada tema estratégico cuando termines? Aumentar el NPS en diez puntos, digitalizar el 80 % de los clientes de las sucursales... Luego priorizas qué es una responsabilidad de la alta dirección y lo que elijas lo entregas para que se desagregue en *features* y hacer el despliegue con los equipos *scrum*".

Ni el *scrum master*, ni el *product owner* les indican a los miembros del equipo cómo construir los entregables del PI. Estos últimos se construyen en conjunto, en lugar de que cada miembro entregue un componente. Es normal que dentro del *scrum* diferentes individuos tengan distintas competencias y conocimientos que permiten la complementariedad. Sin embargo, la responsabilidad



Al comienzo, los miembros del *scrum* hacen una reunión diaria de 15 minutos donde se comenta qué se logró el día anterior, qué corregir y qué impedimentos gestionar.

y la exigibilidad son compartidas por todos. Las piezas de trabajo construidas por el *scrum* se prueban y se integran continuamente para contribuir a una mejor calidad del producto final.

OTRAS CEREMONIAS 'SCRUM'

Una ceremonia es una reunión, un evento que cumple una función particular. Por ejemplo, el *sprint planning* es una sesión que se lleva a cabo antes del inicio. Su propósito es determinar el objetivo y el plan para cada *sprint*. El objetivo del *sprint* refleja los resultados esperados de la iteración. Se acuerdan el número de *ítems* del *backlog* (la lista priorizada de requerimientos) que el equipo construirá durante la iteración. En esta sesión se lleva a cabo también el "refinamiento" de las *features*. El refinamiento consiste en comprender a detalle en qué consisten las *features*, cuál es el resultado que quiere el cliente, y entender con mayor detalle cómo se debe construir los entregables, de forma que se minimice el trabajo realizado.

Al comienzo, los miembros del *scrum* hacen una reunión diaria donde se comenta qué se logró el día anterior, como qué corregir y qué impedimentos gestionar. Esta sesión se denomina *daily standup* y tiene una duración de 15 minutos.

LOS ACUERDOS DE 'SCRUM'

Existen dos acuerdos centrales dentro del *scrum*. Uno de ellos se denomina *definition of ready*, y el otro, *definition of done*.

El *definition of ready* aplica para las historias de usuario. El *backlog* para el *sprint* es una negociación entre el *product owner* y el equipo, por lo que debe haber sido discutida en el *sprint planning*. Las historias de usuario que están listas para ser trabajadas por el equipo deben ser claras, concisas, accionables de forma inmediata. Sin embargo, en un *scrum* disciplinado es común descubrir al final del *sprint* que un tercio de las historias de usuario no tienen ningún valor para el cliente.

En el *definition of done* los equipos hacen explícitos los criterios que una historia de usuario debe cumplir y antes

de que sea aceptada por el *product owner*. El *definition of done* provee una serie de criterios de aceptación claros y se convierte en un norte que orienta la calidad del trabajo construido por el equipo.

ARTEFACTOS DE 'SCRUM'

Los equipos *scrum* usan una variedad de herramientas para efectuar su trabajo. Por ejemplo, es común el uso de tableros para mostrarles información relevante a todos los miembros del equipo y al *product owner*. Consideramos cuatro que son de especial relevancia:

El tablero Kanban tiene cinco columnas y sirve para organizar el trabajo del equipo: *backlog* (inventario), pendientes (*to do*), en proceso (*doing*), en revisión (*reviewing*) y terminadas (*done*), estas últimas validadas por el *product owner*.

El backlog de producto es una lista priorizada de los elementos que se deben incorporar en el producto que está construyendo el *scrum*. Funciona como la fuente que detalla los requerimientos del cliente. Su elaboración y actualización permanente es

Backlog	To do	Doing	Reviewing	Done
Historia de usuario 5	Historia de usuario 4	Historia de usuario 3	Historia de usuario 2	Historia de usuario 1
Historia de usuario 6				
Historia de usuario 7				
Historia de usuario 8				
Historia de usuario 9				

TABLA 2. Esquema de trabajo para el incremento de producto. Es típico que sean nueve meses con tres PI para una épica.

Estructura	Responsable	Herramientas
Portafolio	Alta Dirección y Portafolio <i>Manager</i> (STD)	Metas Estratégicas
Programa (iniciativas, qué)	Alta Dirección y STD	Priorización Elimina impedimentos
Épicas (proyectos, cómo)	RTE + <i>Program Manager</i>	Escalado, <i>Staffeo</i>
<i>Features</i> (funcionalidades)	<i>Scrum Master</i> + <i>Product owner</i> + Equipo	<i>Product increment</i> (PI), metodologías
Historias de Usuario	Equipo <i>scrum</i>	<i>Sprint</i>
Tareas	Equipo <i>scrum</i>	Tablero Kanban
Subtareas Equipo <i>scrum</i>	Tablero <i>Kanban</i> , <i>Daily Standup</i>	
Dependencias	Apoyo + Otras áreas	

TABLA 3. Tabla resumen.

responsabilidad del *product owner* y es el artefacto que se discute a detalle y se acuerda durante la sesión de planificación del *sprint* (*sprint planning*). La tabla 2 muestra el esquema de tablero *Kanban*:

El *sprint backlog* es la lista priorizada de elementos que el *scrum* se compromete a realizar durante cada *sprint*. La formalización del *backlog* del *sprint* también se efectúa en la sesión del *sprint planning*. Aunque el *backlog* del producto se encuentra en permanente refinamiento, el *sprint backlog* se “congela” durante el tiempo en que transcurre el *sprint*. En los equipos maduros, el *sprint backlog* debe contener al menos una acción de mejora determinada por el equipo durante la retrospectiva, identificadas con herramientas de análisis causal como la “espinas de pescado” (normalmente para el entender “qué hicimos mal”).

La visualización es una expresión común en *scrum*, la posibilidad de “ver con

dibujos”, esquemas iniciales, conceptos expiatorios 1.0 para emprender conversaciones respecto de ideas primitivas que puedan llevar a soluciones.

El diagrama *burndown*, por ejemplo, muestra cuánto trabajo está pendiente por realizar en el incremento y cuánto tiempo resta. Es una representación gráfica de qué tan rápido el equipo está trabajando en las historias de usuario. En el eje vertical se muestra la cantidad de trabajo (pendiente y realizado) y en el eje horizontal se representa el tiempo transcurrido. La tabla 3 resume los aspectos tratados previamente.

LAS CÉLULAS

La eficiencia del flujo exige que *scrum* sea implementado con equipos dedicados de tiempo completo a los proyectos, y por esta dedicación más la rotación por diferentes proyectos cada tres meses se les denomina en algunos contextos “personas líquidas” por la flexibilidad de acope

y desacople y, además, porque no tienen un puesto de trabajo físico fijo y pertenecen a una bolsa que está en reconfiguración continua. Pueden ser talentos internos o externos según las características de cada proyecto.

Los roles, ceremonias y artefactos de *scrum* son indispensables para que el modelo funcione. Si algún elemento no se aplica o, por ejemplo, si las personas y recursos no se asignan de tiempo completo el resultado no será un *scrum* y se conoce por los expertos como “*scrum, but...*”. Casos frecuentes de *scrum but* consisten en no asignar a los equipos de tiempo completo durante la activación de la filosofía y prácticas ágiles, o en no tener al equipo *colocalizado*, o cambiar desde afuera el *sprint backlog* del equipo durante el incremento. El **directivo B** indicó: “el término *Frankenscrum* puede parecer particularmente gracioso, pero se refiere a no aplicar las prácticas como debe ser, por ejemplo,

llamar *scrum* a un equipo de tiempo compartido con su día a día... Los *agilistas* repetimos una y otra vez, en resumen, que *scrum* es muy fácil de explicar, pero muy difícil de implantar". Sin embargo, existe una figura denominada "células" para los equipos de tiempo compartido entre el proyecto y su día a día tradicional, muy común cuando se activa su implementación porque sus jefes tradicionales no están dispuestos a "soltar su gente" a otras actividades distintas de las labores típicas.

