

HACER 8

Cinco pasos para
implementar el
gobierno corporativo

CRECER 60

Jugar para
evolucionar, jugar
para innovar

ENTENDER 36

Margen infinito
para crecer en
grande

INALDE

GOBIERNO CORPORATIVO, DE CARA AL FUTURO

PARA QUE
EMPRESARIOS
Y DIRECTIVOS
ADOPTEMOS Y
DESARROLLEMOS
MECANISMOS
DE GOBIERNO
CORPORATIVO
EN LOS QUE LA
SOSTENIBILIDAD
SEA UNA
REALIDAD
MANIFIESTA Y
NO UNA UTOPIA.





tienda
INALDE

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



ESCANEA EL CÓDIGO Y
CONOCE NUESTRO PORTAFOLIO

Ingresar 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**

ESCANEA
Y CONOCE MÁS
DEL PROGRAMA



NUESTRAS ACREDITACIONES:



TOP 5% DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS DEL MUNDO.

DEL DIRECTOR

Durante 36 años, INALDE Business School se ha empeñado en transformar la sociedad por medio del perfeccionamiento personal y profesional de empresarios y directivos. Nuestro propósito misional conlleva el estudio, la comprensión y el desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo y de las habilidades que requieren quienes conforman los máximos órganos de gobierno como miembros de junta directiva y de asambleas de accionistas. A ustedes, queridos empresarios y directivos que han pasado por nuestras aulas y ejercen la tarea de gobierno de las organizaciones, extendiendo de manera especial un saludo lleno de gratitud, respeto y admiración por la labor que desempeñan.

Las prácticas de gobierno corporativo dan forma a la empresa y a su cultura organizacional. Quienes ejercemos tareas de gobierno de organizaciones y de personas actuamos de acuerdo con nuestro entendimiento de lo que es una empresa y del propósito de esta. Es nuestro deber profundizar la reflexión respecto de los fenómenos sociales que mundialmente reclaman una sociedad más justa y equitativa. La libre iniciativa empresarial está siendo cuestionada por la opinión pública, en algunos casos por una profunda ignorancia del papel que desempeñamos los empresarios, y en otros casos por un cansancio colectivo por las profundas injusticias sociales que aún hoy persisten.

Recientemente tuvimos el privilegio de conversar con Judy Samuelson, autora del reciente libro *The Six New Rules of Business*, en el marco del encuentro anual de Alumni 2021. Así como Judy, ya son muchos los autores, referentes del *management*, que nos invitan a reflexionar sobre la economía de libre mercado, a aspirar a un orden social aún más justo del que ya tenemos y a reflexionar cómo podemos contribuir a este propósito los empresarios y directivos. Vivimos un momento social en que el capital para el emprendimiento ya no es un bien escaso y en el que, paradójicamente, aunque hay altos niveles de desempleo, el talento es difícil de conseguir. Un momento en el que todos vemos cómo, además del trabajo y el capital, los datos empiezan a tener un enorme valor estratégico.

El momento actual es, en mi opinión, fascinante, pues se están sentando las bases para una nueva comprensión de la empresa, del libre mercado e incluso



de las democracias. Cuánto bien podemos hacer si influimos con esperanza y de manera positiva, quienes hemos sido bendecidos con funciones de responsabilidad y liderazgo en las organizaciones y en la sociedad. En su reciente libro *Soñemos Juntos*, el Papa Francisco nos anima a caminar con el hermano, "buscando la verdad y asumiendo la riqueza de las polaridades en pugna". Es cierto, tenemos profundos retos de comunicación y de entendimiento, pero no le debemos tener miedo a la diferencia. Abrámonos a la verdad y busquémosla de la mano de quien, posiblemente, está en una orilla opuesta a la nuestra, quien, sin duda, también anhela con todas sus fuerzas un mundo más justo y humano del que gracias al capitalismo ya hemos alcanzado.

En este universo de incertidumbre, de volatilidad y de complejidad, es necesario que empresarios y directivos profundicemos el entendimiento, la adopción y el desarrollo de los mecanismos de gobierno corporativo en nuestras empresas, de manera que la sostenibilidad no sea una utopía sino una realidad manifiesta.

Trabajemos desde los órganos de gobierno para definir prácticas empresariales que construyan ambientes verdaderamente humanos en los que nuestros colaboradores se puedan desarrollar como personas. Edifiquemos, por medio de las prácticas y herramientas de gobierno corporativo, una cultura organizacional que permita que el bien común sea el objetivo, así como la promoción y defensa de la dignidad humana de nuestros colaboradores y *stakeholders*.

Alejandro Moreno Salamanca

Director General

INALDE Business School



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Alejandro Moreno Salamanca
Director General
INALDE Business School

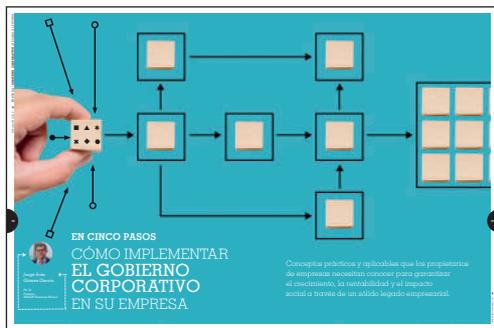
Héctor Ángel
Director honorario Revista Inalde

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



Gobierno corporativo,
de cara al futuro.

ESPECIAL

**8 GOBIERNO CORPORATIVO
CÓMO IMPLEMENTAR
EL GOBIERNO CORPORATIVO
EN SU EMPRESA**

Jorge Iván Gómez Osorio

**16 GOBIERNO CORPORATIVO
LA BÚSQUEDA DE UNIDAD Y ARMONÍA
EN FAMILIAS EMPRESARIAS:
UNA MIRADA DESDE EL CONSEJO
DE FAMILIA**

María Piedad López Vergara



**26 GOBIERNO CORPORATIVO
PRÁCTICAS DEL GOBIERNO
CORPORATIVO DE CARA AL FUTURO**

**36 GOBIERNO CORPORATIVO
MARGEN INFINITO
DE CONTRIBUCIÓN**

Javier Tovar Márquez

**46 GOBIERNO CORPORATIVO
HACIA UNA MENTALIDAD DIRECTIVA
DE 'VACAS GORDAS'**

Hugo Díaz Luna

**56 GOBIERNO CORPORATIVO
FLEXIBILIDAD Y APERTURA,
DOS GRANDES ALIADAS**

Willy v Mayenberger

**60 GOBIERNO CORPORATIVO
JUGAR PARA EVOLUCIONAR**

**68 GOBIERNO CORPORATIVO
LIDERAZGO POSITIVO**

Ciro Gómez Ardila

**80 DECA
CAMBIOS NECESARIOS Y URGENTES
PARA EL SECTOR AGRÍCOLA COLOMBIANO**

Álvaro Moreno García

**90 INALDE BUSINESS SCHOOL
ACTIVIDADES DE 2021**

94 Alumni *Class Notes*

96 Alumni Misión INALDE

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

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

Silvia Jimena Chíquiza Rojas
Gestora de contenidos

www.inalde.edu.co

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

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.:
Diseño, edición, corrección,
adaptaciones de texto,
diagramación, pre prensa, impresión.
contacto@disenoeditorial.com

Shutterstock; D.E. Comunicaciones Ltda.;
Eventos y personajes INALDE; Jaime Ariza,
Juan José Rubio Henao;
archivo personal invitados, archivo INALDE,
Web: Nvidia, Amazon, Mars, Inc., Tatatrusters.org.
Ilustraciones personajes:
D.E. Comunicaciones/KmilaCardona
Fotografía e ilustraciones

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



La adaptabilidad, la flexibilidad y la visión y comprensión de un entorno caracterizado por la incertidumbre, son hoy cualidades para la supervivencia, la reactivación y la nueva consolidación de las organizaciones. Sin embargo, estas habilidades deben estar ligadas a factores que resultan esenciales para el buen gobierno de las organizaciones que trascienden crisis.

La naturaleza de la coyuntura que atravesamos ha exigido un redireccionamiento de las estrategias. No obstante, los órganos de gobierno corporativo competentes, aunque han mantenido su enfoque en la permanencia de sus organizaciones a pesar de la crisis, han sabido leer las exigencias que demandan mayor agilidad y nuevas habilidades tanto para adaptarse como para leer y proyectar lo que está sucediendo y lo que viene. Es necesario entender la transformación como una nueva visión de lo que significa la cultura organizacional, más allá del ámbito tecnológico.

Esta publicación es una invitación para conseguir el pleno entendimiento de una de las funciones primordiales del gobierno corporativo: impulsar y garantizar el orden y la trascendencia de la empresa.

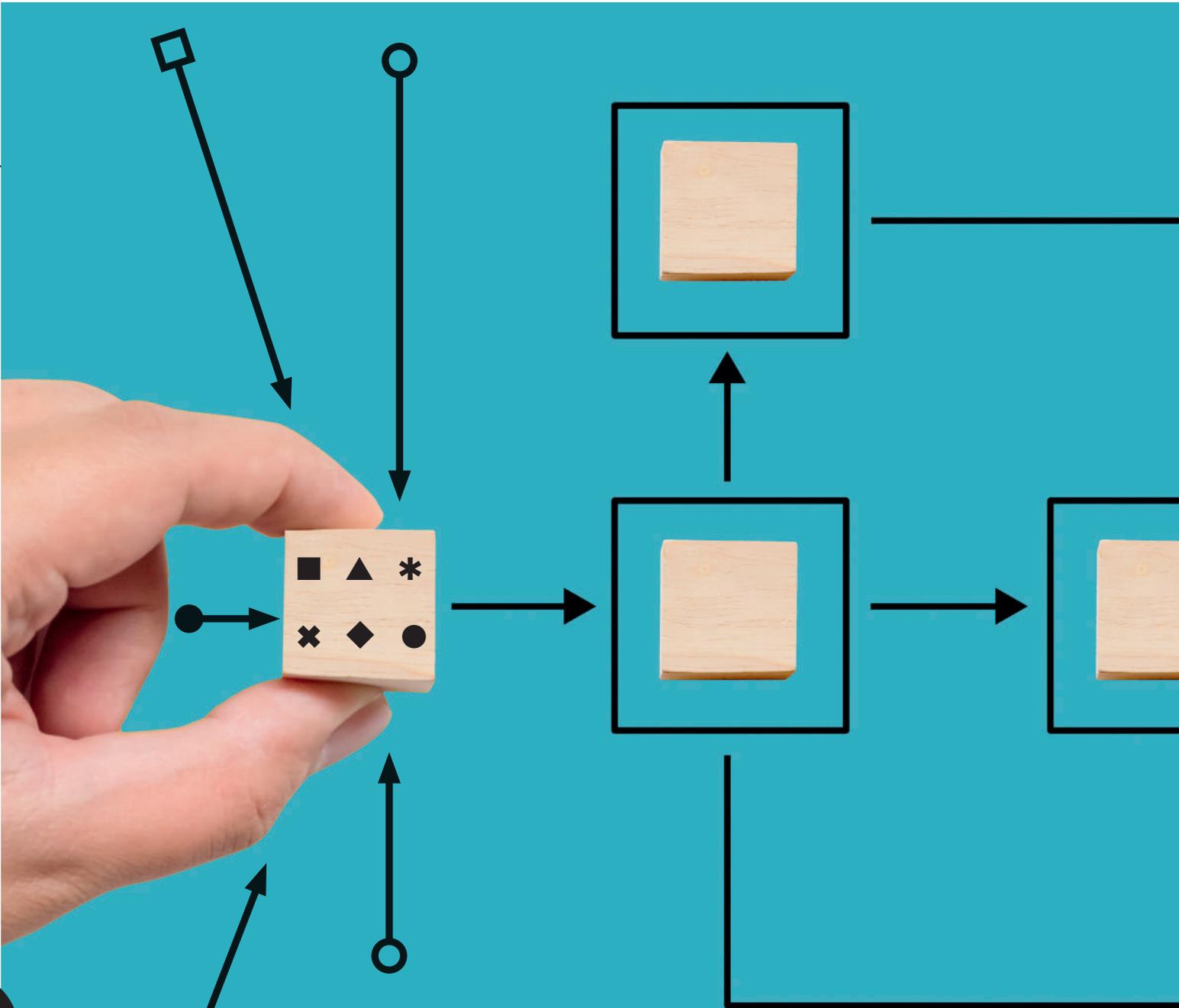
En este sentido, buscamos que los artículos que van a encontrar en esta edición motiven a que las decisiones, que son el resultado por excelencia del gobierno corporativo, sean consecuencia de momentos de deliberación conscientes y objetivos caracterizados, además, por la esencial virtud de la prudencia, como lo han expresado de manera reiterada los autores, incluso durante sus sesiones en las aulas.

Los órganos de gobierno corporativo de las organizaciones colombianas y del mundo afrontan hoy momentos únicos de crisis, pero al mismo tiempo de grandes oportunidades. Y aunque fenómenos propios de nuestros tiempos como la reinención, también deben ser asimilados por quienes determinan el camino hacia el futuro de sus propias organizaciones, asimismo, es necesario destacar que el gobierno corporativo debe garantizar la prevalencia de la cultura organizacional y sus valores; solo así será posible superar la adversidad y en un mañana más promisorio la sociedad determinará y exaltará la existencia de las empresas cuyo gobierno haya sido verdaderamente ejemplar.