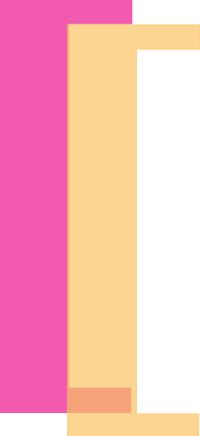
En la activación se escuchan frases en los directivos como: "Te presto mi colaborador el 20 % del tiempo porque necesito seguir pidiéndole cosas de su día a día". Es común que se configuren de esta manera en pymes, donde se implementa imperfecto y en un área específica, siendo muy común que sea en TI, qué, si se obtienen logros visibles de manera rápida, puede ir avanzando gradualmente a otras

áreas. El **directivo F** indicó: "Hay que arrancar de a poquitos, con lo básico. Hacer bien un *scrum* en un área. Desagregar los problemas e ir paso a paso, gradualmente. Agilidad va resolviendo pedazo a pedazo. Requiere de paciencia en la alta dirección, ofrecer la posibilidad de equivocarse y corregir". Y el **directivo A** indicó sobre el trabajo *scrum* en organizaciones que están activando la agilidad: "No se ponga a pensar, a reflexionar, a darle vueltas, ni a pensar si va a funcionar o no, ¡póngase a trabajar! Si se requiere por supuesto voluntad firme de la alta dirección, traer una persona que lo haya vivido, formación en las prácticas ágiles, practicar, empezar pequeño, hacer pequeños cambios evolutivos y un comité *scrum*, al inicio, para quitar impedimentos".

MENTALIDAD ÁGIL

Una mentalidad ágil aprende continuamente, pivota, trabaja para entregar valor al cliente y es consciente

de la importancia de su autodesarrollo en nuevas destrezas. Comparte conocimientos, experimenta, se adapta, itera para buscar respuestas. Su meta es el éxito del equipo y no el suyo, ve el fracaso como una oportunidad de aprendizaje, está abierta a nuevos puntos de vista, ideas y aborda las contradicciones y la ambigüedad. Reconoce que toma decisiones con sesgos, reta permanente su propia forma de pensar, identifica tendencias para aprovechar oportunidades, y es capaz de la colaboración externa con otras organizaciones tipo *startup*. El **directivo B**: "Se hacen avances rápidos cuando reconocemos que tenemos sesgos. Al hacernos conscientes de nuestros propios sesgos damos un paso agigantado hacia una mentalidad ágil. Esto nos lleva de una mentalidad fija a una mentalidad abierta al contraste, al aprendizaje y de experimentación para descubrir oportunidades. Se está retando de manera permanente la forma de pensar".



Ya no se trata de entregar a tiempo, sino de entregar valor al cliente y medirlo. La agilidad no es solo velocidad, es empatía con el cliente, entregar valor rápido y capacidad de lidiar con la incertidumbre.

El **directivo F** indicó: “Es importante aprender a renunciar, apagar proyectos y no castigar el fracaso. Incluso, en ocasiones, celebrar este fracaso porque hemos encontrado un camino por donde no era y nos dimos cuenta rápido. Lo importante es fallar rápido y barato. Mentalidad ágil consiste en pequeñas iteraciones, autodesarrollo para formarse en varios campos, cercanía para un relacionamiento colaborativo y compartir conocimiento”. El **directivo B** afirmó: “El reto es cambiar de mentalidad y adquirir nuevas destrezas. Esto se logra participando en proyectos con nuevos métodos de trabajo y cambiando el contexto en el que trabaja la gente. *Agile* implica una lógica de trabajo en medio de la incertidumbre, donde uno no sabe a dónde va a llegar. El 50 % de los proyectos no va a funcionar y esta realidad requiere de fortaleza y humildad. Necesita flexibilidad, descubrimiento, experimentación, velocidad, ciclos cortos e iterativos, caerse muchas veces, pivotar, lidiar con los propios sesgos y predisposiciones, compartir conocimiento, recibir *feedback*... aprender haciendo, todos los días”.

Simplificar lo complejo, lanzarse y descubrir en el proceso, sensibilidad con el cliente y el usuario, orientarse a los datos, conectar silos, perder el miedo escénico a decir “no sé” son características



de la mentalidad ágil. Es consciente que la percepción es limitada, sabe enmarcar de una manera innovadora, hace preguntas distintas yendo a las causas vía los porqués y con preguntas de posibilidad (¿qué tal si...?). Es capaz de escuchar de manera activa, prueba en pequeño, negocia, no está apegado al éxito previo y al control sobre los otros. Tiene sentido de contribución a un propósito, comparte información, co-crea vía *workshops*, construye redes internas para mover los proyectos, empodera y utiliza ceremonias.

DIRECTIVO ÁGIL

Un directivo ágil define los temas estratégicos, facilita recursos y les quita obstáculos a los equipos *scrum*. Renuncia al control cotidiano y a la microgestión. Es capaz de moverse internamente en la organización por su capacidad de relacionamiento. Tiene valentía para afrontar

conversaciones difíciles, da *feedback* y construye un propósito basado en la creación de valor para el cliente y comprende que no debe haber territorios, feudos, silos y trabaja por la interdependencia. El **directivo C** indicó: “Romper las inercias y rutinas anteriores es una tarea importante para el directivo ágil. Esto requiere de un fuerte compromiso de la alta dirección, del CEO, porque ya no se requiere de gurús que traen las mejores prácticas, sino descubrirlas tú mismo”. En la ejecución los directivos toman consciencia de la importancia de “renunciar” o “disminuir” el poder que tenían antes para empoderar los equipos de proyectos, porque el agilismo quiere autonomía en los *scrum*. El directivo E comentó: “Tuve que cambiar mi propio chip, el autodesarrollo fue fundamental para reinventarme porque era un gestor de proyectos *waterfall*. Ya no se trata de entregar a tiempo, sino de

entregar valor al cliente y medirlo. La agilidad no es solo velocidad, es empatía con el cliente, entregar valor rápido y capacidad de lidiar con la incertidumbre. Y lo más importante para el directivo: mentalidad de mentor, humildad, aprender a escuchar, entender que no tengo todas las respuestas, ganas de aprender, empoderar, dejar que los equipos tomen sus propias decisiones, que ellos mismos descubran, reflexionar sobre el fracaso y dar *feedback*".

El directivo ágil promociona los equipos y no estrellas individuales, habla en último lugar, sirve de colchón emocional para los equipos, empodera y cede el poder, quita impedimentos, es capaz de influir en otros sin ser el jefe, y tiene un interés genuino por el desarrollo de otros. El directivo ágil trabaja con ambidestreza consciente, lo que implica que dirige con dos lógicas distintas, una inercial orientada al *running*

the business y otra, orientada al *changing the business*.

El **directivo G** indicó: "Hay mucha orientación a los KPI, a medir la rentabilidad de los proyectos, a establecer el costo de mover un KPI; por ejemplo, cuánto me costó mover el NPS del 50 al 80 por ciento, y en ocasiones la conclusión es que fue muy caro lograrlo. Pero la lógica puede ser distinta porque en la exploración no estás solo en el terreno del ROI o de la rentabilidad de corto plazo, los resultados se ven más adelante y estás pagando por construir y cambiar el *mindset* en tu organización".

El **directivo D** señaló: "La tolerancia es importante, el respeto a las personas y aceptar que las mejores ideas vienen de abajo, debe empoderar. El directivo ágil no puede tomar como ejemplo a Jack Welch. La labor de la alta dirección es crear el contexto adecuado para que la filosofía ágil

y sus prácticas funcionen bien". El **directivo F** indicó: "El directivo ágil construye el contexto y el ambiente para que el equipo proponga. Para que las decisiones y soluciones vengan del equipo y no del directivo. Se desprende de su inteligencia, de su experiencia y de su conocimiento. Se convierte más bien en un facilitador, explica los porqués, los paraqués y las lógicas detrás de lo que se está haciendo, comunica el propósito para dar contexto del para qué se hace lo que se está haciendo".

El **directivo B** afirmó: "Es fundamental romper los silos organizacionales y rediseñar los procesos y las políticas para que sean transversales y centradas en la entrega de valor al cliente. Esto va a cambiar estructuras, lo que implica miedos a la pérdida de poder, de estatus, de territorios, del número de personas a cargo y de compartir el conocimiento.

Vamos a hacer un experimento	Vamos a probar esta hipótesis	Hagamos algo pequeño y miremos si funciona o no
Díganme ustedes cómo vamos a conseguir este KPI	Si vamos a fallar que sea rápido	El proyecto debe terminar en tres PI
Si en un PI no hay resultado, podemos apagar	Necesitamos un producto mínimo viable con un <i>feature</i>	Qué valor le vamos a dar al cliente luego del PI
¿Cuál es tu <i>backlog</i> priorizado?	En la próxima reunión solo escucha al equipo, como jefe, hablas de último	Cambia tu agenda, cambia tus conversaciones, cambia tus preguntas
Haz una tarea a la vez y agrega valor incremental	No tengo que estar ahí para que las cosas salgan bien	Deja que ellos lo descubran por sí mismos
Pregunta cómo lo harían y no les des una respuesta	No lo sé todo. Lidio con la incertidumbre. Experimentos	No todo puede estar bajo mi control
No lo quiero escuchar de ti, voy y lo escucho del equipo	Reflexiona constructivamente sobre el fracaso	Haz preguntas de posibilidad: "Qué tal si, qué pasaría si..."
¿Cuál es tu reflexión sobre lo que pasó?	¿Cuáles son las tendencias críticas para nuestra empresa?	

TABLA 4. Verbatims de directivos ágiles.



↑ “Para implementar Agile el reto es cambiarse a sí mismo; pero también al de arriba, es fundamental tener el compromiso del CEO. El cambio de mentalidad ocurre vía capacitación, autodesarrollo y especialmente viviendo la filosofía y las prácticas ágiles en proyectos específicos”.

El principal enemigo de la implementación de una filosofía ágil es la mentalidad tradicional del alto directivo”. En la tabla 4 hemos transcrito algunos *verbatim*s de un directivo ágil, tomados de las entrevistas realizadas para este artículo.

CONCLUSIÓN

Un entorno VICA requiere de un sistema (filosofía y prácticas) *Agile* para enfrentarlo. Es una filosofía que entrega valor de manera continua. Los directivos esperan más flexibilidad, rapidez e innovación y reducción desperdicio en los proyectos y procesos y las prácticas ágiles pueden aportar a estos objetivos. Pero se requiere de una mentalidad y

una capacidad directiva particular, especialmente, en quitar impedimentos y dar autonomía. Un líder ágil, que es la combinación de mentalidad y capacidad directiva, les diría a sus subordinados y colaboradores algo como: “Aprende, experimenta y entrega valor continuamente”.

Para la implementación de un sistema ágil es fundamental el compromiso del vértice de la organización. “Para implementar *Agile* el reto es cambiarse a sí mismo; pero también al de arriba, es fundamental tener el compromiso del CEO. El cambio de mentalidad ocurre vía capacitación, autodesarrollo

y especialmente viviendo la filosofía y las prácticas ágiles en proyectos específicos”, manifestó el **directivo D**.

El líder ágil “hecha mano de *Agile*” para entregar mayor valor de manera continua en el menor tiempo posible y esto requiere de desprenderse del exceso de control basado en la desconfianza hacia el otro. La vivencia de unas nuevas prácticas, como *scrum*, contribuye a que las personas vía la ejecución de proyectos, aprendan y cambien en su manera de pensar y actuar, porque el adulto, aprende haciendo. **I**

AUTORES DE INALDE
Y LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA
PUBLICAN EL LIBRO

'PAZ Y SOSTENIBILIDAD'

La corresponsabilidad de cara a la construcción de paz en Colombia es otro de los retos que directivos y empresarios colombianos deben incluir en sus agendas. El motivador para asumir iniciativas de reintegración de excombatientes a la cadena productiva en el sector privado que resulten exitosas tiene que ser la sostenibilidad de la sociedad como un todo.

Si bien el Estado lleva la delantera en las iniciativas, eso no reduce la responsabilidad de otros actores sociales en favor del desarrollo social del país y de todas las acciones que propendan por la convivencia pacífica. Las empresas, como piezas nucleares de los sistemas sociales, impactan con sus operaciones el entorno en que trabajan: intervienen en debates públicos, se dan a conocer con sus comunicaciones, son generadoras de empleo, ofrecen bienes y servicios, como también, por su misma esencia y por muchas razones más, están llamadas a promover el bien común, generar valor compartido y promover los comportamientos

responsables entre sus distintos públicos.

Por esto, hemos querido reflexionar sobre el compromiso del sector privado en la construcción de paz en el país, en el contexto de pandemia por el COVID-19.

UNA INVESTIGACIÓN PARA LA PAZ

El libro es el producto final de la investigación sobre la "Permanencia de desmovilizados en la operación y/o cadena



↑ El Modelo de Formación para la Reintegración de la Agencia para la Reincorporación y la normalización, ARN, entrega a las personas desmovilizadas, sus familias y comunidad, acceso a la educación en 3 ciclos de educación básica y un componente de formación para el trabajo.



de valor de la empresa privada en la coyuntura de pandemia por COVID-19”, desarrollado en cooperación entre la fundación política alemana Konrad Adenauer (KAS) e INALDE Business School.

La investigación se hizo a través de entrevistas a organizaciones privadas cuya labor es clave para la vinculación de quienes se encuentran en proceso de reintegración

o reincorporación, a fin de conocer sus experiencias y dificultades al momento de contratar a esta población, teniendo en cuenta los impactos de la pandemia.

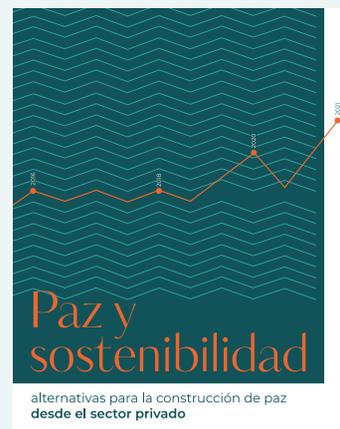
Además, se entrevistaron cinco excombatientes de las FARC-EP, asociados a distintas cooperativas.

Esto permitió dar profundidad y comprender, de forma más pertinente, la manera de construir la paz en el país: fortaleciendo las

En la publicación se destaca que no importa el tamaño de la organización, sino la voluntad de generar valor compartido y de construir paz, sea por medio de la contratación directa como empleados o como proveedores.



El libro Paz y Sostenibilidad. Una alternativa al desarrollo colombiano, escrito por Aurora Pachano, profesora de la Universidad de La Sabana; Sandra Idrovo, profesora, y Alfredo Rodríguez, investigador de INALDE Business School, es un llamado a la corresponsabilidad de cara a la construcción de paz en Colombia.



<http://www.reincorporacion.gov.co/es/sala-de-prensa/Paginas/videos.aspx>



↑ Operario de Alimentos Casai, una empresa de cereal que les abrió las puertas a los desmovilizados para iniciar su proyecto de vida en la legalidad.

cooperativas y los proyectos productivos, elementos esenciales del componente económica del proceso de reincorporación económica y social.

ELEMENTOS CLAVE

Como parte de la investigación se encontró, en otros estudios, que las organizaciones suelen trabajar la construcción de paz desde la responsabilidad social corporativa (RSC) o desde la creación de valor compartido (CVC) (Porter y Kramer, 2018). Ambos caminos son válidos. No obstante, en la publicación se destaca la CVC por su enfoque en el propósito social, sin limitarse al económico que debería inspirar a toda la organización; con estructuras de innovación apropiadas que fomenten la

participación y cocreación con los distintos públicos, como el camino más apropiado para alcanzar la paz que Colombia necesita.

Por otro lado, la construcción de paz es un proceso de largo aliento que, según Grasa, Cavajalino y Duque (2019), se debe enfocar en reconstruir, resolver y reconciliar a los actores sociales involucrados para lograr la transformación de conflictos. Todo esto demanda la participación de todos los sectores que conforman la sociedad.

ALGUNAS RECOMENDACIONES RECOGIDAS EN EL LIBRO

Esta investigación concluye con sugerencias prácticas respecto del apoyo de la dimensión productiva de los excombatientes. En el contexto nacional este punto se entiende de vital

importancia para el avance hacia “una paz estable y duradera”, situación que cobra, incluso, mayor relevancia al evaluar los efectos que la pandemia del COVID-19 pueda acarrear.