Luis Fernando Algarra García

Director Revista INALDE

luis.algarra@inalde.edu.co

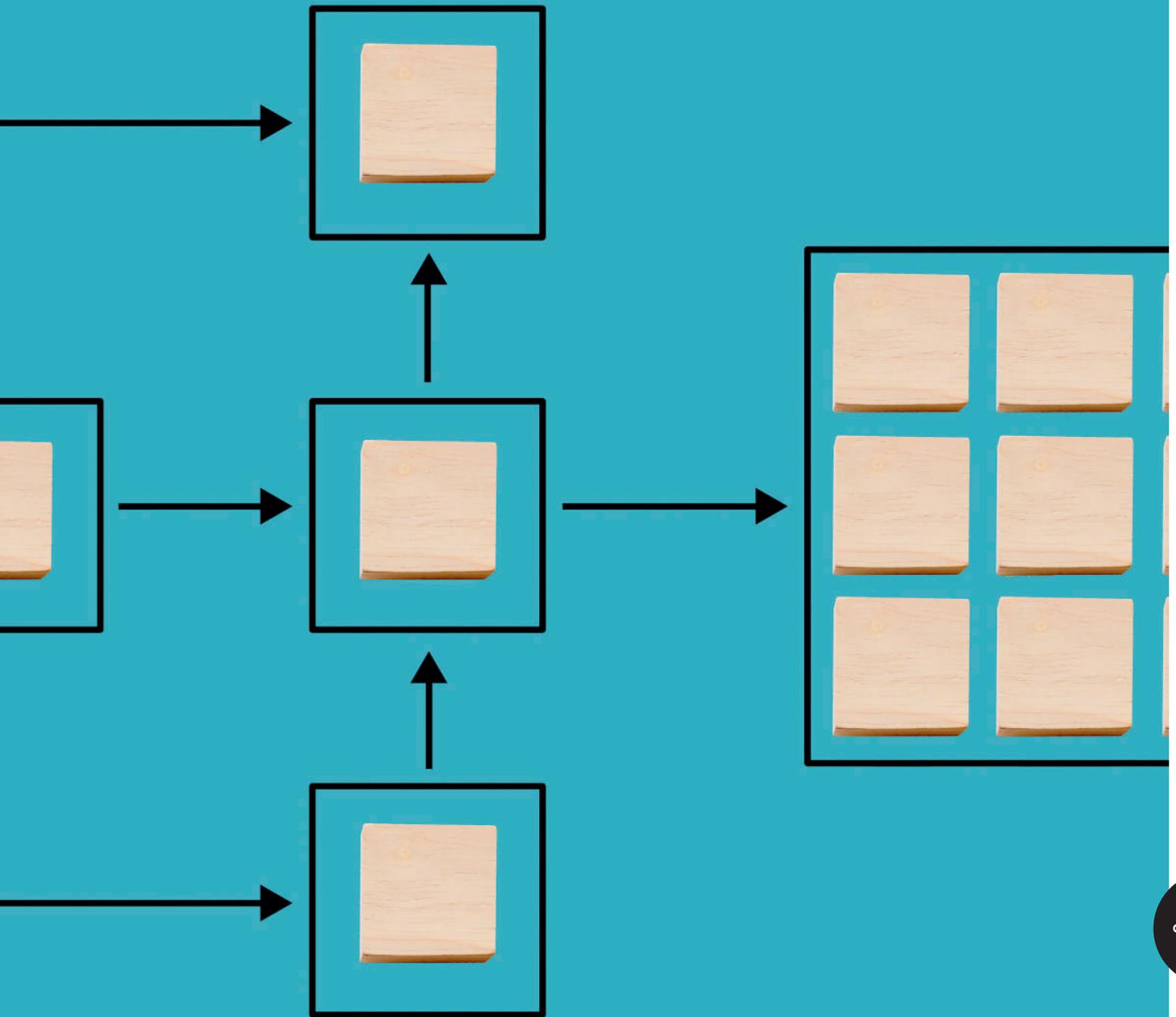


EN CINCO PASOS CÓMO IMPLEMENTAR EL GOBIERNO CORPORATIVO EN SU EMPRESA



Jorge Iván
Gómez Osorio

Ph. D.
Profesor
INALDE Business School



Conceptos prácticos y aplicables que los propietarios de empresas necesitan conocer para garantizar el crecimiento, la rentabilidad y el impacto social a través de un sólido legado empresarial.

El gobierno corporativo es uno de los procesos más importantes de cualquier empresa, porque su diseño y ejecución ayuda a la continuidad en el largo plazo y a generar la confianza de que el gobierno toma las decisiones de manera consciente, objetiva e imparcial.

¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO?

Es un conjunto de procesos, normas y políticas que facilitan el gobierno de la empresa como un todo, mediante la adopción de las decisiones fundamentales de la empresa, así como la supervisión y el control de la gerencia general de la compañía. Las decisiones fundamentales de una empresa son: la elección del futuro (estrategia), la

definición de las formas organizativas (estructuras directivas), la dirección del que dirige (CEO), el presupuesto y las inversiones (dinero) y, especialmente, los temas relacionados con las atribuciones y derechos de decisión de quienes mandan (junta directiva, gerencia general y comités clave).

La supervisión y control es una facultad delegada de los propietarios de la empresa (la propiedad) a la junta directiva para que, en su nombre, vele por el buen uso y correcta administración del patrimonio empresarial. Esto significa que la junta directiva, mediante políticas, información y mecanismos de control interno, debe actuar con el deber fiduciario del administrador, es decir, como el principal responsable ante el propietario de una correcta administración de los

recursos y de las decisiones de la compañía.

En todo caso, las juntas directivas actúan por medio de las decisiones fundamentales, las políticas, las recomendaciones y el establecimiento de criterios y principios generales de actuación. Este alcance es un *alcance de gobierno* o de TDE (*toma de decisiones estratégicas*). En cambio, la gerencia general tiene un alcance de dirección que consiste en llevar a cabo todas las actividades y gestiones que contribuyan al crecimiento, la rentabilidad y la perdurabilidad de la empresa y para llevar a cabo este cometido cuenta con todos los instrumentos de dirección como la planeación general, las operaciones, la gestión de las personas y de las finanzas y, especialmente, el proceso comercial. El alcance de la gerencia es un alcance de management o de HCS (*hacer que las cosas sucedan*).

“ If we have data, let’s look at data. If all we have are opinions, let’s go with mine. ”
 Jim Barksdale, former CEO Netscape



Hace que las cosas sucedan

La gerencia general de la empresa tiene un alcance de dirección que consiste en llevar a cabo todas las actividades y gestiones que contribuyan al crecimiento, la rentabilidad y la perdurabilidad de la empresa en el tiempo.

Toma decisiones estratégicas

Las juntas directivas actúan por medio de las decisiones fundamentales, las políticas, las recomendaciones y el establecimiento de criterios y principios generales de actuación.

¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS CLAVE DE UN GOBIERNO CORPORATIVO?

Tenemos una idea equivocada sobre el gobierno corporativo. Creemos que contar con uno de este tipo significa tener una junta directiva en funcionamiento. Esta idea está muy alejada

de la realidad. El gobierno corporativo tiene la misión de convertir la empresa en una institución. Me explico: institucionalizar una empresa consiste en construirla como una organización formal con procesos, procedimientos y políticas que vayan más allá de las emociones, caprichos,

sesgos, deseos y pareceres de los propietarios o de las cabezas de la empresa.

Por esta razón, el gobierno corporativo pretende ordenar y organizar la empresa en función de los principales procesos de la compañía desde el punto de vista institucional. Se trata, por ejemplo, de diseñar y poner

en marcha un sistema de dirección que debe contener:

a. El sistema de planeación estratégica (objetivos, valores y políticas generales)

b. El sistema presupuestal (presupuesto, inversiones, usos del capital de trabajo)

c. El sistema organizativo (organigramas, cargos, funciones, procesos y responsables)

d. El sistema de control interno (auditorías, revisoría fiscal, cultura de autocontrol)

e. El sistema de gobierno (comités, decisiones, alcances, rendición de cuentas)

Como se observa, el proceso de fortalecimiento del gobierno corporativo

implica avanzar en formalizar la empresa de manera que cualquier persona o directivo pueda ser reemplazado, salir a vacaciones y, sobre todo, pueda ser removido sin que el proceso operativo sufra afectaciones. Se trata, sobre todo, de preparar a las empresas para que funcionen mejor sin sus líderes fundadores o las personas que consideramos imprescindibles para la organización.

Formalizar significa poner por escrito los principios y políticas fundamentales de cada uno de los sistemas para que se conviertan en el instrumento de gestión de todas las áreas de la empresa.

Por esta razón, el fortalecimiento del gobierno corporativo requiere llevar

a cabo un diagnóstico sobre el grado de avance de cada empresa. Sugerimos aplicar la lista de chequeo que aparece al final de este artículo, entendiendo que la gran compañía y la que cotiza en bolsa ya cuenta con estos instrumentos de manera formal.

¿CÓMO SE IMPLEMENTA EL GOBIERNO CORPORATIVO?

El proceso de implementación del gobierno corporativo debe ser una iniciativa central y exclusiva de los propietarios de la compañía. Este proceso ayuda a garantizar continuidad, legado y el funcionamiento eficaz de la empresa sin los propietarios o, incluso, sin alta dependencia de un gerente general experimentado.

“ Los reyes ven su sucesión con el mismo entusiasmo con el que ven la muerte ”
William Shakespeare



PASOS PARA IMPLEMENTAR EL GOBIERNO CORPORATIVO



PASO 1

En primer lugar, los propietarios deben establecer el consenso sobre la necesidad de tener un gobierno corporativo. **Deben ser conscientes que tendrán que renunciar o ceder frente al poder que tienen,** la figuración o el ego y el prestigio que otorga la propiedad y repartir, distribuir y equilibrar ese poder en diferentes órganos de gobierno.

PASO 2

En segundo lugar, **la empresa debe formalizar todo el sistema de dirección y velar para que quede por escrito, se divulgue y se apropie por todos los empleados de la empresa.** Esto implica manuales, políticas, procesos, procedimientos y, en general, una apropiación y divulgación de la empresa en términos escritos. Se trata de superar el subjetivismo en el que cada cual hace lo que cree que debe hacer. También bajar la dependencia del gerente general como único decisor de la compañía, lo que genera grandes cuellos de botella frente a decisiones que otros pueden tomar o que muchas políticas pueden resolver.



Fortalecer el proceso de citación y realización de la asamblea de accionistas

PASO 3

En tercer lugar, **fortalecer el proceso de citación y realización de la asamblea de accionistas**. Muchas empresas cumplen el requisito legal en el papel. Esto es un grave error porque no estamos valorando el rol que tiene la rendición de cuentas de los administradores (junta directiva y gerencia general) frente a la propiedad. Este es el espacio en el que los administradores dan cuenta de sus gestiones respecto del patrimonio entregado en custodia en términos de crecimiento y rentabilidad.

Fortalecer este proceso implica informes de gestión robustos, serios y pensados con anterioridad. Se trata de mostrar el ejercicio anual de gestión de una gerencia general en términos de resultados, complejidades, retos y oportunidades.

PASO 4

En cuarto lugar, es importante fortalecer el sistema de gobierno de la junta directiva. Esto se logra llevando a cabo las siguientes tareas clave:

- a. Aprobando y difundiendo el reglamento y el código de gobierno corporativo de la empresa
- b. Invitando a miembros externos e independientes a las juntas directivas
- c. Llevando a cabo discusiones profundas sobre estrategia, negocios y modelo de crecimiento
- d. Trabajando con los comités de junta directiva
- e. Estudiando, periódicamente, tendencias, riesgos, oportunidades y, en general, cambios en el entorno

PASO 5

En quinto lugar, se deben crear espacios periódicos de rendición de cuentas donde la junta directiva y la dirección muestran avances y resultados de la gestión. Este es

el punto más importante, porque una buena rendición de cuentas de la junta y la gerencia general ayuda a evitar que los propietarios se inmiscuyan en el día a día de la compañía. Este, sin duda, es uno de los hechos

más perjudiciales en las empresas. Los propietarios y la junta ofrecen autonomía a la gerencia general y, a cambio, la gerencia general ofrece espacios informativos de presentación de resultados.

CONCLUSIÓN

A mi juicio, muchas de las empresas con las que trabajo como profesor y asesor son exitosas en su llegada al mercado. Venden y venden bien. Esto se refleja en un buen crecimiento y una prometedora proyección empresarial. Sin embargo, uno de los mayores lunares que observo es la debilidad en términos de gobierno corporativo, porque son empresas muy dependientes de sus propietarios, informales y, sobre todo, personalistas, esto es, muy caudillistas desde el punto de vista empresarial.

En consecuencia, el llamado que hago es a construir empresas más institucionales, más organizadas en términos de sus estructuras directivas y de gobierno y, sobre todo, se trata de diseñar las empresas para las generaciones que vienen.

El sinónimo del gobierno corporativo es *confianza institucional* que se convierte en la sostenibilidad de largo plazo de la empresa, a través de una adecuada y prudente toma de decisiones de los órganos de gobierno y el correcto ejercicio de la supervisión y control de quienes dirigen la empresa. **I**

LISTA DE CHEQUEO SOBRE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA EMPRESA

	ACTIVIDAD	Sí	No	Observaciones
1	Reglamento de la Junta Directiva			
2	Código de Gobierno Corporativo			
3	Plan estratégico (metas e indicadores)			
4	Información financiera oportuna y de calidad para la toma de decisiones			
5	Presupuesto anual con forecast y proyecciones de flujo de caja			
6	Informes de auditoría			
7	Comités de junta directiva			
8	Calendario de seguimiento estratégico (tipo retiros)			
9	Miembros externos e independientes en la junta directiva			
10	Criterios de los miembros de junta: representatividad (propiedad), contribución (conocimientos), experiencia (negocios), diversidad y criterio (madurez)			
11	Inducción a nuevos miembros sobre la empresa y el modelo de gobierno y la cultura			
12	Calendario anual de junta directiva			
13	Sesiones de estrategia y conversaciones abiertas sobre entorno, industria, competidores y oportunidades emergentes			
14	Actualización y revisión anual del diagnóstico estratégico de la empresa en términos de los cambios en el entorno, tendencias, riesgos, oportunidades, fuerzas competitivas y el modelo de negocio y financiero			
15	Realización del análisis del riesgo de los negocios en los que participa la empresa			
16	Código de ética de la empresa			
17	Modelo de reporte mensual de desempeño de la empresa			
18	Empresas familiares: protocolo y órganos de gobierno familiar			
19	Evaluación del CEO y la JD			
20	Desarrollo directivo de cara a la planeación de las sucesiones y relevos en la alta dirección			
21	Informe de sostenibilidad			
22	Accountability a la Asamblea de accionistas			
23	Cultura de gobierno corporativo: colegialidad y consensos			

LA BÚSQUEDA DE UNIDAD Y ARMONÍA EN FAMILIAS EMPRESARIAS:

UNA MIRADA DESDE EL CONSEJO DE FAMILIA



María Piedad López Vergara

Ph.D.
Profesora
INALDE Business School

Las familias empresarias se encuentran en su camino de estructurar un buen gobierno corporativo y cada una lo hará a su ritmo. En este proceso deben ser conscientes de que el consejo de familia, como órgano de gobierno, les ayudará a promover la unidad y armonía necesarias para que juntos como familia puedan lograr un equilibrio entre la dirección, la propiedad y las dinámicas familiares.





Cuando reflexionamos al 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.

Según la experiencia y las investigaciones realizadas con miembros de familias empresarias, nada afecta más a la gestión de estas empresas que el conflicto entre los mismos miembros y la frustración que les genera la inhabilidad de comunicarse satisfactoriamente entre ellos (Neubauer y Lank, 2016), lo que conlleva a que no se discutan, analicen, ni se diseñen políticas y acuerdos

para el manejo de las dinámicas que impactan a la familia y a la empresa.

Es común encontrar a familias sumergidas en situaciones conflictivas que se reflejan en preguntas como: ¿por qué mis hijos no se pueden entender?, ¿qué pasará el día que no estemos entre ellos?, ¿por qué mi padre no me escucha?, o “mi hermana siempre ha sido la favorita de mi madre y todavía en la empresa hace lo que quiere”, “no puedo confiar en mi hermano, no podía confiar en él cuando era pequeño, mucho menos ahora”. Los conflictos y sentimientos subyacentes a este tipo de frases pueden destruir a un clan y, hasta de pronto, acabar con una empresa en el camino si no se llega a una solución constructiva.

El espacio ideal para manejar estos temas es el consejo como órgano de gobierno familiar. Así como se ha

estudiado sobre estos para la empresa (junta directiva y comités gerenciales), poco se ha profundizado sobre los que pueden orientar a las familias empresarias en busca de esa armonía.

En este punto, el consejo de familia representa un espacio vital en el que los intereses e inquietudes de cada integrante se ven representados. Por este motivo, el consejo es el órgano de gobierno que regula el funcionamiento de la familia empresaria en procura por lograr la unidad y armonía entre sus miembros.

El consejo es un mecanismo reconocido para facilitar una comunicación abierta y sana entre los asociados (Eckrich y McClure, 2012). Este órgano de gobierno les debe ofrecer a los familiares un espacio para expresarse y transmitir sus opiniones relacionadas con la empre-

Las empresas familiares en Latinoamérica contribuyen con cerca del 60 % del PIB agregado de la región.

KPMG y Step Global Family Business report. Covid-19 Edition, 2021



sa. A su vez, ayuda a crear mecanismos de resolución de conflictos con los que ningún miembro se sienta maltratado ni apartado. Por el contrario, el consejo debe ser integrador y comunicador.

Asimismo, su existencia es de suma importancia por su carácter decisorio y activo frente a múltiples circunstancias. En él se regulan las relaciones de la familia, la empresa y el patrimonio, es el veedor del protocolo y el que, en general, lidera los temas familiares, como la filantropía, la consecución de asesores para la planeación patrimonial e impositiva de cada uno de sus miembros, la resolución de las diferencias

y planeación de las actividades familiares (Arbesú, 2017, Aronoff, Astrachan y Ward, 2011).

Además, como espacio para la resolución de conflictos, debe facilitar una comunicación abierta y sana entre los miembros, así como a favorecer a los familiares con espacios donde puedan expresar y transmitir sus opiniones sobre temas relacionados con la familia y la empresa.

De igual manera, el órgano de gobierno familiar debe estar dispuesto a debatir los temas propuestos por cualquier miembro, así como escuchar ideas, puntos de vista y, en especial, discutir los posibles

↑ Es común encontrar familias sumergidas en situaciones conflictivas que se reflejan en preguntas como: ¿por qué mis hijos no se pueden entender?, ¿qué pasará el día que no estemos entre ellos?, ¿por qué mi padre no me escucha?”. Los conflictos y sentimientos subyacentes a este tipo de frases pueden destruir a una familia si no se llega a una solución constructiva.

conflicto de intereses que se puedan presentar.

Por lo anunciado, el consejo se constituye en un foro de debate en busca de soluciones en las que todo el grupo se beneficie, aprovechando los tropiezos como experien-

cia para fortalecer los vínculos, la unidad y la armonía familiares.

En el consejo, así como en los demás órganos, se pueden establecer diversos tipos de gobierno a saber: el colegiado, en el que hay un responsable que escucha a sus pares para tomar una decisión; el consensuado, en el que se llega a un acuerdo con la totalidad de los miembros del equipo en la determinación a seguir; el democrático, en el que las decisiones son por medio de la votación; y el autocrático, donde solo una persona decide sin tener en cuenta el criterio de las demás. Dependiendo del tipo de familia empresarial, se debe adoptar uno de estos estilos de gobierno. En clanes numerosos se aconseja el consensuado, en el que se debaten las posiciones a favor y en contra, y con argumentos de peso.

El colegiado puede ser mucho más ágil que el anterior, pero así como el democrático, las personas que no están de acuerdo con la decisión tomada pueden ejercer una influencia negativa en las demás, por causa de su inconformidad.

FUNCIONES DEL CONSEJO DE FAMILIA

Este consejo es el responsable de la estrategia, se encarga de identificar, promover y hacerles seguimiento a los valores, así como de la creación de tradiciones y la aprobación del protocolo familiar. Asimismo, brinda soporte en las actividades que quiera realizar para incrementar o mantener la unidad y armonía como la historia, las políticas y los reglamentos, la veeduría, la representación de la familia en público, la revisión y actualización

del protocolo, la formación y preparación de nuevas generaciones, los planes de carrera, de vida y de jubilación, la resolución de conflictos, eventos, conferencias, educación, filantropía social y familiar, gestión de relaciones (mantenerlas con los miembros y grupos) y asesoría psicológica. También organiza actividades y celebraciones, representa a la empresa en ámbitos sociales, políticos y económicos y evalúa la incorporación de socios externos a las empresas.

Las familias empresarias que han decidido trabajar de manera conjunta en la instauración de este órgano de gobierno han identificado beneficios en sus dinámicas que las ayuda a continuar trabajando por ese propósito común. Entre los beneficios están: la transmisión de los valores familiares, la creación de un sentido de

Según la Encuesta Global a Familias Empresarias 2019, realizada por KPMG, 2 % de las empresas familiares incluyen al consejo de familia dentro de sus órganos de gobierno corporativo.

El consejo se constituye en un foro de debate en busca de soluciones en las que todo el grupo se beneficie, aprovechando los tropiezos como experiencia para fortalecer la armonía, la unidad y los vínculos familiares.



La importancia de escoger a los miembros del consejo de familia radica en que las familias pueden inventarse mezclas e ingeniar-se criterios que garanticen la idoneidad de las personas que allí figuran.

pertenencia, proveer y crear mecanismos de resolución de conflictos, fortalecimiento de los vínculos y canales de comunicación, así como la reducción de las relaciones indirectas.

¿CÓMO SE CONFORMA UN CONSEJO DE FAMILIA?

Existen varias formas. En algunos casos lo integran representantes de todas las ra-

mas y generaciones, mientras que en otros, coexisten varios consejos independientes para cada núcleo. En los temas de éxito que hemos encontrado, las familias escogen un único consejo y establecen criterios claros para la elección de sus miembros. Uno de ellos es elegir un representante de cada generación, para lo cual establecen rangos de edad, y que sean consanguíneos y otro, las familias escogen uno por cada núcleo.

La importancia de escoger a los miembros del consejo de familia no radica en el criterio de elección, sino en que las familias se pueden inventar mezclas e ingeniar-se criterios que garanticen la idoneidad de las personas que allí figuran, como, por ejemplo, que todos sus integrantes sean mayores de edad, con título universitario y puedan ser parientes políticos. Lo primordial está en la democratización del proceso, es decir, que todos estén satisfechos con sus representantes y que estos puedan ser removidos o reelegidos anual o bianualmente, según su desempeño. El número dependerá de la amplitud del núcleo y el ciclo de vida de las organizaciones, aunque se recomienda que no sean más de diez sus integrantes. Generalmente, el consejo se reúne entre seis y doce veces al año a debatir y tomar decisiones consensuadas. Esto obliga a que haya armonía y





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

que todos estén de acuerdo en que la decisión que tomaron fue la mejor.

A continuación, y tomando como base la experiencia y las investigaciones realizadas en esta área (Arbesú, 2017., Eckrich, y McClure, S. 2012., Neubauer y Lank, A. 2016., Nordqvist, y Melin 2010., Aronoff,, Astrachan, y Ward 2011), se presentan algunas recomendaciones para aquellas familias empresarias que se motiven a diseñar e instaurar este órgano de gobierno:

REGLAS DE JUEGO DENTRO DEL CONSEJO DE FAMILIA

- Respeto, tolerancia, capacidad de escucha, actitud positiva. Evitar los ataques personales
- Nombrar un moderador
- Tener una agenda para el día y cumplir los temas y tiempos
- Fijar fechas de reuniones regulares según las necesidades
- Establecer un sistema de toma de decisiones
- Brindar información necesaria para la toma de decisiones
- Una vez tomadas las decisiones, realizar un plan de acción
- El moderador debe intervenir cuando hay dificultades, animar con ejemplos
- Mantener claros los límites entre los temas empresariales y familiares
- Una sola reunión entre todos
- Conservar la confidencialidad

ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE FAMILIA

- Depende del tamaño del núcleo y su número de generaciones
- De la ubicación geográfica
- Debe incluir, no excluir
- Edad mínima para participar: entre 16 y 18 años
- El presidente del consejo de familia no necesariamente debe ser el presidente del grupo empresarial - No es un monólogo
- Algunas familias optan por tener un facilitador externo
- Todas las sugerencias de los participantes se deben tener en cuenta



¿QUIÉNES PUEDEN FORMAR PARTE DEL CONSEJO DE FAMILIA?

- Representantes de las diferentes ramas familiares o de consanguinidad
- De cinco a doce miembros
- Accionistas que no trabajen en la empresa
- Miembros de cada generación.
- Hombres y mujeres
- Familiares directos y políticos

ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA SU ÉXITO

- Actitud para comunicarse francamente
- Compartir intereses y problemas con mentalidad constructiva que permita solucionar los conflictos que se plantean

- Importante, mas no indispensable, el apoyo del fundador
- Promover y respetar la inclusión de opiniones diferentes
- Voluntad y compromiso
- No desvanecer
- Contar con reglas claras
- Algunas experiencias de otras familias ayudan a conocer las ventajas del proceso

¿CUÁNDO SE REÚNE?

- Según las necesidades de la familia
- Se recomienda un mínimo de tres veces al año. En el mejor escenario: una reunión mensual

Después de conocer la existencia del consejo de familia como órgano de gobierno familiar, se recomienda que las familias empresarias reflexionen sobre la importancia y el beneficio que esto conlleva, pues contar con este órgano ayuda a promover unas de las ventajas competitivas: la unidad y armonía familiar. **I**



REFERENCIAS

1. Arbesú, C. (2017). *El Consejo de Familia y su función de gobierno en la empresa familiar*. Eunsa - Ediciones Universidad de Navarra.
2. Aronoff, C., Astrachan, J., Ward. (2011). *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future*. Palgrave MacMillan.
3. Eckrich, C., McClure, S. (2012). *The Family Council Handbook. How to Create, Run, and Maintain a Successful Family Business Council*
4. Neubauer, F., Lank, A. (2016). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Palgrave MacMillan.
5. Nordqvist, M., Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*.



PRÁCTICAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO, DE CARA AL FUTURO





¿Qué retos deberá asumir el gobierno corporativo tras casi dos años de incertidumbre y crisis, producto del Covid-19? Resultados de encuestas, opiniones de directivos y una mirada a los temas que preocupan en el sur y el norte global, dibujan el panorama, arrojan tendencias y señalan seis habilidades directivas para entrenar



En 2020, Bill Gates dejó la junta directiva de Microsoft y en abril de 2021, en su conocida carta anual, expresó su deseo de que la pandemia hubiese servido como lección y como recordatorio. Sus reflexiones y llamados enmarcan este especial teniendo en cuenta que su trayectoria y desempeño representan al empresario y al miembro del gobierno corporativo. Gates fundó Microsoft en 1975, renunció a su cargo de director ejecutivo en el 2000 y su puesto como presidente de la junta directiva fue el último vínculo oficial que tuvo con la empresa.

Como punto de partida, y para dibujar el mapa de lo que “se queda y lo que se va” en el rol que desempeñan empresarios y directivos en esta transición provocada por la pandemia del COVID-19,

bien vale la pena partir del antecedente manifestado por Bill Gates en su carta de 2021: “Así como la Segunda Guerra Mundial fue el evento definitorio para la generación de nuestros padres, la pandemia de coronavirus que estamos viviendo en este momento definirá la nuestra. Y así como la Segunda Guerra Mundial condujo a una mayor cooperación entre los países para proteger la paz y priorizar el bien común, creemos que el mundo tiene una oportunidad importante para convertir las lecciones duramente ganadas de esta pandemia en un futuro más saludable e igualitario para todos”.

LECCIONES PARA DETENER LA INACCIÓN

Bien lo dice el fundador de Microsoft: “No todo ha funcionado bien, pero hemos aprendido muchas cosas que nos permitirán estar más preparados para la siguiente



Bill Gates

“Últimamente, lo que me hace más optimista de que estaremos listos la próxima vez es también lo más simple: el mundo ahora comprende lo en serio que debemos tomarnos las pandemias”.

pandemia, que si está bien gestionada no llegará al 10% de las muertes y el daño económico será menor del que estamos sufriendo ahora. Es una pena que no se hiciera caso de las alertas”. Como se lee, Gates quiere poner el foco

“Recuerde que se estima que la pandemia de COVID-19 le costará al mundo 28 billones de dólares. El mundo necesita gastar miles de millones para ahorrar billones (y prevenir millones de muertes). Pienso en esto como la mejor y más rentable póliza de seguro que el mundo podría comprar”. Bill Gates.

en la importancia de sacar partido a lo aprendido durante la pandemia, pero también señala lo tarde que se actuó. "Si aprendemos las lecciones de COVID-19, podemos acercarnos al cambio climático más informados sobre las consecuencias de la inacción", asegura. "La actual crisis mundial puede informar nuestra respuesta a la próxima".

LO QUE APRENDIÓ EL MANAGEMENT

Es claro que no existe una carta de navegación unificada que establezca cómo el gobierno corporativo debe evolucionar para manejar a la empresa, a partir de la actual coyuntura, pero también es claro que propietarios y directivos están comenzando a repensar su función, responsabilidad y trascendencia; así lo demuestran estadísticas arrojadas por encuestas globales hechas entre directivos por firmas como Deloitte, McKensey, y literatura contenida en informes y libros publicados en diferentes hemisferios con reflexiones de directivos, profesores y profesionales de diversos sectores vinculados al *management*.

Por ejemplo, la Encuesta Global de McKinsey,

publicada el 7 de octubre entre más de 800 encuestados, indica que después de muchos años de informes de solo mejoras mínimas en el funcionamiento y eficacia del gobierno corporativo, los últimos resultados sugieren que la pandemia ha desencadenado formas nuevas y mejoradas de trabajar que pueden durar más que la pandemia.

Pero, ¿por qué el gobierno corporativo está evaluando y repensando sus funciones? En el libro *Changement de Crise. Les organisations à l'épreuve du Covid19*, que presenta los testimonios y reflexiones de 30 coautores que viven en países con diferentes contextos como China, Corea, Francia, India, Canadá, Senegal, Túnez, entre otros, el consultor de R.H, Zeyneb Attya, presidente de Afdip, Asociación Africana de directores de Personal, presidente de la Federación Mediterránea de HRH, nos ofrece esta respuesta: "Los directivos se han visto obligados a salir de su zona de confort, para romper con sus hábitos, sus reflejos rutinarios, sus respectivos roles y sus comportamientos habituales. Reinventar la organización, adaptarla, reajustarla, hacerla reflejar el mundo de hoy y de mañana y, sobre todo, permitirle

sobrevivir, son los retos que esta crisis ha identificado. Esta ruptura con los modelos tradicionales forma parte de los cambios organizativos provocados por la crisis del COVID-19 y ha afectado tanto a las estructuras organizacionales como a los métodos de trabajo, las relaciones interpersonales y las expectativas y necesidades de los trabajadores. Las estructuras organizacionales jerárquicas verticales han dado paso a las estructuras horizontales, enfatizando el intercambio, el compartir y nuevas formas de solidaridad interpersonal. Esta crisis fue un detonante para que las empresas se dieran cuenta de las ventajas del trabajo a distancia, un ahorro de costos en oficinas y gastos generales, una cultura de autonomía y apoyo a los trabajadores. La vida profesional, la anticipación y gestión del absentismo y el compromiso con el trabajo. Revisar los procesos, cuestionar las opciones de apoyo a los empleados, imaginar nuevas vías de soluciones para establecer el liderazgo digital y el empoderamiento de los empleados favoreciendo las redes sociales colaborativas e imponiendo un nuevo tipo de diálogo social sin ir al despido de trabajadores

por todos lados, todas estas modalidades de acción se impusieron para prepararnos para un mañana mejor”.