A continuación incluimos un resumen de algunas de estas recomendaciones:

Importancia y la necesidad de apoyar las estrategias de la Agencia de Reincorporación Nacional (ARN) para sensibilizar al sector privado sobre prácticas de contratación cada vez más inclusivas, así como las diferentes dimensiones de la construcción de paz. Y que esta sensibilización abarque e implique a todas las personas que forman parte de los grupos de interés de cada una de las empresas: alta gerencia, colaboradores, proveedores, clientes, entre otros.

En la publicación se destaca que no importa el tamaño de la organización, sino la voluntad de generar valor compartido y de construir paz, sea por medio de la contratación directa como empleados o como proveedores.

El motivador para asumir iniciativas de reintegración de excombatientes a la cadena productiva en el sector privado que resulten exitosas tiene que ser la sostenibilidad de la sociedad como un todo.

Tomar conciencia de la dificultad del proceso porque se requiere reconstruir los lazos de confianza entre los distintos actores.

Construir vínculos con la ARN y alianzas con otras organizaciones que permitan desarrollar sinergias y alcanzar

La sugerencia principal que dan las empresas que han vinculado desmovilizados al resto del sector privado es optar por el bien social que traería la reintegración de todos los desmovilizados.

objetivos no realizables para las empresas por separado.

Este es un proceso lleno de retos enriquecedores para las organizaciones, con la ventaja de que hoy se cuenta con un apreciable conocimiento sobre cómo manejar las situaciones que pueden surgir en la contratación de personas en proceso de reincorporación.

La sugerencia principal que dan las empresas que han vinculado desmovilizados al resto del sector privado es optar por el bien social que traería la reintegración de todos los desmovilizados.

Es una realidad que la construcción de paz es un tema de corresponsabilidad que implica a todos los actores sociales públicos y privados de Colombia.

Una estrategia de valor compartido serviría de enlace entre las empresas de economía de libre mercado –cada vez más conscientes de la necesidad de asumir compromisos de responsabilidad social y ambiental– y las cooperativas de economía solidaria que lideran personas en proceso de reincorporación. **I**



↑ Operario de Alimentos Casai, una empresa de cereal que les abrió las puertas a los desmovilizados para iniciar su proyecto de vida en la legalidad.

UNA MIRADA DESDE EL SECTOR PRIVADO

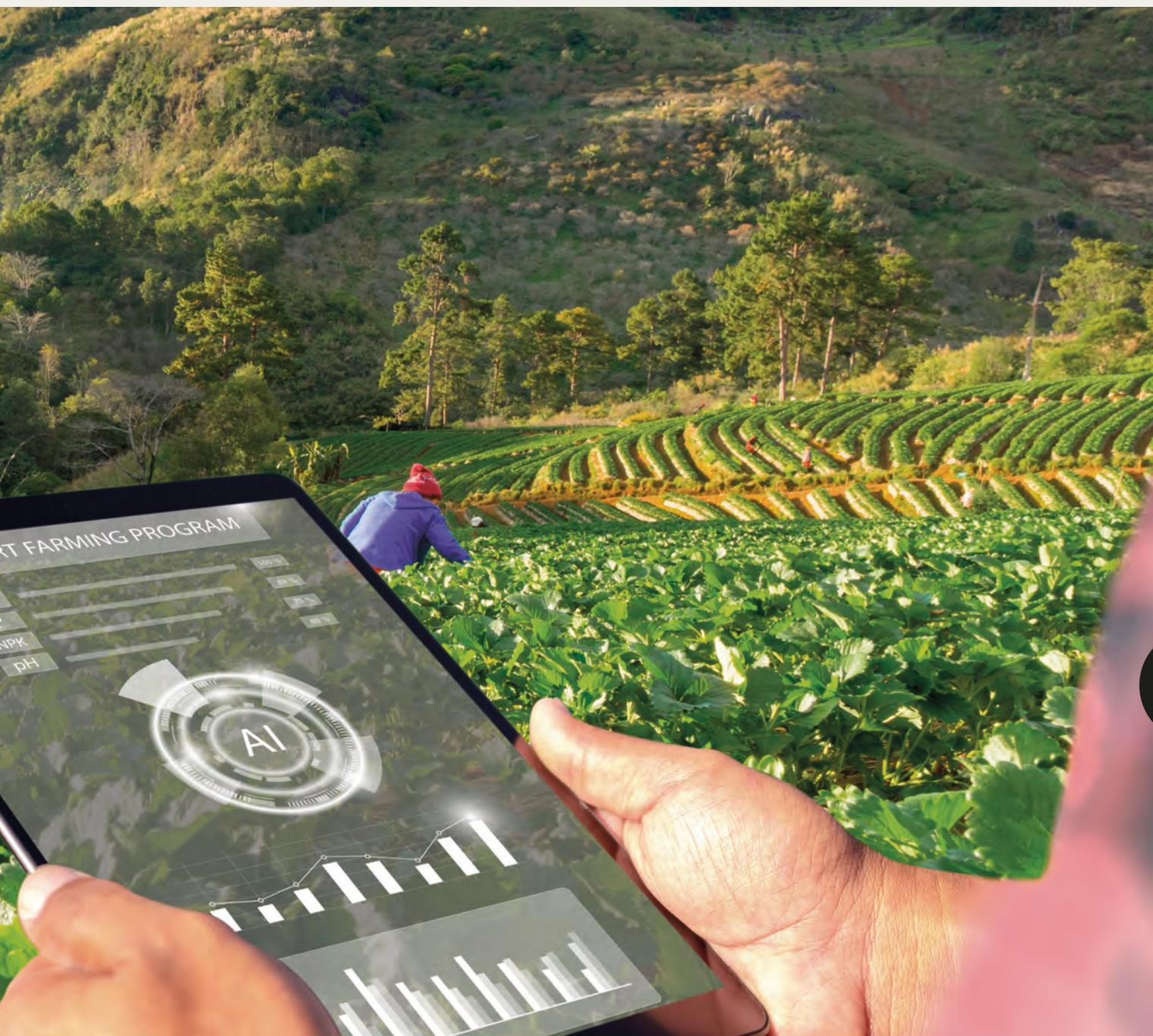
CÓMO FORTALECER EL SECTOR AGRÍCOLA COLOMBIANO



DIAGNÓSTICO PRELIMINAR,
LA SITUACIÓN DEL SECTOR AGRÍCOLA
↑ pág. 82

¿POR QUÉ ES NECESARIA LA GOBERNANZA
TÉCNICA POR ENCIMA DE LA POLÍTICA?
↑ pág. 85

Propuestas y hallazgos de la investigación realizada por INALDE que devela las acciones más apremiantes, necesarias para potenciar y desarrollar ventajas competitivas en los diferentes subsectores agrícolas colombianos.



↑ ¿POR QUÉ SE RECOMIENDA INCORPORAR EL MERCADEO A LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN EL CAMPO?
pág. 87

↑ LA SEGURIDAD ALIMENTARIA DEL PAÍS COMO RETO PARA EL SECTOR AGRÍCOLA
pág. 89



En días pasados concluyó un esfuerzo de INALDE por elaborar propuestas que redunden en el mejoramiento del sector agrícola de Colombia, las cuales se plasmaron en el documento “Recomendaciones para el Fortalecimiento del Sector Agrícola en Colombia: Una Mirada desde el Sector Privado”. Estas propuestas son el resultado de un trabajo conjunto de un grupo de personas que, desde el sector privado, expresaron sus observaciones con respecto de algunos de los principales retos que aquejan al sector agrícola del país, y que fue presentado al ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Rodolfo Zea.