En el mismo sentido, la revista científica francesa *Question de management* entrevistó a 155 docentes-investigadores, expertos, consultores, directivas empresariales, DRH, gerentes operativos y funcionales, residentes en 16 países repartidos por los 5 continentes sobre las repercusiones de la crisis en la gestión del gobierno corporativo. Sus respuestas muestran una convicción compartida sobre la evolución que es imprescindible adoptar: “Necesitamos hacer parte de un modelo económico más preocupado por la naturaleza, el género y la equidad social para responder al fortalecimiento de varias tendencias sociales importantes”.

Estas tendencias sociales, en uno o varios puntos, muestran su intersección con aspectos que son de importancia para la transformación del gobierno corporativo –según los documentos hasta ahora citados–. Agrupadas en seis acciones y validados o ejemplificados por directivas de diversas latitudes nos permiten continuar dibujando el panorama e identificar en dónde están los puntos que deben ser repensados.

1 Anticipación

En 2015, en pleno brote del ébola, Bill Gates usó un Ted Talk, entre otros medios, para señalar el peligro ante



Monica Mächler

“Para tener una discusión sólida y desarrollar buenas soluciones, es clave tener en la junta directiva una amplia variedad de perspectivas bien fundamentadas”.

Miembro de la junta directiva de Zurich Insurance Group, y del comité de sostenibilidad de la misma empresa, entre otros.

el cual el planeta estaba expuesto y para el que se debía preparar: “Si algo mata a más de 10 millones de personas en las próximas décadas es probable que sea un virus altamente infeccioso en lugar de una guerra”, aseguró en esa oportunidad. Aunque lo escucharon algunos de los gobiernos de países del norte global, industrias farmacéuticas, y prestigiosas universidades y científicos, la pregunta es: ¿el porqué tanto sectores y estamentos políticos, sociales y económicos no se prepararon?

Las consecuencias que está dejando la pandemia del COVID-19, y las que aún hacen faltan por conocer, muestran la interdependencia que

tenemos como sociedad global.

En el gobierno corporativo, los miembros cualificados para ofrecerles a sus empresas un futuro más estable son aquellos que tienen la capacidad de estar atentos a reconocer esa interdependencia y a tener una visión que sobrepase los límites de su sector y los intereses de sus accionistas.

Para Bill Gates, el problema de la crisis que se vivió no fue que el sistema contra la propagación de la epidemia hubiera funcionado mal, sino que “no teníamos sistema alguno”.

En otro aparte de su carta señala: “No es demasiado pronto para empezar a pensar en la próxima pandemia. La desafortunada realidad es que el COVID-19 podría no ser la última pandemia. No sabemos cuándo llegará, o si será una gripe, un coronavirus o alguna enfermedad nueva que nunca antes habíamos visto. Pero lo que sí sabemos es que no podemos permitirnos que nos pillen desprevenidos de nuevo”.

Las juntas directivas, señala McKinsey, deberían explorar formas sistemáticas de recurrir a asesores externos para que las aconsejen o les permitan anticiparse a situaciones globales y locales.

Y, como complemento, Dan Konigsburg, en el blog *Deloitte’s 2021 Directors’ alert: A new era of board stewardship begins*, señala: “Las juntas directivas fuertes

y resistentes tendrán la diversidad de habilidades, antecedentes y pensamiento para hacer suposiciones razonadas sobre el presente y el futuro y para desafiar, de manera constructiva, el pensamiento de la administración, dirigiendo a la organización a través de tiempos turbulentos”.

② Planeación

En febrero del 2020, en un artículo publicado por el *New England Journal of Medicine*, el cofundador de Gates Foundation, explicó: “En cualquier crisis, los líderes tienen dos responsabilidades igualmente importantes: resolver el problema inmediato y evitar que vuelva a suceder. La pandemia de COVID-19 es un buen ejemplo. Necesitamos salvar vidas ahora y al mismo tiempo mejorar la forma en que respondemos”. El primer punto “es más urgente”, explicó, pero subrayó: “el segundo tiene consecuencias cruciales a largo plazo”. Repensar la visión con la que el gobierno corporativo y las juntas planean a largo plazo resulta ser otro de los desafíos de las juntas directivas. Mazars, firma internacional de consultoría y la Academy of Business in Society – ABIS– lo ha identificado en la publicación que surgió de conversatorios entre empresarios y académicos “*The Future Board* -

Stewardship for Sustainable Success”, y recomienda como estratégico que estas deben tener un profundo conocimiento de la realidad circundante y, con respecto de la planeación, señala que la mayor previsión empresarial se consigue al anticiparse a nuevas eventualidades, mediante la mejora en la planificación para obtener pronósticos más certeros, ajustados a la realidad y la puesta en marcha de respuestas rápidas desde el punto de vista organizativo, financiero y operacional.

③ Propósito

“Todas las vidas tienen el mismo valor”, ese es el propósito de Gates Foundation y es con ese norte que Melinda French y Bill Gates han convertido esta organización filantrópica en la más grande del mundo y han beneficiado a millones de personas. Sin duda, “todas las vidas tienen el mismo valor” es un buen ejemplo de cómo McKinsey define el propósito: es un viaje para todas las organizaciones, uno en el que el destino no debe ser predecible o genérico. Y nos recuerdan que el propósito está directamente vinculado al impacto social positivo que cada empresa desea aportar; que se puede manifestar de muchas maneras, y que existe una gran versatilidad y flexibilidad en la elección

de hacia dónde canalizar su poder.

Cuando una organización establece su propósito, tan único y diferenciado como el producto o servicio que ofrece, este permea toda la cultura de la organización y es el gobierno corporativo y los propietarios quienes son los primeros llamados a comprometerse con él y a comunicarlo en su página web, y en sus redes, claro está, pero sobre todo con sus acciones, con la forma en cómo dirigen sus negocios, solucionan sus problemas, mueven a su equipo, crean sus estrategias y marcan sus metas.

El caso en GM ejemplifica cómo las acciones del gobierno corporativo son coherentes con los valores que guían específicamente a esa empresa: Mary Barra, CEO de General Motors, poco después de ser promocionada, tuvo que afrontar el escándalo de docenas de muertos en accidente por un supuesto defecto en un componente. Su respuesta fue asumir toda la responsabilidad, compensar a las víctimas y depurar responsabilidades. También tomó medidas para que cualquier empleado que vea un problema lo denuncie sin miedo. Los cambios positivos que esta respuesta y otras similares le han aportado a GM parten de uno de los valores que guían a su empresa y que Mary Barra ha sabido transmitir: excelencia: “Actuamos con

integridad. Nos impulsa el ingenio y la innovación. Tenemos el coraje de hacer y decir lo que es difícil. Cada uno de nosotros asume la responsabilidad de los resultados y tiene la tenacidad para ganar". Esta respuesta, entre muchas otras dadas por Mary Barra, ha animado a las personas de su organización a dar un paso al frente y ha representado el nuevo despegue de GM. Se afronta una coyuntura en la que la sociedad exige más transparencia, más compromiso y reciprocidad, y es el propósito el que dibuja esa línea punteada que guía al propietario, al gobierno corporativo y a los accionistas.

Pero hay que tener presente que el propósito se debe comunicar de forma efectiva. El estudio de investigación "Retorno de la cultura", realizado por Grant Thornton y Oxford Economics, indica que "Los equipos ejecutivos invierten en el desarrollo de la estrategia, la misión y la visión y, sin embargo, solo el 50 % de los empleados pueden apenas notar cuál era su misión o visión". Ann Rhoades, cofundadora de JetBlue, señaló al respecto: "Tienes que mostrarle a la gente cuáles son los valores, comenzando desde arriba, a través de tu comportamiento. No se pueden definir comportamientos para todos excepto para el CEO. Los comportamientos respaldados por valores



Mary Barra

"La cultura de tu empresa debería empoderar e inspirar a la gente a perseguir, incansablemente, la visión de la empresa, siempre con integridad".

Presidenta y CEO de General Motors. Primera mujer en ocupar el máximo cargo ejecutivo en una empresa automovilística.

tienen que ser consistentes en toda la organización. Eso es lo que crea una gran cultura y, en mi opinión, garantizará mayores beneficios".

4 Las personas en el centro

En el Ted Talk de febrero de 2019, Bill Gates nos invita a fijarnos en los problemas realmente importantes que deben mover a la sociedad a actuar desde cualquier instancia, y a preocuparnos verdaderamente por el bienestar de las personas de manera sincera y proactiva para conseguir progreso. De ahí su frase: "Solo prestando atención a esos problemas y teniendo personas brillantes que se preocupen por otras personas podremos

lograr el progreso que tanto necesitamos". Con la llegada del COVID-19, los propietarios y el gobierno corporativo han sentido en "carne propia" el verdadero significado del valor del bienestar de sus colaboradores, sin embargo, esa preocupación debe ser profunda para conseguir una verdadera cultura organizacional; la reflexión de Mireille Chidiac El Hajj, Ph. D. Profesor de la facultad de negocios y economía de la Universidad de Líbano en Beirut y también coautor del libro *Changement de Crise. Les organisations à l'épreuve du COVID-19*, permite darle forma a esa preocupación: "Ejercer un liderazgo centrado únicamente en la reinversión de las capacidades técnicas y tecnológicas de las personas es una condición necesaria, pero no suficiente. En este período de crisis, es hora de dar prioridad a las personas, su salud, seguridad y bienestar. Ha llegado el momento de reinventar un contrato social capaz de infundir confianza y crear una fuerza laboral con capacidad dinámica de resiliencia. Reconciliar el buen actuar y el bienestar es sinónimo de justicia social". En una entrevista con Amazon News, la opinión de Indra Nooyi, presidenta y CEO de PepsiCo, durante doce años, nos devela cuánta empatía y reconocimiento por el ser humano puede llegar a tener un CEO: "Si quieres sacar lo mejor de las personas, tienes que dejar que pongan

todo su ser en el trabajo. Esto significa permitirles llevar todo su 'ecosistema' al trabajo, no físicamente, sino emocionalmente". "Siempre he tratado de ayudar a la persona", dijo Nooyi. "Hablo con la gente sobre su familia, sobre los problemas que están atravesando y me gusta explorar cómo la empresa puede aliviar algunos de los problemas. Necesitamos mostrar empatía como líderes".

Esto lo reafirma Deloitte en su documento sobre el rol de la junta directiva, donde argumenta que las juntas "se encuentran en una posición única para reforzar una cultura de preocupación humana e inclusiva en un momento en que se necesita más que nunca".

5 Diversidad e inclusión

"Al mirar hacia el futuro, dentro del próximo siglo los líderes serán aquellos que favorezcan el empoderamiento de los demás". Esta afirmación de Bill Gates no se limita a unos cuantos con estas o aquellas características.

La verdadera inclusión es combustible para las empresas que se están embarcando en un viaje seguro al futuro.

Mujer y diversidad: a escala global, Indra Nooyi, exCEO de PepsiCO, cuestiona si es progreso el hecho de que en 1994 no había ninguna directora ejecutiva femenina y en 2021, hay cuarenta y una mujeres

CEO. Y explica: "Es menos del 9 % de los directores ejecutivos de *Fortune 500*. Hay mucho espacio para que las mujeres crezcan y asciendan como directoras ejecutivas. La otra parte es que ser directora ejecutiva no es la única esperanza, sueño y aspiración de muchas mujeres. Las mujeres quieren ser emprendedoras. Las mujeres quieren crear empresas. Las mujeres quieren dirigir ONG. Las mujeres quieren estar en otras posiciones en la sociedad". Y además hace un llamado para que haya más vientos a favor que en contra en lo que respecta al trabajo, la familia y la integración de los dos.

Precisamente, en el Live Session de INALDE,



Indra Nooyi

"Nadie será recordado por llevarles ingresos a los accionistas. Te recordarán por el impacto que causaste en la sociedad".

Hasta 2018 CEO de PepsiCo. está en la junta directiva de Amazon y durante su tiempo en Pepsi presionó para reorientar al gigante de alimentos y bebidas hacia una versión de sustentabilidad.

Competencias del liderazgo femenino en nuestros días, realizado en agosto de 2020, María Paula Duque, *alumni* INALDE y co-directora de FTI Consulting, responde a las mujeres que se preguntan: ¿puedo ser exitosa profesionalmente y a la vez ser mamá? Sí, es su respuesta, "sí es posible, y no hay que elegir entre lo uno y lo otro". Y aunque, advierte que todavía está por verse, el impacto completo de las mujeres líderes versus los modelos de liderazgo masculino, sobresale, durante este tiempo atravesado por la pandemia, la capacidad que tienen las líderes femeninas para tomar decisiones tempranas basadas en los principios de compasión y empatía, en las que privilegian al ser humano por encima de la economía. En el mismo conversatorio, María Paula, se refirió a cómo los cambios sociales surgidos a partir del COVID-19 también van a impactar la conformación, en cuanto a diversidad, en los equipos directivos, porque asegura, que "solo tomando conciencia sobre el rol que mujeres y hombres tienen en la familia" y, la libertad que cada uno posee para asumir cómo se quiere desempeñar a nivel profesional, se van a crear espacios directivos diferentes y empresas distintas, que al reconocer cualidades femeninas –humanas,

empáticas y compasivas— estarán listas para que, también con hombres que reconozcan estos atributos y mujeres que los muestren activamente, se construyan y diseñen las arquitecturas de las empresas que van a quedar después del COVID-19.

A propósito, una de las reflexiones planteadas por Bill Gates, en la carta que ya se ha mencionado en este artículo, señala el papel fundamental de las mujeres, y las sitúa al frente de la gestión de crisis venideras para beneficio de la sociedad y comenta “que el dinero bajo su control supone que sea más probable que se utilice para educación o alimentación y para cosas que sacan a más familias de la pobreza”.