El desarrollo del sector agrícola colombiano es un elemento fundamental tanto de la estrategia de crecimiento del país como de la prosperidad de sus zonas rurales y, por tanto, de la estabilidad y construcción de paz que se viene dando en esos lugares. Por esto, el denominador común del presente trabajo es plantear posibles soluciones a las dificultades

del agro colombiano desde una perspectiva de construcción de país. En este sentido, la motivación parte de un interés general, entendiendo el agro como una cadena de valor que debe ser examinada en su conjunto. Se parte de concebir la producción, transformación y comercialización de bienes agrícolas como un sistema que se enmarca y se relaciona con otros como la salud, el medio ambiente, el comercio internacional, la seguridad alimentaria y la actividad empresarial. En esta visión holística reposa, en buena medida, el espíritu constructivo que desde su origen permeó esta iniciativa.



↑ El desarrollo del sector agrícola colombiano es un elemento fundamental tanto de la estrategia de crecimiento del país como de la prosperidad de sus zonas rurales y, por tanto, de la estabilidad y construcción de paz que se viene dando en esos lugares.

LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR REQUIERE DE ATENCIÓN OPORTUNA

Durante las primeras dos décadas del presente siglo, previo a la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, la economía colombiana evidenció tasas de crecimiento estables y relativamente altas frente a otros países de Latinoamérica. Paralelamente, los avances en seguridad nacional y la construcción de paz en las zonas rurales han venido generando un ambiente propicio para la actividad económica. Estos dos elementos trajeron importantes adelantos en términos de reducción de la pobreza y de disminución

de las desigualdades económicas en el interior del país, aunque los mismos estuvieron jalados, principalmente, por la ampliación de programas sociales más que por mejoras en las tasas de empleo formal.

Por otra parte, aunque el sector agrícola muestra tasas de crecimiento positivas, estas han resultado inferiores a las del producto interno bruto (PIB). Asimismo, la incorporación de nuevas áreas para la producción agrícola nacional presenta un bajo dinamismo; la productividad del sector, medida como los rendimientos por hectárea sembrada, viene creciendo a una tasa inferior a la de Chile y Perú; y las exportaciones de productos agropecuarios no han incrementado su peso relativo en la balanza comercial del país y la canasta exportadora agrícola sigue mostrando un bajo nivel de diversificación.

De otro lado, de acuerdo con la información contenida en el Documento Conpes 3926, aunque el país cuenta con 18,4 millones de hectáreas con aptitud agropecuaria con potencial para ser desarrolladas, se estima que solo 1,1 millones de hectáreas cuentan con tierras debidamente adecuadas para este propósito.



↑ Aunque el país cuenta con 18,4 millones de hectáreas con aptitud agropecuaria y con potencial para ser desarrolladas, se estima que solo 1,1 millones de hectáreas cuentan con tierras debidamente adecuadas para este propósito.



Esto representa una cobertura del 6 %, muy inferior a la de otros países latinoamericanos como México, con un 66 %; Chile, 44 %; Perú, 40 %; Brasil, 18 %; y Argentina, 15 %.

En Colombia, cerca del 60 % de los municipios se ubican en la ruralidad, donde habita el 25 % de la población del país. Asimismo, una tercera parte pertenece a la categoría de Inclusión Social y Productiva definida en el actual Plan Nacional

de Desarrollo, categoría que implica que este sector tiene acceso a servicios sociales básicos y en cuyos hogares al menos un miembro genera ingresos superiores a los que definen la línea de pobreza. El resto del rural, unos 10 millones de colombianos, pertenece a la categoría de Inclusión Social No Productiva o está totalmente excluido de programas de servicios sociales como de capacidades productivas.

La posibilidad de cambiar esta ardua situación es real e imperativa; hoy existen grandes posibilidades de desarrollo que no se deben desaprovechar. Para esto es imprescindible emprender, lo antes posible, labores de mejoramiento en muchos frentes.



↑ Se recomienda que el ICA se enfoque en conocer experiencias internacionales con el propósito de ponerlas en práctica dentro del territorio nacional, que tenga una gobernanza técnica más que política y que aspectos de su manejo financiero sean modificados.



Se requiere promover el agro con una visión de desarrollo empresarial para que se entienda como el componente principal de la cadena alimentaria y de salud.



↑ Es necesario considerar la forma en que tecnologías disruptivas o problemas emergentes del sector van a ser incorporados en la agenda de investigación, en razón a que pueden estar por fuera de la visual de la cadena productiva.

ACCIONES NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL AGRO

Existe un amplio consenso en que el foco de atención de las mejoras en la institucionalidad del sector debe pasar por una reestructuración del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). La percepción general sobre esta entidad es la de una agencia de tipo policivo más que de apoyo, que es su función principal. Es por esto que el Gobierno se propone hacer de esta un organismo que sostenga la generación de negocios en Colombia y que colabore con las empresas del sector para lograr las eficiencias que buscan replicar experiencias internacionales. En este sentido, se recomienda que el ICA se enfoque en conocerlas con el propósito de ponerlas en práctica dentro del territorio nacional.

Hoy el ICA se muestra como una institución lenta en sus procesos de expedición de permisos para la importación de tecnologías altamente probadas en el exterior y que no se producen localmente. Por esto, se propone dar celeridad a estos trámites.

Hoy se propone que se hagan todos los esfuerzos necesarios para invertir en investigación y desarrollo el 1,5 % del PIB Sectorial en un horizonte no mayor a cinco años.

Gobernanza técnica

No obstante, la estructura del gobierno corporativo del ICA merece una mención especial, pues se percibe a esta institución como un ente orientado más por criterios políticos que técnicos. Por tanto, se recomienda velar por una gobernanza técnica, buscando más participación en su junta directiva de expertos independientes y empresarios con excelente reputación en el sector y conocedores internacionales de carácter científico. De otro lado, los aspectos financieros del ICA también surgieron como un área en la que debe haber modificaciones. Hoy el ICA cobra por los servicios que presta, y en la medida en que este portafolio de

servicios se ha ampliado, estos ingresos se han convertido en un componente importante de su estructura de ingresos, y, por tanto, fundamentales para la operación de esta institución. Pero el deber de ser de estos servicios no es el de financiar el funcionamiento del ICA, sino el de buscar otras fuentes de financiamiento y que no se transfiera esta carga al empresario.



Ciencia, tecnología y financiación

Existe un sentimiento generalizado de que Colombia carece de una institucionalidad adecuada para el aprovechamiento de la adopción de tecnología. Se sugiere adoptar esquemas como el empleado por las empresas brasileñas Embrapa, Emater y Anater. Actualmente hay falencias en la evaluación de necesidades del productor para diseñar la oferta tecnológica que se le va a brindar y en este sentido es notoria la ausencia de mecanismos para cubrir las necesidades de la 'última milla'. Es necesario apartarse de la falsa dicotomía entre investigación básica y aplicada, adoptando un enfoque de horizontes de investigación que involucre diferentes plazos y riesgos. También se considera necesario utilizar dispositivos de innovación basados en fallar rápidamente, en lugar del uso de esquemas de investigación incrementales que siguen probando tecnologías con baja probabilidad de adopción o impacto. El enfoque de falla temprana permite descartar alternativas de solución a un problema técnico optimizando el tiempo y costo de la investigación.

A pesar de las mejoras logradas para capturar las necesidades de las cadenas como insumo del proceso de investigación, aún persiste la



↑ **Articular alianzas con el sector privado y convenios educativos con universidades nacionales e internacionales será fundamental para fortalecer el componente técnico de la formación universitaria en áreas afines a la vocación agrícola.**

sensación de que la agenda de investigación está alejada de las necesidades del sector. Por tanto, es necesario considerar la forma en que tecnologías disruptivas o problemas emergentes del sector van a ser incorporados en la agenda de investigación, dado que pueden estar por fuera de la visual de la cadena productiva.

Asimismo, se recomienda incorporar el mercadeo a la investigación científica y replicar las iniciativas que en este sentido han impulsado los centros de investigación de subsectores como café, palma, caña y flores, los cuales han mostrado ser muy pertinentes en el cubrimiento de la 'última milla' con un modelo de financiación del propio subsector que podrá ser replicado en otros subsectores. Un caso para resaltar es el de la empresa porcícola La Fazenda, una iniciativa privada que logró encauzar a las partes interesadas y alcanzar el éxito en todos los eslabones de la cadena de producción. Otro hecho que amerita ser expuesto es el del uso de controladores biológicos. En Colombia la adopción masiva de esta tecnología no se ha dado a pesar de llevar más de veinte años de desarrollo internacional. En consecuencia, y en línea con las tendencias del mercado y el imperativo de sostenibilidad, es importante que el país avance en el uso de agentes de control biológico que puedan reemplazar y complementar el uso de productos químicos, sin afectar la productividad de los cultivos.

Las conexiones entre la academia y la empresa privada son hoy, más que nunca, vínculos que se deben fortalecer en el sector agrícola.

No obstante es imprescindible rediseñar los mecanismos de financiación de proyectos agrícolas. La tradición de someter la aprobación de créditos a la tenencia de un colateral que respalde la deuda deja por fuera del sistema de financiamiento a muchos productores que no logran obtener el aval para un préstamo. Por otro lado, el financiamiento para pequeños productores en Colombia es de asistencia, algo válido dada nuestra realidad, pero hoy hacen falta otras líneas con el foco puesto en el desarrollo del sector para lograr encadenamientos productivos. Se propone que exista una línea de acceso a crédito agrícola fundamentada, plenamente, en la viabilidad económica de los proyectos, como funciona en los Países Bajos donde el Estado participa como accionista de los proyectos mientras los mismos alcanzan cierto nivel de madurez. Esta estructura ha demostrado los beneficios del financiamiento como herramienta de transformación económica y social en el sector rural.

En cuanto a la política nacional de ciencia, tecnología e innovación para el sector agroindustrial, vale la pena mencionar un estudio publicado por el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, en el que se concluye que los esfuerzos económicos en estas actividades son muy bajos. Tanto es así que Colombia invirtió en 2019 el 0,28 % de su PIB en Investigación y Desarrollo (I&D), incluidos los sectores a nivel nacional, lo cual es muy bajo comparado con, por un lado, la meta que se trazó el Gobierno para el 2022 de 0,7 % del PIB y, por el otro, la realidad de América Latina en la que se invierte en promedio 0,64 % del PIB. Para los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) esta inversión en I&D fue de 2,37 % para 2019, por consiguiente, Colombia se debe fijar un plazo realista para alcanzar una inversión del 1 % del PIB en I&D.

No obstante, cuando se observa, particularmente, la inversión en I&D para el sector agropecuario, se puede advertir que en 2018, según una información publicada por Agrosavia en su Boletín de Indicadores del

Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria, Colombia invirtió 0,83 % de su PIB sectorial en investigación y desarrollo. Esto es más alto que el promedio nacional, y superior a otros sectores, pero sigue siendo muy bajo si se hace referencia a los estándares internacionales.

Desafortunadamente, el país no tiene una meta clara ni definida sobre cuánto debería invertir en I&D para el sector agrícola, pero se estima que debería ser de, aproximadamente, el 1,5 % del PIB sectorial. Hoy se propone que se hagan todos los esfuerzos necesarios para alcanzar estas proporciones en un horizonte no mayor a cinco años.

De otro lado, las conexiones entre la academia y la empresa privada son hoy, más que nunca, vínculos que se deben fortalecer en el sector agrícola. Por esto, habrá que mejorar los incentivos actuales en las profesiones del agro en términos de alianzas con el sector privado y en el pago y reconocimiento social que se les da a los estudiantes y profesionales de estas áreas. Se recomienda que no solo se articulen en este sentido las universidades nacionales, sino que se propenda por establecer convenios educativos internacionales para fortalecer el componente técnico de la formación universitaria en áreas afines a la vocación agrícola.

En este sentido es aconsejable, asimismo, promover el agro con una visión de desarrollo empresarial que se entienda como el componente principal de la cadena alimentaria y de salud. Esta visión integral es fundamental, por lo que se propone que se transite del enfoque técnico especializado de algunos centros de investigación a una visión global del sector desde la propia universidad.

VISIÓN TRANSVERSAL

A lo largo del trabajo desarrollado en el marco de esta iniciativa, surgieron algunos asuntos transversales que impactan la cadena agroindustrial. El primero es la necesidad de que el país impulse una política industrial moderna para el sector agropecuario. En el mundo actual, los casos de éxito en este sector han surgido de apuestas de país a largo plazo, como es el caso de Chile, Perú y Brasil. Por esto será fundamental diseñar un mecanismo de definición de los sectores a impulsar decididamente, pero siempre teniendo en cuenta que estos estarán acotados a unos pocos para sacar el mayor provecho de una iniciativa de este tipo. Lo anterior redundará en un plazo no muy largo en incrementos de las exportaciones agrícolas



↑ Se recomienda incorporar el mercadeo a la investigación científica. Y replicar las iniciativas y modelos que en este sentido han impulsado los centros de investigación de subsectores como el de las flores que han mostrado ser muy pertinentes en el cubrimiento de la 'última milla'.

de Colombia. Además, no se debe olvidar que el país debe estar preparado para atender los efectos futuros en la agricultura que ocasionará el cambio climático, así como continuar consolidando la construcción de una paz sostenible en el territorio nacional.

Un segundo tema para resaltar es el relacionado con la seguridad alimentaria del país. Más aún, es imprescindible que los avances que se hagan en este sentido tengan una visión amplia y cubran temas de sanidad alimentaria. Hoy se cuenta con muchas oportunidades de mejora en el país, desde lo micro hasta lo más general, para hacer de esto una realidad. Los supermercados y plazas de mercado deben exigir calidad e inocuidad. Multinationales como Nestlé ya tienen este enfoque prioritario, donde la alimentación y la buena salud forman parte de su oferta de valor.

En conclusión, el sector agrícola tiene la posibilidad de desarrollar coyunturas del más alto nivel empresarial, independientemente del tamaño del productor. Pero para lograr el objetivo hace falta cambiar el imaginario del campo y trabajar por transformarlo en un sector atractivo para los habitantes de las zonas rurales como urbanas, dado el enorme potencial de desarrollo corporativo y generación de riqueza que representa. **I**

● Artículo preparado por Álvaro Moreno García, profesor de INALDE Business School.

Para impulsar el crecimiento
agroindustrial de Colombia

DECA

DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN LA CADENA AGROEMPRESARIAL



En INALDE somos conscientes de la necesidad de involucrarnos en la transformación de los sectores clave para el desarrollo de Colombia. Por esto creamos DECA, un programa para conectar a los actores de la cadena Agroempresarial en un ambiente que promueve la reflexión, el desarrollo y el crecimiento, a partir de la consolidación de sinergias que redunden en una mayor competitividad sectorial.



Tras un año de adaptación a la pandemia, hemos experimentado interrupciones aceleradas en el comportamiento de clientes y consumidores. Además, nos hemos visto forzados a replantear nuestra estrategia y repensar la forma de hacer negocios.

Estos cambios han robustecido la necesidad de incrementar la competitividad en toda la cadena agroempresarial de Colombia. Por tanto, se hace indispensable lograr mejoras en producción, transporte, transformación, tecnología y distribución, entre otras. Para lograrlas es fundamental la participación de todos los actores de la cadena y crear las sinergias que una tarea de esta magnitud exige.

Hacer realidad este proceso de transformación en las empresas requiere de directivos idóneos, preparados y actualizados, capaces de generar reflexión y discusión, con disposición para adoptar nuevas perspectivas y asimilar tendencias de vanguardia.

Un frente fundamental en el que venimos trabajando, a partir de diferentes aproximaciones, es el sector

agroempresarial. Donde hemos convocado a la alta dirección de las empresas del sector, asociaciones y entidades gubernamentales a trabajar en ejes temáticos clave, y hemos identificado frentes de acción que se deben gestionar con urgencia, como la necesidad de impulsar a empresas y empresarios del sector a que mejoren sus habilidades gerenciales para conseguir un crecimiento sostenido de sus negocios.