6 Flexibilidad y Resiliencia

Haber asumido eventos que hoy parecen simples como abrir, por fin, la posibilidad de tener reuniones virtuales complejas como tener a miles de trabajadores en sus hogares, operando de forma remota, les ha mostrado a las empresas de todos los sectores y a sus directivos cómo medidas y costumbres inamovibles, se han fracturado, han desaparecido o han mutado. El cambio más drástico tiene que ver con el trabajo remoto, y el nivel de plasticidad que se requiere para desaprender el modelo con el que crecieron varias generaciones: ese, del espacio físico como epicentro,

un “vigilante como jefe y una tarjeta de entrada y de salida como prueba de que se trabajaba”.

Patrick Amar, coautor del libro *Changement de Crise* y director general de la empresa francesa de recursos humanos AXIS Mundi, dice que la crisis generada por la pandemia desafía sobre todo la cultura de gestión jerárquica basada, en gran parte, en el “mando y el control”. Y explica, que si bien es obvio que es demasiado pronto para decir qué cambios organizativos se producirán a lo largo del tiempo, lo que está pasando invita o incluso fuerza, a “un distanciamiento físico y psicológico en la gestión tradicional”. Por tanto, su interesante aporte en este caso



María Paula Duque

“Las empresas que tienen al menos 30 % de mujeres en puestos de liderazgo, incluyendo juntas directivas, logran beneficios tangibles y mayor innovación corporativa”.

Directora estratégica de comunicaciones y co-directora de FTI consulting

para el gobierno corporativo es más una invitación a encontrar otros medios para asegurar la existencia y cohesión del cuerpo social que conforma la empresa y para organizar la inteligencia colectiva en un mundo donde el trabajo a distancia será estructuralmente más importante. E insiste en que cuestiones como identidad, misión, propósito y preguntas como: “¿qué estamos haciendo juntos?”, surgirán con más vehemencia y el reto de los directivos será estar preparados para anticiparse a esas preguntas.

Así que ser flexibles, resilientes y creativos puede ayudar en las respuestas. Porque las empresas en su camino para fortalecer su infraestructura tecnológica, reitera Patrick Amar, se deberán fortalecer considerablemente para poder entregar productos y servicios y para, sobre todo, permitir el acceso remoto y el trabajo colaborativo en plataformas que integren sistemas híbridos que logren transmitir la cultura corporativa para mantener a las personas de la empresa conectadas en torno de las metas de los equipos a los que pertenecen, pero, sobre todo, en torno de los principios y valores que actúen como su nuevo epicentro para encontrarse. Revisar algunas de las decisiones tomadas por Sundar Pichai, el CEO de Google, durante estos primeros veinte meses atravesados por la pandemia del COVID-19, ofrece, de

alguna manera, un ejemplo de cómo un directivo mueve a su empresa y convierte la flexibilidad en uno de los engranajes que conecta la operación.

Sundar Pichai dice: "El trabajo ya no es solo un lugar". Cabe recordar que Google fue pionera en la oficina divertida a mediados de la década de los años noventa, con sus colores vibrantes y comodidad que invitaban a la creatividad, pero ahora, el gigante tecnológico, atrapado en el denominado "experimento masivo de trabajo remoto", está reimaginando el futuro del trabajo en sus oficinas y campus con tecnología que crea una mayor equidad entre los empleados de la oficina y los que se incorporan virtualmente".

Esa decisión también ha partido de la capacidad directiva de Sundar Pichai de tener su foco puesto en el futuro, pero a la vez de escuchar a las personas con las que trabaja. En una entrevista para *Yahoo Finance*, Pichai dijo que los directores ejecutivos "deben aceptar" que los empleados quieren opinar sobre si trabajan de forma remota, en persona o una combinación de ambos". Para el caso de Google, 60 % de los empleados volverán a la oficina unos días a la semana, mientras que el 20 % trabajará en una nueva ubicación de oficina y otro 20 % seguirá trabajando desde su casa. El CEO también explicó que "aportar esa flexibilidad, ayuda a las personas a adaptarse

a las realidades de la vida moderna" y a no generar ansiedad e interrumpir el ritmo de cada persona. Sobre este particular, resulta interesante incluir en este punto la opinión de un exdirectivo global de WeWork's, Phil Kirschner, publicada en el *Financial Times* que explica: "El deseo de mayor flexibilidad no es nuevo. Lo que lo ha estado frenando son los gerentes que querían ver a los trabajadores frente a ellos para estar seguros de que eran productivos y ahora ese vendaje ha sido arrancado". Y hasta medido, pues se conoció una encuesta de McKinsey, entre 100 CEO de diferentes latitudes y sectores de la industria, que confirma que la productividad se incrementó y el servicio al cliente también, mientras sus trabajadores operaban de forma remota durante la pandemia.

La visión directiva de Sundar Pichai convirtió la pandemia en un laboratorio y repotenció a Google, la pregunta que vale la pena plantear para terminar, regresando a los llamados de Bill Gates, es si los puntos aquí señalados ayudarán a despertar a la vez la conciencia y la visión para repensar la empresa? "durante años dijeron que una pandemia era prácticamente inevitable. El mundo no hizo lo suficiente para prepararse y ahora estamos tratando de recuperar el tiempo perdido. Esta es una advertencia sobre el cambio climático y nos señala tomar una nueva



Sundar Pichai,

"La pandemia ha acelerado la digitalización en todos los aspectos de nuestras vidas. Ha cambiado la forma en que visitamos a un médico, cómo nuestros hijos aprenden en la escuela y cómo nos conectamos entre nosotros. Y ha hecho del futuro del trabajo nuestro presente, brindándonos una oportunidad renovada para transformar nuestras organizaciones".

Director ejecutivo de Alphabet y Google.

dirección, un nuevo enfoque. Si comenzamos ahora, aprovechamos el poder de la ciencia y la innovación y nos aseguramos de que las soluciones funcionen para los más pobres, podremos evitar cometer el mismo error con el cambio climático". **1**

La curaduría editorial y la investigación de este artículo estuvo a cargo de Diseño Editorial Comunicaciones Ltda. Dirigió Adriana Prieto Herrera.

EL MANAGEMENT DISRUPTIVO ENTIENDE Y USA LOS DATOS PARA CONECTAR LAS EMPRESAS CON LA COMUNIDAD Y EL MUNDO



Javier Tovar
Márquez

Executive MBA
Profesor
INALDE Business School



MARGEN INFINITO DE CONTRIBUCIÓN

El gobierno corporativo está llamado a la transformación: integrar las matemáticas al *management* permitirá que aborden problemáticas diarias desde la ciencia para ofrecer opiniones y recomendaciones que sobrepasen el instinto, estén más cerca de la intersección, promuevan la invención y se ajusten al rigor que el análisis de la *data* les exige a las organizaciones que llegaron a esta década o que surgirán en ella.

El autor Fernando Zalamea dijo: “Quien se sumerge en el mundo de las matemáticas debe ser consciente de su entrada en un mundo inagotable, en un aprendizaje de por vida, que nunca cesará, pero que lo impulsará a territorios cada vez más sorprendentes del conocimiento. Las etapas en ese camino son largas y difíciles, a menudo ingratas y decepcionantes, pero también, en ciertos momentos privilegiados, fascinantes y totalmente reveladoras. Una vez consiga percibir la extraordinaria complejidad del mundo matemático, el incauto difícilmente podrá volver a salir de él. Antes de abrirse a ese más allá de la imaginación matemática avanzada, el estudiante debe ir sentando algunas bases mínimas para que pueda luego ampliarse su visión y darse la revelación”.

Aunque en el mundo actual los factores sociales, políticos y económicos se mueven a distancias cada vez menores y se comunican en todo momento más rápido, es curioso

ver, por lo menos para quienes sentimos un gusto especial por la historia, cómo los fundamentales de la ciencia se mantienen y se pueden aplicar a casi cualquier área del conocimiento. Hoy volvemos la mirada hacia la multidisciplinariedad, visión innovadora que reta a mirar los problemas de la sociedad desde distintos puntos de vista para encontrar más y mejores soluciones. Médicos trabajando de la mano con ingenieros y diseñadores para abordar problemas que a través de una sola línea del conocimiento no se podrían solucionar, o matemáticos trabajando en sectores como la salud y la seguridad para aportar al desarrollo de algoritmos que permitan modelar situaciones que requieren de una atención especial. También es cada vez más común ver nuevas ingenierías (como la robótica o la astrofísica) que van más allá del conocimiento técnico. ¿Nos debería de sorprender? Desde mi punto de vista la respuesta es: no. Al estudiar la filosofía de la ciencia nos encontramos que esto ya había sucedido. Grandes personajes de la historia

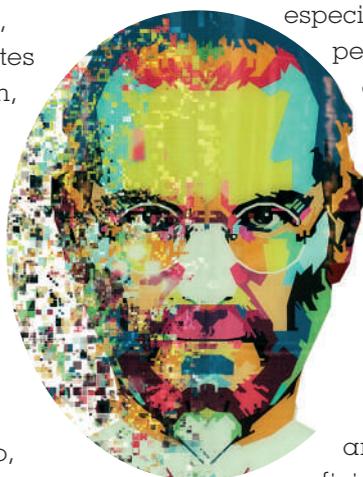


Leonardo Da Vinci, Isaac Newton, John von Neumann o Benjamin Franklin entendieron, a lo largo de sus vidas, que las respuestas a sus preguntas no estaban en una sola línea del conocimiento, sino más bien en la intersección que hay entre muchas de ellas.

como Aristóteles, Tales de Mileto, Pericles, y en épocas más recientes Leonardo Da Vinci, Isaac Newton, John von Neumann o Benjamin Franklin entendieron, a lo largo de sus vidas, que las respuestas a sus preguntas no estaban en una sola línea del conocimiento, sino más bien en la intersección que hay entre muchas de ellas.

Aristóteles era descrito por sus biógrafos, además de filósofo, como astrónomo, escritor, geógrafo, biólogo y se caracterizaba por cumplir otras tantas labores con un alto nivel de rigurosidad. Por otra parte, Da Vinci era considerado pintor, anatomista, ingeniero, músico, poeta y hasta urbanista. No era extraño para su época encontrar profesiones (como las llamamos hoy) diversas en una sola persona, ya que se entendía que las respuestas al universo eran parte de un todo y, por tanto, quienes querían encontrarlas debían estudiar en esa misma proporción. La geometría fue, por ejemplo, un soporte fundamental para el estudio de la astronomía y la cartografía y ni que decir de la relación de las matemáticas con la lógica y el desarrollo de la filosofía occidental.

Con el paso del tiempo, la aparición de las universidades, las grandes revoluciones (siendo la industrial una de las más importantes) y el desarrollo mismo de la economía, nos dimos cuenta de que los beneficios se daban en la especialización. Desde el punto de vista científico (y basado en datos) descubrimos que para hacer una silla era mejor trabajar procesos

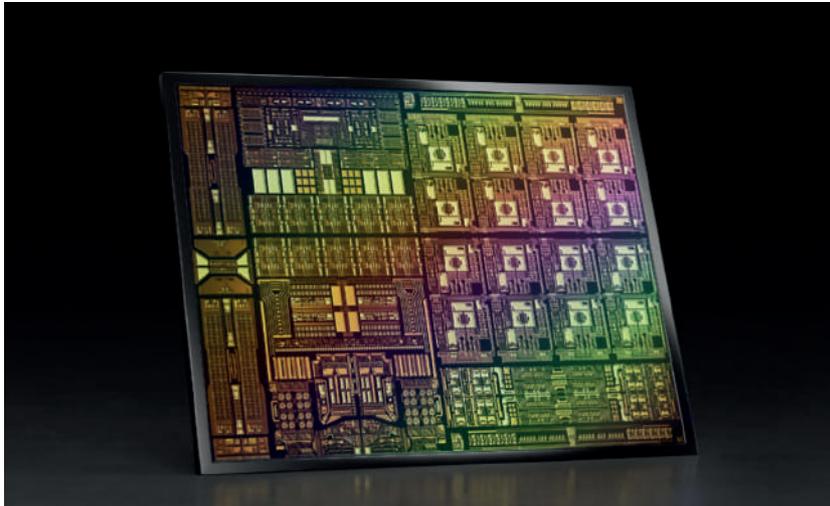


Steve Jobs
Cada cierto tiempo
nace una persona que se encarga
de recordarnos que la historia
está allí para aprenderla
y construir el futuro sobre ella.

especializados que encontrar una sola persona que hiciera todo el conjunto de piezas; desde lo racional del ser humano también aprendimos que era más fácil entrenarse para hacer una sola tarea y, por otra parte, las empresas también aprendieron que era más fácil y más económico encontrar fuerza laboral con un grupo definido y focalizado de habilidades que expertos artesanos maestros de un único oficio. Esto permitió que muchas economías crecieran de forma acelerada, trayendo de la mano nuevos conceptos como economías de escala, eficiencia, eficacia y los costos marginales decrecientes. En la estandarización estaba parte de la ventaja competitiva de

las organizaciones, variable que se mantiene hasta hoy.

Sin embargo, cada cierto tiempo en esta breve historia de la humanidad, nace una persona que se encarga de recordarnos que la historia está allí para aprenderla y construir el futuro sobre ella, en esta oportunidad el encargado fue nada menos que Steve Jobs. En una mezcla de estudios de filosofía oriental, pasión al límite por el diseño y curiosidad por la computación, da forma (de acuerdo con el renombrado economista y periodista Tim Harford) a una de las cincuenta innovaciones que han cambiado el mundo: el iPhone. Ya no es solo cuestión de eficacia, es de verse y sentirse diferente. Los saltos cuánticos parece que se dan entendiendo mejor lo que nos llevó a evolucionar en el pasado.



Nvidia es la empresa de semiconductores más valiosa de EE. UU., según la revista *Time -100 Most Influential Companies 2021*. Esta es la BlueField-3, la primera DPU creada para la IA y la computación acelerada. Nvidia proyecta que las primeras muestras estén disponibles el primer trimestre de 2022. En el entretanto, en noviembre lanzó un conjunto de herramientas para desarrolladores de *software* destinadas a ayudarlos a crear un “metaverso” de mundos virtuales tridimensionales.

HACIA UN PROGRESO MATEMÁTICO EN EL MANAGEMENT

La polimatía significa aprender mucho, es la sabiduría que abarca conocimientos sobre campos diversos de la ciencia, arte o las humanidades, lo que nos lleva a plantear la hipótesis de que para dirigir organizaciones que perduren, debemos volcar nuestra atención hacia el pasado, bajo la premisa de que si bien hay un número importante de procesos y de industrias que requieren de especialización y de estandarización, en la alta dirección todo tiene que ver con todo, así y como lo imaginaban los griegos en la antigüedad para tratar de entender el universo.

El *management* ha seguido con su proceso de evolución y la nueva disrupción ahora está, además de lo que es común a las teorías del *management* moderno como lo son la estrategia y el estudio de la cultura en las organizaciones, al uso de los datos para fortalecer y entender, de manera más precisa, la interacción de las empresas con el mundo. Las matemáticas siempre han estado presentes en la vida de las empresas,

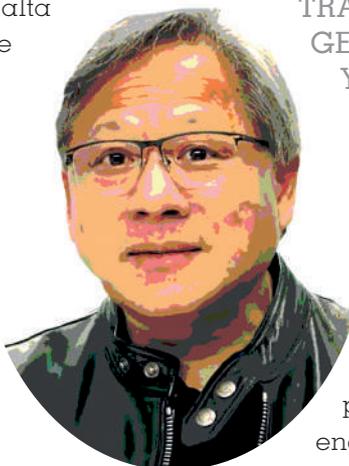
solo que esta vez parece que llegaron para quedarse a gran escala y para casi cualquier tipo de industria.

Harvard Business Review destaca anualmente a los 100 mejores CEO del mundo, analizando factores como la ambidestreza, capacidad de liderazgo, resultados financieros, relación con grupos de interés, entre otros. El ganador es aquel que pueda traducir estas variables en mejores resultados para sus organizaciones y para la sociedad. En el 2019 el ganador fue Jensen Huang cofundador de Nvidia.

¿QUÉ HACE DIFERENTE A NVIDIA?

Los científicos de datos empezaban a pedirles a los ordenadores que realizaran cálculos mucho más sofisticados y con mayor rapidez, por lo que Nvidia empezó a gastar miles de millones de dólares en I+D para crear chips que soportaran aplicaciones de inteligencia artificial. A mediados de la década de 2010, sus chips centrados en la IA habían llegado a dominar este mercado naciente, apareciendo en el interior de vehículos autónomos, robots, aviones no tripulados y

docenas de otras herramientas de alta tecnología. Un vistazo al gráfico de las acciones de Nvidia muestra cómo esta apuesta ha dado sus frutos: desde finales de 2015 hasta 2018, las acciones de la compañía se multiplicaron por 14, un rendimiento que sitúa a Huang, de 57 años, en el primer puesto de la lista de HBR de los directores ejecutivos con mejor rendimiento del mundo (Harvard Business Review, 2019).



Jensen Huang
cofundador de Nvidia
"La IA impulsaría la demanda a largo plazo porque es la fuerza más poderosa de nuestro tiempo".

DE CARA AL FUTURO

Las empresas demandan gestión de datos para tomar mejores decisiones y entregar excelentes productos. Además del instinto del buen directivo, se requiere

que las decisiones sean objeto de sorpresa, invención y rigor, constantes que son fundamentales en el estudio tanto de las ciencias como de las organizaciones. Procesos como el *Design Thinking* se valen ahora de las ciencias de datos y de los modelos matemáticos para robustecer su eficacia.

TRATANDO DE GENERAR MODELOS Y ANALIZAR VARIABLES

Si pensamos tan solo un segundo cómo abordaría un estudiante de primer año de matemáticas la discusión de un problema cotidiano de cualquier empresa es muy probable que nos encontremos con formas poco habituales, pero a la vez disruptivas de encontrar soluciones. La sorpresa y la invención, tan necesarias para

resolver problemas en el *management*, pero vistas con los ojos de las ciencias, podrían ser abordadas en simultáneo por la teoría de conjuntos y las ciencias de datos (por poner solo un

ejemplo, seguramente hay herramientas mucho más elaboradas). Vamos de lo general a lo particular, si miramos los problemas y las soluciones desde términos como unión, intersección, complemento y la universalidad de variables y elementos, veremos que las alternativas aflorarán con mayor facilidad, dejando de lado la ambigüedad y muchas

Además del instinto del buen directivo, se requiere que las decisiones sean objeto de sorpresa, invención y rigor, constantes que son fundamentales en el estudio tanto de las ciencias como de las organizaciones.

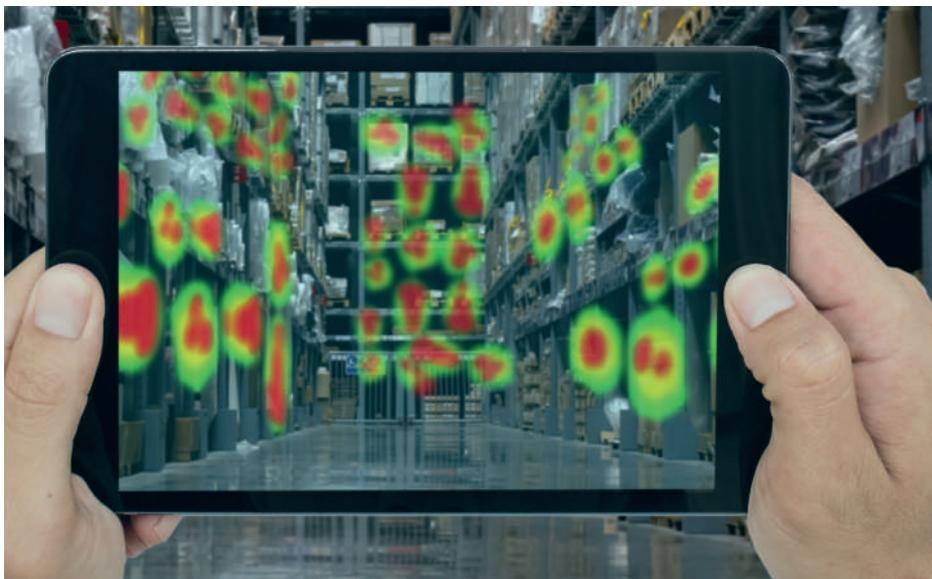
de las zonas grises que afectan el correcto proceso en la toma de decisiones.

También es muy seguro que el proceso se complemente con la rigurosidad, ya que los científicos y, más específicamente los matemáticos, tienen la sana costumbre de obligarse a demostrar sus hipótesis y para esto una de sus técnicas está, precisamente, en no abordar los problemas con nombres propios sino con letras. Esto les ha permitido avanzar a mayor velocidad que en otras profesiones en la generación de conocimiento, ya que están en capacidad de abstraer y modelar sus problemas.

Ahora vamos a lo particular, pensemos en dos de los problemas habituales de cualquier empresa: la pérdida de clientes o los malos proveedores. Es habitual que en nuestras organizaciones no renunciemos a procesos ineficientes o a malas prácticas por factores como las relaciones de amistad que tenemos con los clientes y proveedores desde hace muchos años. Abordar este problema, desde el punto de vista matemático,

significa que los clientes pasarán de tener nombres y apellidos a ser la variable (o el conjunto) X y los proveedores la variable (o el conjunto) Y , lo que nos obliga y nos da la ventaja de pensar con objetividad. Para que las variables (o conjuntos) X y Y funcionen, deben tener unas características y parámetros establecidos, si no los cumplen, la función que en este caso es la rentabilidad, tendrá problemas o inclusive correremos el riesgo de no tener una función de rentabilidad definida. El hablar en términos de (X, Y) dará también lugar a modelar los clientes y proveedores, de manera gráfica, en un plano cartesiano, ubicar mapas de calor, establecer parámetros, líneas de tendencia y hacer más y mejores preguntas gracias a que ocupan un lugar en el espacio.

Por otra parte, la rigurosidad estará dada en la medida en la que veamos que además de los factores estratégicos, la función de la alta dirección estará en dar una mirada con argumentos lógicos, aritméticos (y por qué no algebraicos) a la función de rentabilidad



El hablar en términos de X, Y dará también lugar a modelar los clientes y proveedores, de manera gráfica, en un plano cartesiano, ubicar mapas de calor, establecer parámetros, líneas de tendencia y hacer más y mejores preguntas.

Aquellas organizaciones que entiendan la dinámica del margen de contribución infinito tendrán una ventaja competitiva en sus mercados sobre el resto de los actores.

de las empresas. Finalmente, las decisiones de las juntas directivas pueden y también deberían ser objeto de demostración. Para nuestro análisis, asimilemos el estado de resultados de una empresa a una ecuación de tipo lineal:

Rentabilidad = Ventas (-) Costos Variables (-) Costos Fijos (-) Gastos de operación.

Mirar los resultados en términos de ecuaciones y variables tiene puntos a favor, uno de ellos es que nos permite entender las relaciones entre variables. Para avanzar cambiemos, entonces, los nombres por letras:

$$R = V (-) CV (-) CF (-) G$$

Ahora podemos abstraer algunos puntos, revisemos, entonces, las relaciones entre:

- R y V (Rentabilidad y ventas)
- R y CV (Rentabilidad y costos variables)
- R y CF (Rentabilidad y costos fijos)
- R y G (Rentabilidad y gastos)

Y CON LAS RELACIONES ENTRE VARIABLES CLARAS ES MOMENTO DE HABLAR DEL INFINITO

“Ninguna pregunta ha movido tan profundamente el espíritu del hombre, ninguna idea ha estimulado tan

infructuosamente su intelecto, ningún concepto tiene una mayor necesidad de aclaración que el del infinito”, David Hilbert.

La Real Academia Española define el infinito como aquello que no puede tener fin ni término. En las ciencias, en la filosofía y en la religión, el concepto del infinito, aunque indescifrable, ha sido objeto de estudio y de numerosos debates, generando discusiones que van no solo desde su significado, sino además sobre sus tipos y tamaños.

En el *management* somos algo ajenos al concepto aplicado del infinito, sin saber que ya nos ha tocado a la puerta y sin saber, además, que si no estamos en capacidad de gestionarlo es probable que nuestras organizaciones estén en problemas en el corto plazo.

Volvamos a los esenciales de la rentabilidad. Acotando la definición de infinito a uno de los muchos análisis que se pueden hacer en el universo empresarial, revisaremos el infinito desde la óptica del margen de contribución, en nuestro ejemplo anterior, la relación entre R y CV. Recordemos, el margen de contribución es la relación entre las ventas y los costos variables y es un muy



Amazon, Microsoft, Apple, Alphabet, y Facebook tienen un factor en común: saben gestionar, de manera magistral, el margen de contribución, específicamente, el margen infinito de contribución.

buen indicador para analizar temas como la asignación de recursos dentro de un portafolio de productos o servicios. A mayor margen de contribución, tendemos a concluir que es un producto que vale la pena tener.

MIENTRAS DIOS CONSTRUYE RECTAS, LOS HOMBRES VEMOS SEGMENTOS

La dinámica de los negocios ha cambiado de forma exponencial (o logarítmica, dependiendo desde donde lo queramos ver). Las empresas dominantes en el actual índice S&P 500 son, entre otras: Microsoft, Apple, Amazon, Alphabet, y Facebook y tienen un factor en común: saben gestionar de manera magistral el margen de contribución, específicamente, el margen infinito de contribución.

Pensemos, ¿cuánto puede costar un cliente adicional para Google en los servicios de posicionamiento de su buscador? La respuesta puede ser que ese costo por una unidad de ventas adicional tenderá a ser cero, asumiendo que la capacidad de almacenamiento o de infraestructura



no esté en discusión. El margen infinito de contribución ha llegado para quedarse, gracias al papel de la tecnología ha aparecido un perfecto complementador que permite que la gestión de los costos variables disminuya de manera dramática. Abordemos el análisis no solo desde la tecnología y los algoritmos, también en la gestión del conocimiento, ya que un gran número de tareas que antes se hacían en sitio, hoy se pueden realizar casi desde cualquier lugar del mundo y con costos diferenciales infinitamente menores.

Entender el valor de la rentabilidad infinita también es fundamental para modelar y asignar los recursos para el futuro, ya que el mercado, desde hace algún tiempo, valora más las ideas que “los ladrillos”, esto qué significa:

volvamos a los esenciales del presente ensayo: la generación de conocimiento. Las compañías mejor valoradas por Standard & Poor's son aquellas que además de rentabilidad presente, han generado un fuerte desarrollo de intangibles, es decir, aquellos activos no tangibles que tienen la capacidad de generar beneficios futuros, beneficios futuros infinitos. Por tanto, la exigencia hacia los costos fijos ha cambiado y debe ser la que es, ni más, ni menos, ya no es suficiente tener un buen edificio para demostrar presencia en un mercado, es mejor tener un buen cerebro.

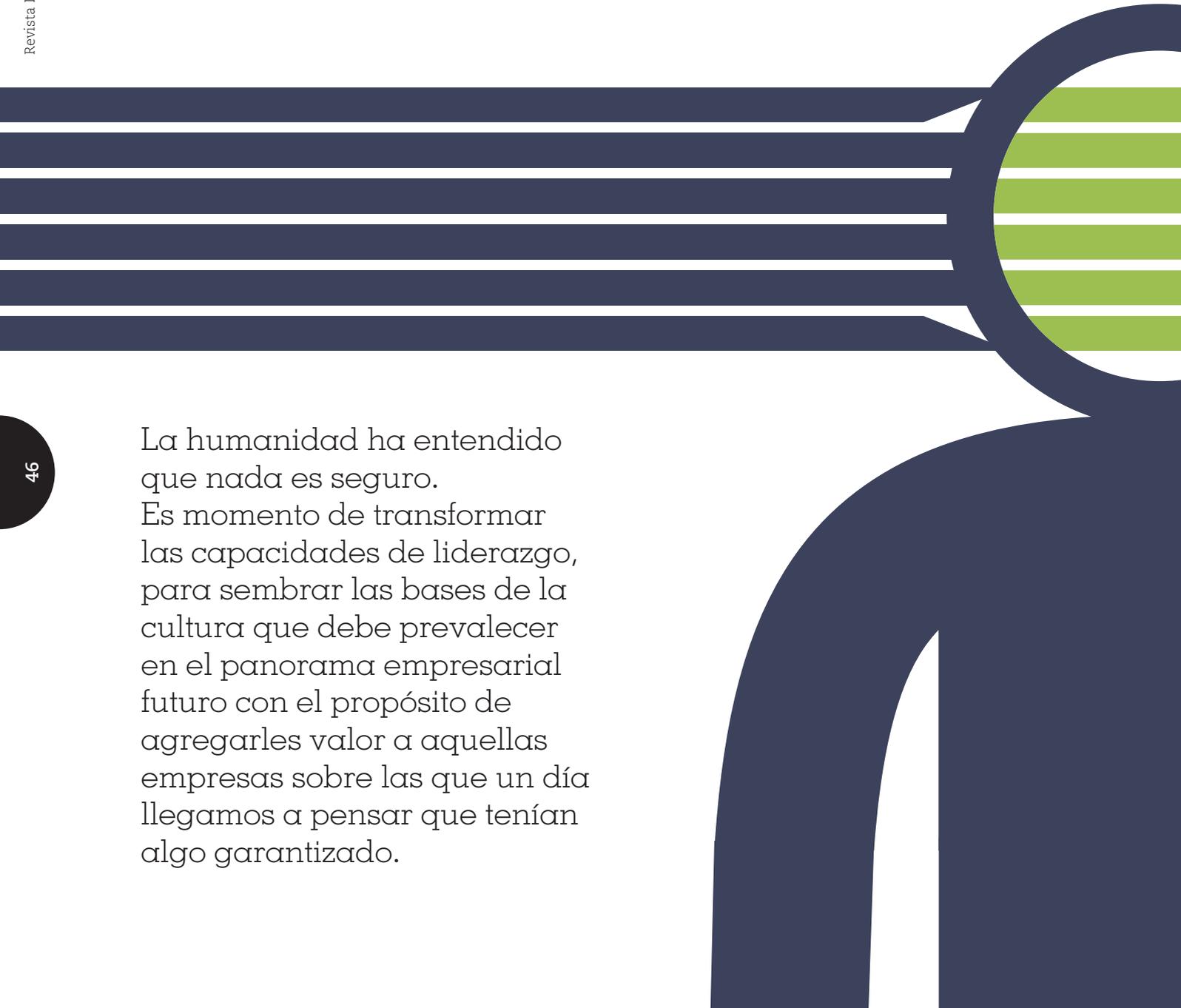
La labor de los equipos de dirección modernos será entonces entender cómo deben flexibilizar sus estructuras y modelos de negocios para lograr la contribución infinita. Difícil, sí, imposible, no, será solo cuestión de explorar, de acudir a aquellos equipos donde la multidisciplinariedad tome un papel destacado en la generación de nuevas ideas, eso sin olvidar que esta vez la multidisciplinariedad viene acompañada de las ciencias de datos y de las matemáticas, no debemos olvidar que son, precisamente, estos últimos quienes más han tenido que lidiar con el concepto de infinito a lo largo de la historia de la humanidad.