Como respuesta, INALDE presenta su programa sectorial "DECA - Dirección de Empresas en la Cadena Agroempresarial: estrategias y sinergias para afrontar los retos cada vez más apremiantes de la competitividad del sector", un espacio de formación de

directivos en temas fundamentales para la adecuada gestión de empresas de la cadena agroindustrial. **I**



DECA
DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN
LA CADENA AGROEMPRESARIAL

Toda la información de este programa la encuentra escaneando este código QR



DIRECCIÓN GENERAL

ALEJANDRO MORENO SALAMANCA PARTICIPÓ EN LA JORNADA VIRTUAL DE EXPERTOS EN EL MARCO DE LA FERIA DEL LIBRO 2021

Alejandro dictó la conferencia: “Lealtad organizacional, ¿cómo conseguir empleados genuinamente leales?”, durante la jornada virtual de expertos en el marco de la Feria del Libro 2021, en la que invitados y especializados dialogaron acerca de las herramientas efectivas de gestión humana para la nueva realidad.



EL DIRECTOR DE INALDE INTERVIENE COMO PANELISTA EN EL FORO LA REPÚBLICA “TECNOLOGÍA: EJE DE LA TRANSFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES”

→ Juan Carlos Ruiz, director de ventas de Netsuite; Jorge Segura, gerente general de ATS gestión documental y José María Serna, gerente general de Tullanta.com, acompañaron al director de INALDE como panelistas. En la discusión, Alejandro Moreno destacó que la tecnología es un habilitador potente para el desarrollo de la competitividad en el país en la medida en que, con un sentido crítico, la pongamos al servicio de resolver problemas reales dentro de las organizaciones.

PROGRAMA SENIOR LEADERSHIP SUMMIT LATAM 2021 EN INALDE

INALDE Business School presidió como anfitrión la sexta jornada del Programa Senior Leadership Summit Latam 2021: retos de la nueva normalidad, en el que se unieron directivos y empresarios de varios países de Latinoamérica y profesores de la red de escuelas de negocios.



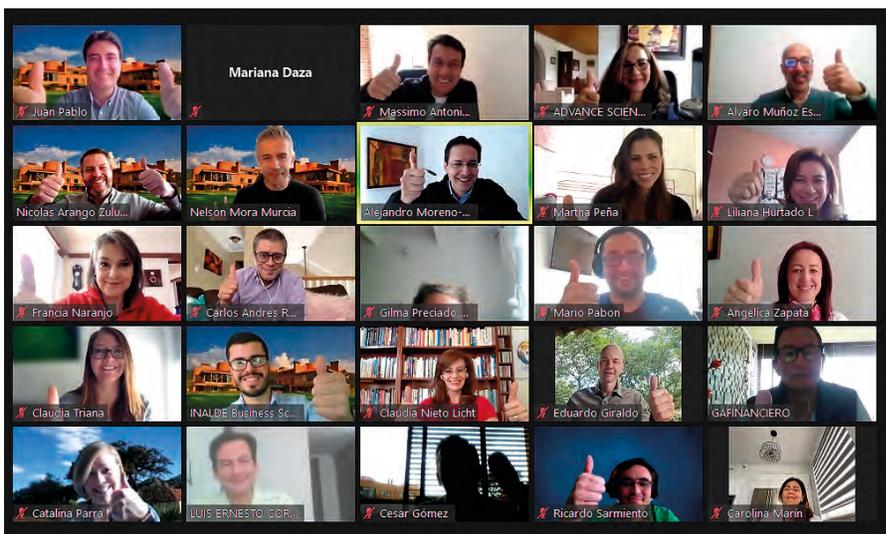
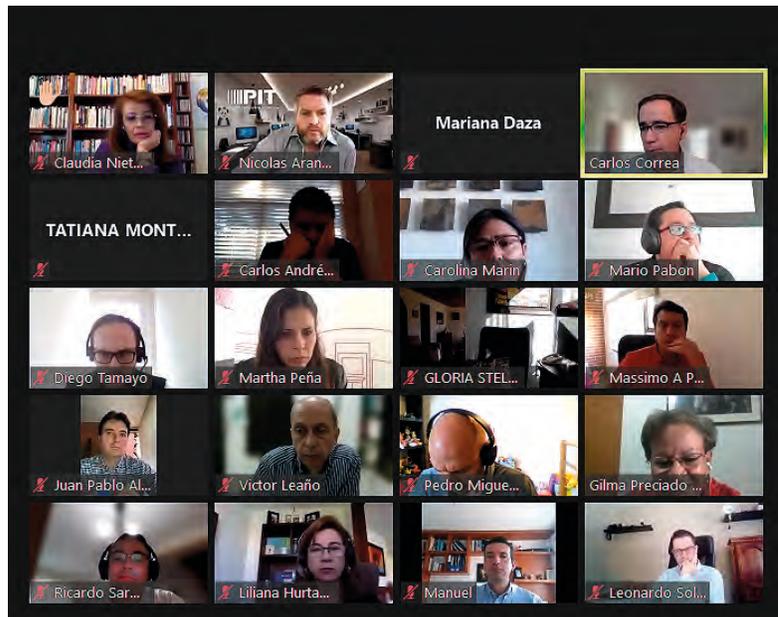
- DIRECCIÓN GENERAL
- ALUMNI
- EXECUTIVE EDUCATION
- PUBLICACIONES
- PROFESORES
- MISIÓN INALDE



ALUMNI

PRIMERA JORNADA DE ACTUALIZACIÓN DE VOLUNTARIOS ALUMNI DE LA LÍNEA DE ACCIÓN ALUMNI CONSULTOR PYMES

Como parte de la búsqueda del desarrollo y el crecimiento de las empresas nacientes en Colombia, el objetivo de esta sesión: “Fuentes alternativas de financiación y escalabilidad de las empresas en Colombia”, fue proporcionar herramientas básicas para el conocimiento de la cadena de financiación y un método para adquirir recursos en las diferentes etapas de desarrollo de las compañías.



LANZAMIENTO FASE II DE LA LÍNEA DE ACCIÓN N.º 2 DE ALUMNI UNIDOS: ALUMNI CONSULTOR PYMES

→ Por medio de un encuentro virtual se llevó a cabo el lanzamiento. El evento contó con la participación de los miembros de la comunidad Alumni INALDE que con entusiasmo se comprometieron en la transformación de la sociedad y el servicio a las pymes que, por efecto de las problemáticas del país durante el último año, se han visto afectadas.

EXECUTIVE EDUCATION

CEREMONIA DE CLAUSURA, PADE 2020

“Gracias porque este año ha sido posiblemente uno de los mejores de mi vida”, así lo afirmó Diana Uejbe, presidenta de promoción, en la ceremonia de clausura del Programa de Alta Dirección General – PADE 2020, que se llevó a cabo de forma virtual y presencial en el campus de INALDE Business School.



INAUGURACIÓN DEL PADE 2021 DE INALDE

→ INALDE dio inicio al Programa de Alta Dirección Empresarial – PADE 2021. En este espacio, presidentes, CEO's, gerentes, directivos y altos mandos de las Fuerzas Militares del país llevarán a cabo un proceso de profunda reflexión, aprendizaje y actualización respecto de las tendencias en el mundo empresarial que será la base para afrontar los retos del día a día y la toma de decisiones en cada una de sus organizaciones.

INAUGURACIÓN PDD II 2021 DE INALDE

Durante la ceremonia de apertura, que se realizó de manera híbrida, los nuevos participantes del Programa de Desarrollo Directivo - PDD destacaron que la formación es clave para construir país y para atender las necesidades de Colombia en la actualidad.



CURSO INTERNACIONAL DE CONTINUIDAD Y ACTUALIZACIÓN - CICA, MÉXICO 2021

→ ¡NALDE en México! Los participantes del PADE y el PDD formaron parte del Curso Internacional de Continuidad y Actualización – CICA 2021 que se realizó durante cinco días en IPADE Business School en Ciudad de México. En esta ocasión más de 200 asistentes de Barna Business School, República Dominicana; IPADE Business School, México e INALDE Business School, Colombia, se reunieron en 21 sesiones plenarios para discutir casos, compartir ideas y experiencias y vivir un espacio internacional de networking.

PUBLICACIONES

LANZAMIENTO DEL LIBRO “PAZ Y SOSTENIBILIDAD. ALTERNATIVAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ DESDE EL SECTOR PRIVADO”



→ INALDE y la Fundación política alemana Konrad Adenauer (KAS) sumaron esfuerzos para la publicación del libro. Este es un proyecto en el que Sandra Idrovo Carlier, profesora; Alfredo Rodríguez, investigador de INALDE y Aurora Pachano, coordinadora del proyecto y docente de la facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana, autores de la publicación, buscan contribuir a la reintegración de excombatientes y desmovilizados desde la dimensión productiva.