VOLVER A LOS ESENCIALES PARA TENER ORGANIZACIONES QUE PERDUREN

Contar con directivos que analicen desde la filosofía a sus organizaciones será fundamental para entender el futuro. A los empresarios y directivos que piensen como los antiguos sabios les ayudará a desarrollar mejores productos, entendiendo que las soluciones están en las intersecciones de las distintas ramas del conocimiento. Para el futuro es fundamental crear organizaciones que sepan abstraer los problemas, verlos desde la lógica, modelarlos y demostrarlos con rigurosidad dado que estamos en un ambiente con incertidumbres crecientes. Aquellas organizaciones que entiendan la dinámica del margen de contribución infinito tendrán una ventaja competitiva sobre el resto de los actores en sus mercados. No será distante el tiempo en el que matemáticos y físicos formen parte de las juntas directivas de nuestras empresas, podríamos decir que dirigir, además de arte, a partir de ahora podría llegar a ser una ciencia de cohetes. Me desvela saber qué habrían hecho Leonardo Da Vinci o Thomas Alba Edison con un buen computador y los datos que corren hoy por el mundo. **I**

La función de la alta dirección estará en dar una mirada con argumentos lógicos, aritméticos (y por qué no algebraicos) a la función de rentabilidad de las empresas, finalmente, las decisiones de las juntas directivas pueden y también deberían ser objeto de demostración.

HACIA UNA MENTALIDAD DIRECTIVA DE



La humanidad ha entendido que nada es seguro. Es momento de transformar las capacidades de liderazgo, para sembrar las bases de la cultura que debe prevalecer en el panorama empresarial futuro con el propósito de agregarles valor a aquellas empresas sobre las que un día llegamos a pensar que tenían algo garantizado.

'VACAS GORDAS'

Administrar

Descubrir

De la herencia a la creación / La creación de hoy es la herencia del mañana

Innovar

Crear

IA -inteligencia artificial-



Hugo Díaz Luna

*Executive MBA
Profesor
INALDE Business School*

La parábola bíblica en la que el patriarca José interpreta de manera asertiva los sueños del faraón egipcio en el siglo XIV a. de C., mitigando los riesgos del futuro de escasez económica y crisis para aprovechar un presente abundante es una muestra de la manera como los antepasados concebían el futuro. Un tiempo largo de crisis se podía complementar por periodos de éxito económico y viceversa.

Hoy, la mayoría de los sectores han caído en crisis por lo que es interesante proyectar escenarios futuros y apostarle al de las vacas gordas, para entender nuevas competencias a desarrollar. Aunque la incertidumbre es evidente en la mayoría de las decisiones directivas, el esfuerzo, la humildad, la inteligencia y el carácter de un directivo, es decir, su capacidad de emprender proyectos,

será determinante para que las contingencias del futuro se orienten hacia un objetivo de éxito. Dependerá de la firmeza directiva que logre crear nuevos elementos y combinarlos con los existentes para vivir al máximo su compromiso con su organización.

Peter Thiel, cofundador de PayPal, en el libro *De cero a uno: cómo inventar el futuro* establece unos posibles futuros para cualquier empresa, basado en proyecciones del futurista y filósofo sueco de la universidad de Oxford, Nick Bostrom. El colapso recurrente, es decir, buenos años empresariales seguidos por tiempos de crisis, es una de las predicciones propuestas por Thiel/Bostrom. El siguiente futuro posible se relaciona con la situación actual de muchas empresas, especialmente las tradicionales: un estancamiento empresarial. Crecer termina siendo muy costoso si no se cambia la forma en que se deben desarrollar nuevas reglas de la estrategia. El tercer posible futuro que ha sido evidente, producto de la pandemia, se relaciona con las vías hacia una extinción empresarial, cuya causa principal será la falta de generación de valor hacia el mercado o hacia el interior de la misma



Peter Thiel



Basado en las proyecciones del futurista y filósofo sueco de la universidad de Oxford, Nick Bostrom, Peter Thiel, cofundador de PayPal, en el libro *De cero a uno: cómo inventar el futuro* establece unos posibles futuros para cualquier empresa. Uno de ellos se refiere a la posibilidad de levantarse, crecer y generar un espíritu empresarial hacia periodos de abundancia. Una de sus frases celebres es: "Las mejores prácticas de hoy conducen a callejones sin salida; los mejores caminos son nuevos y no probados".



↑ La inteligencia artificial resulta ser una aliada determinante, junto al *machine learning*. Con esta tecnología, los datos del pasado pueden establecer los del futuro, gracias a que el futuro del pasado puede relacionar al futuro del futuro.

organización. Finalmente, el cuarto futuro Thiel / Bostrom, se refiere a la posibilidad de levantarse, crecer y generar un espíritu empresarial hacia períodos de abundancia. Durante muchos años, las empresas han desarrollado una serie de destrezas, habilidades, y estrategias como mecanismos válidos y en su momento exitosos, donde la clave era administrar una herencia de una gran creación de un emprendedor del pasado.

Estos legados empresariales fueron administrados por gerentes cuya máxima era la productividad, eficiencia y extracción de valor. Bajo estos objetivos, se desarrollaron una serie de modelos empresariales donde lo importante resultó ser la maximización de recursos, la calidad de lo producido, el desarrollo de servicios colaterales, la gestión

correcta de fortalezas y oportunidades, entre otras. Todas bajo una filosofía “six – sigma” o de mejoramiento continuo que permitiera esta maximización. No eran tareas fáciles, pues se requería valentía, esfuerzo y dedicación. La cultura organizacional se debía estructurar bajo la premisa de cumplir a cabalidad con ese gran objetivo: administrar la herencia de ese creador. Pero claramente el futuro será diferente: Vivir con el legado ya no es suficiente.

El futuro del pasado no necesariamente es el futuro del futuro

Para construir modelos predictivos, tanto la inteligencia artificial como el *machine learning* (aprendizaje automático) parten de la siguiente filosofía: los datos del pasado pueden determinar los datos del futuro gracias a que el futuro del pasado puede relacionar al futuro del futuro. Aunque este principio es válido, también es cierto que los modelos aleatorios tipo Markov son reales, por tanto, para anticiparse al futuro se requieren aprendizajes continuos



← Mars, Inc. es ejemplo de cómo administrar una herencia. Es una de las empresas familiares más grandes del mundo. Sus cinco generaciones han aportado innovación permanente para que –lo que sus fundadores iniciaron, en 1911, como una venta de dulces– se convirtiera en una compañía que opera en seis áreas de negocio. Pioneros, en 1922, con la primera golosina en barra: “Milky Way”. Y con los M&M’s cuando las restricciones para usar cacao les ocasionaron una crisis. Precursores en la creación y desarrollo de comida para animales y marcas como Pedigree y Whiskas. Siempre alineados en hacer las cosas diferentes y pensando en lo que es correcto.

especialmente del entorno y no caer en irresoluciones complejas.

En busca del cuarto futuro de Thiel / Bostrom, se necesita de un liderazgo organizacional diferente y una cultura cuya capacidad debe ser dual: administrar la herencia y a su vez crear nuevos modelos, productos o servicios que generen valor en el nuevo contexto.

Para lograr ese doble objetivo de administrar legados y generar nuevas fuentes de valor al mercado, se requiere combinar los factores de productividad y la magia del emprendimiento dentro de una organización. Para esto la cultura organizacional debe motivar la innovación. Peter Drucker en su libro *La gerencia de empresas*, la entendía como la capacidad de crear nuevos productos o servicios y los oficios o actividades para proporcionarlos. A esa postura del profesor Drucker deberíamos agregarle los cargos o labores que logren descubrir lo que se debe innovar, para evolucionar cuatro etapas

hacia una nueva manera de gestionar las empresas en el futuro que se describen a continuación:

Competencia 1: la administración de la herencia. En cualquier futuro, la cultura organizacional debe tener la capacidad de administrar la herencia del pasado.

1 Para esto hace sentido fortalecer competencias proyectadas a la ejecución consistente de planes de acción, la implementación de indicadores hacia mejoramientos continuos, evitar al máximo posible los despilfarros e implementar metodologías como lean management que permiten gestionar los procesos de manera eficiente detectando problemas. Algunos se podrán solucionar con capacidades de administración de las herencias y otras se deberán llevar hacia las destrezas de la innovación (siguiente etapa). Lo importante es mantener estructuras, procesos

organizacionales hacia la mejora continua de todos los legados productivos que generan valor, minimizando ineficiencias incómodas en la operación.

Los liderazgos necesarios para este tipo de capacidades son los estrategas. Es decir, aquellos capaces de seguir un plan, facilitar el trabajo en equipo, leer indicadores para mejorar, cumplir objetivos y retroalimentar.

2 Las innovaciones son procesos de descubrimiento producto de aprendizajes y desaprendizajes constantes hacia un objetivo de descubrir elementos nuevos.

Para hacer posible estos descubrimientos se necesitan unos factores determinantes o palancas diferentes. Un liderazgo abierto, capaz de facilitar ambientes de trabajo creativos, orientado a preguntas más que a soluciones y con la capacidad rigurosa de detectar problemas. Este líder debe ser capaz de seguir a un equipo y no de que el equipo lo siga a él. Es decir, el rol de líder se transfiere al equipo que a través de metodologías como HCD (*Human Centered Design*) o *Design Thinking*, *lean start up* o las que el equipo constituya, logran este objetivo de innovación.

La segunda palanca relevante en la cultura empresarial se fundamenta en la motivación. Cuando entrevisto a altos directivos de distintas empresas, les he preguntado sobre las claves del éxito de un emprendedor y la mayoría las orienta a su pasión, esfuerzo, fortaleza y a su creencia de poder lograrlo.

La nueva cultura organizacional se debe empeñar en motivar sus equipos de trabajo de manera diferente. Lo extrínseco pudo ser suficiente para la administración tradicional. Las motivaciones intrínsecas y trascendentes son vitales para desarrollar las capacidades de descubrir innovaciones. Grandes objetivos similares a transformar el mundo, se vuelven piedras angulares hacia la innovación. Esta

Competencia 2: descubrimiento de innovaciones. En el futuro, la empresa debe ser capaz de establecer como objetivo “ir a la India”, pero llegar a las Américas, sin necesidad de llamar indios a los nativos por la inconciencia de saber a dónde se llegó.



↑ En Mars, Inc., en coherencia con sus principios -responsabilidad calidad, reciprocidad, eficiencia y libertad-, a sus empleados los llaman asociados. Una de las actividades promovidas para fomentarles el liderazgo y la creatividad es *Make the difference*. Con este programa reconocen y recompensan los logros de los asociados en cuatro categorías: *Manager*, *Innovation*, *People* y *Planet*, reflejando el interés de la compañía por el *management*, la innovación, las personas y la sensibilidad social.

no se descubre sin que exista una inspiración superior a un simple pago de nómina. Todo este proceso debe llevar a la organización a una síntesis de ideas, experimentos, validaciones que lo conecten con la creación de los productos o servicios de valor al mercado objetivo de la organización. En la cultura de descubrimiento se debe tener la capacidad de ver a las personas “elevadas” o que se abran a un mundo divergente sin que la dirección sienta un despilfarro de tiempo. Es fundamental incentivar espacios creativos como parte del día a día organizacional, hacia posibles ideas de valor.



3 Las jerarquías o burocracias no son configuraciones viables para construir productos y servicios de manera eficiente. Para esto se necesita un conector entre los descubrimientos y los nuevos productos o servicios que Eric Ries en su libro *El método lean startup*, llama el *motor de innovación*. Este motor funciona como hoy trabaja el motor comercial de una empresa: un embudo, con leads, oportunidades, propuestas, negociaciones y cierres, pero orientado a la observación, ideación, experimentación, aprendizaje, proyectos y, al final, resultados. El descubrimiento debe llevarnos hacia el aprendizaje y a la creación de los nuevos productos o servicios que se deriven de los proyectos de este motor, para la obtención de los resultados esperados. Para esto los procesos organizacionales

Competencia 3: capacidad en la creación de productos y servicios. Para activar la capacidad de crear productos y servicios se necesita una palanca adicional a las de descubrir innovaciones y es la orientada a la estructura organizacional.

deben ser diferentes. La cultura *agile* debe prevalecer para construir y validar en el mercado estos productos de forma rápida, eficiente, con indicadores que permitan reiniciar o afirmar lo diseñado. Esta creación de productos puede ser realizada de manera interna o se construirá de modo creativo, con complementos organizacionales o también llamados

* Pies y fotos obtenidas en: <https://www.tatatrusts.org/our-stories/article/a-twin-pronged-attack-on-malnutrition>, https://mex.mars.com/es-MX/noticias-historias/articulos/un-producto-nutritivo-creado-gracias-un-enfoque-innovador?language_content_entity=es-MX Mars. co.packagingoftheworld.com/2019/07/gomo-dal-crunchies.html



← Mars Edge es el nuevo segmento de negocio de Mars, su objetivo es usar la ciencia, la tecnología, la información más avanzada y colaboraciones innovadoras, para ayudar a encontrar soluciones a problemas complejos globales como el déficit nutricional. De esta necesidad nació GoMo, un producto con proteínas y micronutrientes para contrarrestar las carencias nutricionales en los niños. Mars requirió una mentalidad innovadora hacia los negocios, así como operar de forma colaborativa en el desarrollo y la distribución del producto. Comenzó como la idea de un equipo visionario del grupo de innovación de Mars sumado a la alianza con Tata Trusts, -organización altruista- de la India.

ecosistemas. Las nuevas dinámicas no solo piden a gritos capacidades corporativas para implementar funcionalidades, servicios o productos no desarrollados en el interior, sino también aprovechar la capacidad externa y exponencial, producto de la democratización de emprendimientos reales, funcionales y que realmente aporten valor.