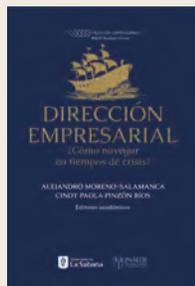
Descarga el libro escaneando el QR Code.



Escanéame

PUBLICACIÓN DEL LIBRO “DIRECCIÓN EMPRESARIAL: ¿CÓMO NAVEGAR EN TIEMPOS DE CRISIS?”

→ En el libro participaron 19 profesores e investigadores de INALDE Business School y habla acerca de liderazgo, economía, finanzas, gestión humana, estrategias de marketing, operaciones y logística aplicadas a la actualidad. La publicación hace un análisis de la realidad empresarial mediante cuatro grandes apartados: entorno de navegación, velas del velero, los tripulantes y el viento y la marea.



PROFESORES



FELIPE COTRINO, PROFESOR PART-TIME DE INALDE, OBTIENE SU DOCTORADO EN BUSINESS ADMINISTRATION

→ Felipe Cotrino Garzón, profesor part-time del departamento de Dirección de Finanzas y Control de INALDE Business School, defendió, exitosamente, su tesis doctoral “Consumer preferences towards book formats: how to address technological disruption in the publishing industry”, y, de esta manera, hoy es Doctor of Business Administration de Georgia State University, Estados Unidos.



SANDRA IDROVO, PROFESORA DE INALDE, EN EL PANEL “EL FUTURO DE LA FUNCIÓN Y DEL DIRECTIVO DE RECURSOS HUMANOS”

→ Sandra Idrovo Carlier, profesora del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y directora del Centro de Investigación de Cultura, Trabajo y Cuidado de INALDE, participó como panelista en el conversatorio: “El futuro de la función y del directivo de recursos humanos. La visión de las principales escuelas de negocios y universidades”, organizado por la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano – DCH.

MISIÓN INALDE

MISIÓN INALDE: ENTREGA DE REGALOS PARA LOS NIÑOS DEL VICHADA

→ Con el respaldo de la Fuerza de Tarea Conjunta Ares de la Fuerza Aérea Colombiana, fueron donados más de cien regalos para los niños del Internado Santa Cecilia del municipio La Primavera en el Vichada. Los niños y sus familias, provenientes de las veredas Buenavista, Santa Cecilia, La Pradera, Matiyure, La Soledad y Cantaclaro, participaron en actividades de recreación e integración, con los debidos protocolos de bioseguridad, luego de meses de aislamiento en sus hogares.





Ángela Ximena Campos García, profesora de EDIME y Executive MBA 2012, perteneciente al Programa Doctoral MSM Bogotá IV, sustentó y aprobó con éxito la Disertación Doctoral 'The Effect of Family Supportive Supervisor Behaviors and Work-family Culture on Turnover Intention and Work-family Conflict'. Con la aprobación, Ángela recibe el doctorado en Administración Estratégica de Empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú y el doctorado of Business Administration conferido por la Maastricht School of Management de Holanda.

1.

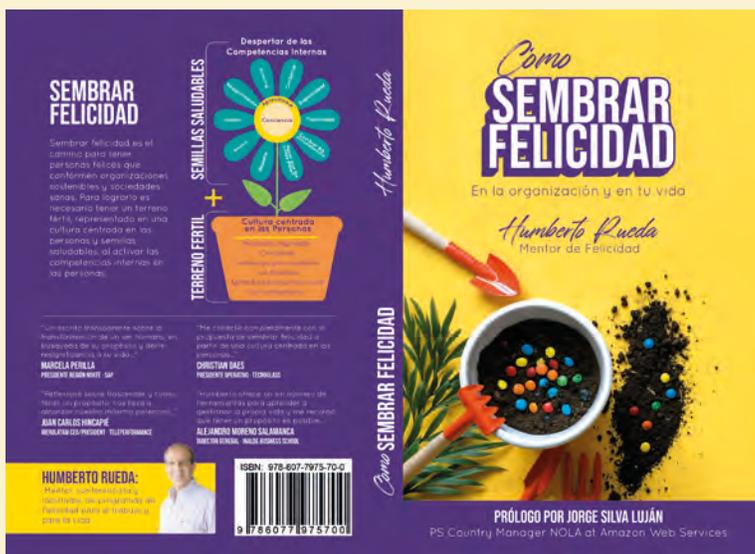
CLASS NOTES

Encuentra aquí los logros y reconocimientos personales y profesionales de la comunidad Alumni de INALDE Business School. #AlumniUnidos

2.



Escanéame



Humberto Rueda Armella, fundador de Bee On y Executive MBA 2013, lanzó el libro: *Cómo sembrar felicidad*. En la publicación, Humberto comparte un modelo simple y poderoso para sembrar felicidad en las organizaciones y en la vida propia, además, sugiere acciones prácticas para implementarlas en cada uno y en los equipos de trabajo. **Adquiere el libro escaneando el QR Code.**



Ganador categoría OSS en Azure 2021 para la región Latino América y el Caribe.

Seguiremos trabajando por nuestros clientes que han confiado en nosotros su infraestructura crítica en Azure y sin los cuales no habríamos ganado este premio.

3.

Durante la ceremonia Awards del Microsoft Inspire, Controles Empresariales, empresa dirigida por Rafael Tovar Camacho, PADE 2002 de INALDE, se catalogó como ganadora en la categoría Open Source Software on Azure 2021 para Latinoamérica y el Caribe.

4.



Adriana Gómez Barajas, PDD 2012, fue nombrada miembro de la junta directiva de Colfondos S. A. Para Adriana, muchos éxitos en esta nueva labor directiva.

¡Queremos compartir los logros y reconocimientos personales y profesionales de nuestros alumni!

Para la Revista INALDE es muy importante resaltar esos logros que cada uno de nuestros alumnos consigue alcanzar a nivel personal o profesional y directivo.

Si en los últimos meses tú o tus compañeros han alcanzado un logro como: campeonato deportivo, creación de una obra artística, la publicación de un libro o capítulo de libro, presentación de tesis doctoral, promoción laboral, reconocimiento del sector, entre otros, te invitamos a compartir esta información con nosotros al correo mariana.daza@inalde.edu.co / revista.inalde@inalde.edu.co acompañada de una foto relacionada con la noticia. #AlumniUnidos



Jens Mesa Dishington, presidente ejecutivo de Fedepalma y PADE 2020 de INALDE, recibió, por parte del presidente de Colombia, Iván Duque, la medalla al mérito empresarial que reconoce su liderazgo al frente del gremio del sector palmero y del agro colombiano, por más de tres décadas.

5.



FOROS • CEDIT

ESPACIO DE DISCUSIÓN PARA DIRECTIVOS

**SOBRE LOS TEMAS QUE IMPACTAN
LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES**

HAZ PARTE DE CEDIT EN
WWW.INALDE.EDU.CO



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

PONEMOS A TU ALCANCE LOS TEMAS MÁS RELEVANTES PARA LA **ACTUALIZACIÓN Y FORMACIÓN DIRECTIVA**, DE UNA MANERA PRÁCTICA Y MANTENIENDO LA **EXPERIENCIA DE ALTO DESEMPEÑO** EN FORMACIÓN DE INALDE.

CONOCE NUESTROS PROGRAMAS
ENFOCADOS • LIVE
I N A L D E • B U S I N E S S • S C H O O L

**PROGRAMAS 100% ONLINE
(SESIONES EN VIVO)**



ESCANEA EL **QR CODE**
Y CONOCE EL PORTAFOLIO
DE PROGRAMAS

DECA

**DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN
LA CADENA AGROEMPRESARIAL**

 **FORMATO:
BLENDED**

 **INICIO:
6 SEPTIEMBRE**

Estrategias y sinergias
para afrontar los retos cada
vez más apremiantes de la
competitividad del sector



ESCANEA EL CÓDIGO
Y CONOCE MÁS



ESCANEA EL CÓDIGO
Y DESCARGA EL BROCHURE