4 Los modelos de *machine learning*, es decir, aquellos que optimizan y automatizan procesos o decisiones por medio de los datos serán una capacidad empresarial obligatoria. No se concibe una empresa del futuro sin inteligencia artificial o *machine learning*. La compra de materias primas, las referencias a fabricar en los próximos meses, los productos con

Competencia 4: nuevos modelos para la implementación y entrega de los productos o servicios. La manera como se entregarán los productos o servicios de una organización cambiará.

mayor rotación, los clientes más relevantes, la calificación de riesgo o de propensión, la calidad de las fábricas, los productos a cosechar, los intereses bancarios segmentados por prestatarios, entre otros, serán decisiones basadas en datos y con modelos automáticos o de *machine learning*. En complemento con lo anunciado, los productos se entregarán de forma eficiente con tecnologías avanzadas para cada sector: drones, impresoras 3D, realidad aumentada y el IoT (Internet de las cosas), serán pilares fundamentales hacia esta reconfiguración en la entrega de productos y servicios cuyo



Para Mars, la clave del desarrollo del alimento infantil GoMo, en la India, fue seguir una estrategia basada en evidencias. Trabajaron con expertos en nutrición, incluido el St. John's Research Institute de Bangalore y la Universidad de California. Sin embargo, Tata Trusts fue crucial en el punto de partida: aportó información sobre las necesidades de las comunidades locales, sus conocimientos sobre la nutrición en la India y su red de distribución solidaria que apoya a las mujeres.

objetivo principal será incrementar la experiencia del usuario a un mundo verdaderamente centrado en el cliente.

**La organización cíclica,
una realidad hacia el futuro**

La complacencia o sentir que "llegamos" y una concepción lineal pura es lo peor que puede sucederle a una organización en el futuro. Esto solo era viable en el pasado. José, en hebreo, significa crecer, así que la interpretación adecuada de un futuro empresarial hacia un modelo cíclico de estas cuatro competencias interconectadas, en que la creación de hoy sea la herencia del mañana, puede ser la respuesta correcta para gestionar los sueños de una atractiva organización de 'vacas gordas' o de valor abundante para toda su comunidad. **I**



Con Tata Trusts, Mars garantizó que GoMo estuviera disponible en zonas de difícil acceso, Uttar Pradesh y Maharashtra, donde vive un tercio de los niños desnutridos de la India e implementaron una estrategia de distribución innovadora que a la vez provee una forma de generar medios de vida a las mujeres rurales. Como resultado, la empresa participa activamente de los objetivos 3 y 5 de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.



**PATRICIO
ESPINOSA**

GERENTE GENERAL DE IBM COLOMBIA, VENEZUELA Y LCR
PADE INALDE

“ El **PADE** de INALDE es como un tanque de oxígeno que te ayuda a tener una pausa en el día a día, oxigenar el cerebro y reflexionar para tomar mejores decisiones ”





Debemos hacer un llamado interno, el mundo y las actuales circunstancias exigen la mejor versión de nosotros mismos, la más generosa, positiva, empática y solidaria. Si comienza en nosotros conseguiremos un efecto cascada en toda la organización.

LA CRISIS Y SUS VALIOSAS ENSEÑANZAS



**Willy v.
Mayenberger**

*Socio Director
Top Management*

*PADE
INALDE Business School*

Si hay algo que no podemos negar es que en los últimos dos años nos cambiaron gran parte de nuestro entorno y las condiciones de vida conocidas. Recuerdo que mi padre siempre nos hablaba haciendo referencia a su “antes de la guerra”, y “después de la guerra”. Creo que así ya nos está tocando vivir ahora, al menos ya vamos en la parte de “antes de la pandemia”, y ojalá que sea rápido cuando podamos ya decir: “después de la pandemia”. Todos, en esta época, incluidos los empresarios y directivos, hemos tenido que aprender

a afrontar con entereza los desafíos y los momentos de dificultad e incertidumbre que ha traído la pandemia generada por el COVID-19 y sus consecuencias. Sus efectos son desde adversos hasta devastadores, aunque, por supuesto, también los hemos tenido positivos.

Desde las organizaciones que lideramos hemos debido aprender a sortear dificultades sin precedentes que nos han llevado a descubrir un significado actual de la palabra crisis. Aunque también es cierto que en algunos casos o no supimos hacerlo o no logramos salir avantes. Ahora bien, desde los órganos de gobierno corporativo hemos aprendido a diseñar e implementar estrategias que nos han permitido: **1.** Recibir duros golpes que no solo han afectado la rentabilidad de las empresas sino nuestro propio ánimo y estabilidad emocional; **2.** Evaluar en medio del dificultoso camino las vulnerabilidades, los daños (a veces, tristemente, en vidas humanas) y las características propias de la tormenta para,

finalmente; **3.** Reaccionar y buscar ese propósito personal y empresarial, la motivación que nos ha llevado no solo a sobrevivir sino también a reponernos y a sobresalir en medio de la crisis.

Sin embargo, esta coyuntura nos ha dejado secuelas, no solo a la sociedad, sino también individualmente. Pensemos que en Colombia, por ejemplo, las consecuencias fueron evidentes en el ámbito económico y, por consiguiente, en el social. Una de las muestras más dolorosas y preocupantes de esta realidad tiene que ver con el desempleo. Según las cifras del DANE, en 2020 se alcanzó una tasa del desempleo cercana al 16 %. Aunque hoy esta cifra se tiende a reducir por la positiva reacción de la economía, debemos reconocer que esta fue una problemática cuyo impacto no solo fue organizacional sino, ante todo, humano. El desvelo de muchos empresarios y directivos consistía en idear estrategias que aminoraran las posibilidades de reducción del empleo en nuestras empresas.

Pero, la mayor calamidad de la pandemia no la vivimos los formales, ni el desempleo en este sector fue el más afectado. El golpe mayor, que fue inmediato y obviamente prolongado, lo han padecido los informales, lo que conlleva un drama adicional y es que por esta condición de informalidad, las cifras y estimaciones son tan grandes como inexactas. Al final, esta situación redundó en hambre diaria y condiciones de inequidad extrema para miles de familias.

Por otra parte, vivimos durante el último año y medio una contracción económica sin precedentes, derivada de una coyuntura de pandemia que aún padecemos y que, a su vez, ha generado la caída constante y pronunciada de, prácticamente, todos los sectores. Desde la alta dirección de las organizaciones los empresarios y directivos hemos debido involucrarnos, entender y trabajar en conjunto de manera interinstitucional para aportar a un crecimiento económico que, después de más de un año y medio de incertidumbre, sin duda, es nuestra mayor esperanza.

Al empresariado y, en general, a la sociedad colombiana nos caracteriza el empeño por trabajar y la recursividad para alcanzar nuestras metas. La pandemia fue solo la primera parte de muchos días de tormenta; los paros, las manifestaciones y la consecuente inestabilidad social fueron la continuación de una situación al borde de lo trágico, que parecía no

tener final. Ahora bien, si se cumple la proyección de crecimiento económico de un 9 %, estimada por la firma JP Morgan para Colombia, se habrá cumplido, en contra de todo pronóstico, con una tarea esencial, transversal e integral para la recuperación y el bienestar general del país. Ahora vemos que la confianza en la economía, las empresas y la inversión en el país vuelve a resurgir.

Es posible que ya estemos vislumbrando la luz al final de esta dura coyuntura de salud pública. Hemos visto que en nuestro país, más allá de las estimaciones y proyecciones (que no dejan de ser importantes), la economía está respondiendo de forma positiva, la tasa de desempleo va disminuyendo progresivamente y, lo más importante, el optimismo colectivo e individual está mejorando. No obstante, debemos recordar y tener muy presente que nuestra realidad cambió y que aún debemos convivir con los riesgos propios del COVID-19. En nuestra difícil, pero prometedora realidad, solo podemos afirmar que nadie estará seguro hasta que todos lo estemos. En este sentido, debemos hacer un llamado interno, pues el mundo y las actuales circunstancias exigen la mejor versión de nosotros mismos, la más generosa, positiva, empática y solidaria.

Desde los órganos de gobierno corporativo hemos aprendido que la flexibilidad y la apertura pueden ser

dos grandes aliadas ante un cambio que hoy es irreversible, tanto para las organizaciones como para la sociedad. Con humildad y sorpresa hemos descubierto y aprendido que la adaptación a la virtualidad sí es posible y, aún más, la tecnología se ha convertido en nuestra gran aliada. Hace solo un par de años el trabajo remoto formaba parte de la ciencia ficción o futurismo empresarial; hoy vemos que la operación de nuestras organizaciones funcionaría con grandes dificultades sin el valioso componente del trabajo remoto. La conectividad tiene hoy otro significado.

Varios estudios, entre los que se destaca el realizado por Bloomberg, publicado en medios de comunicación de Colombia y el mundo, en abril de 2021, demostraron que la productividad en las empresas estadounidenses aumentó entre un 5 y un 10 %, gracias al ahorro de tiempo en los desplazamientos. Con seguridad las estadísticas en el país son similares. No obstante, aún no somos conscientes de este salto y de las grandes ventajas que desde la alta dirección podemos implementar para juntas, consejos y comités y, además, incentivar y promover como un efecto cascada para el resto de la organización.

En este sentido, debemos fortalecernos en apertura y flexibilidad para así entender y navegar en las aguas de lo híbrido. Nuestra meta debe consistir en alcanzar



un alto grado de estabilidad, extrayendo lo mejor de esos dos mundos, el real y el virtual, para lograr niveles de productividad que incluso ni nos imaginábamos antes de la pandemia y sus cuarentenas.

Las empresas que sobrevivimos a esta coyuntura y sus efectos, hoy son muy diferentes. De igual manera, el emprendimiento se consolidó como un mecanismo para subsistir, sobrevivir y, además, sobresalir. Gracias a la creatividad de muchos emprendedores (que hoy varios ya son empresarios), surgieron nuevos modelos de negocio que en la actualidad no solo son exitosos, sino que contribuyen al nuevo desarrollo y reconstrucción de una sociedad en crisis, pero optimista. Cabe resaltar que tanto las empresas tradicionales como las nuevas que se han conformado y las que se están creando tendrán que contar, necesariamente, con una gobernanza diferente. Vislumbramos y necesitamos gerencias generales, juntas

directivas y consejos de administración más actuantes, más abiertos, más flexibles, más visionarios, menos fiscalizadores y más socios del negocio.

Los empresarios y directivos debemos asumir que llegaron vientos de cambio. La flexibilidad con cabeza fría, unida a la humildad y apertura de mente, nos permitirán aprender de una manera más ágil cuáles son las nuevas oportunidades para nuestro negocio y hacia dónde debemos enfocar los esfuerzos y la estrategia. Pero, sobre todo, aprenderemos a entender cuáles son las carencias y necesidades de la sociedad, y descubriremos, seguramente, con alegría y entusiasmo que nuestras organizaciones sí pueden cumplir con todo aquello que nuestro entorno exige en un futuro que es cada vez más inmediato.

Es un hecho, las grandes dificultades y los momentos de crisis traen consigo profundas enseñanzas. En medio de

↑ **Vislumbramos y necesitamos gerencias generales, juntas directivas y consejos de administración más actuantes, más abiertos, más flexibles, más visionarios, menos fiscalizadores y más socios del negocio.**

esta difícil realidad de salud pública mundial, que para el caso latinoamericano derivó también en una profunda crisis social, bien vale la pena recordar aquellas sabias palabras del escritor, consultor, empresario y periodista austriaco Peter Drucker: "lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice".

Asumamos esta reflexión como una invitación para escuchar, entender y, tal vez, por primera vez, ser generosos y solidarios, desde el ámbito organizacional de cara a nuestros clientes y *stakeholders*, pero, más importante aún, con nuestros familiares, amigos y allegados, para quienes tampoco, con seguridad, estas épocas han sido fáciles.

¡Ya somos mejores que antes de la pandemia! **I**

¿HASTA DÓNDE JUGAR PUEDE AYUDAR A EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS A SUPERAR ESTA COYUNTURA?



La famosa frase: "Encuentra un trabajo que disfrutes hacer y nunca tendrás que trabajar un día de tu vida" tiene un trasfondo que impacta, positivamente, la cultura de una empresa porque es determinante en la psicología de cada miembro de equipo. Por esto no sería descabellado afirmar que levantar una empresa también es cuestión de juego.



JUGAR

PARA EVOLUCIONAR

Los juegos y la diversión hacen algo increíble para nuestra psicología: según el psiquiatra estadounidense William Fry, la risa, la diversión y el entretenimiento reducen, activamente, el estrés al disminuir los niveles de la hormona cortisol. De ahí, que al implementar de forma activa y regular la diversión en el lugar de trabajo, los líderes de la empresa mejorarán la moral y la cultura empresarial en su negocio.

¿Y por qué nos deberían preocupar estos aspectos mientras estamos en medio de una crisis si lo que nos preocupa es la reactivación del negocio?

Veamos el problema más cerca: 2020 fue un año difícil y los gerentes de recursos humanos lo detectaron.

Según la plataforma *Lattice* para gestión de personas, la moral de los empleados fue el principal desafío para casi el 70 % de los 1700 profesionales de recursos humanos encuestados por la firma en abril de 2020. Sin embargo, también es necesario saber que la moral y la soledad no fueron solo un problema durante la pandemia global; un estudio del Centro de investigación para la salud Kaiser Permanente, de 2018, reveló que los trabajadores que nacieron entre 1980 y comienzos de 2000 tienen casi el doble de probabilidades de sentirse con la moral más baja y en soledad que otros empleados. La buena noticia es que *Lattice* también encontró que introducir actividades lúdicas y divertidas es una forma segura de levantar la moral. Sus resultados mostraron que

casi el 25 % de los equipos de RH que habían introducido activamente juegos con el propósito de aumentar la moral, lo consiguieron. Vale anotar que el estudio también halló que la diversión y los juegos pueden servir como herramientas para allanar las barreras entre los empleados que tienen diferentes niveles de antigüedad y edad. Y, ¿cómo saber que esto no es especulación? Veamos cómo las empresas y la ciencia que lo vienen implementando ya ofrecen resultados.

EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO LOS JUEGOS Y LA DIVERSIÓN

En el plano empresarial, por ejemplo, la palabra diversión rara vez –o nunca– se asocia con el entorno. La idea detrás de esto es que un lugar de trabajo es un espacio serio donde se hacen las cosas, nadie tiene tiempo para divertirse un poco en el trabajo y, es poco profesional, improductivo y perturbador. Sin embargo, cada vez son más las tesis que permiten reevaluar esta premisa. El estudio *It Pays To Play* de la firma inglesa BrightHR reveló que 79 % de los graduados cree que un ambiente de trabajo divertido es esencial, 44 % que un lugar de trabajo divertido promueve una mejor ética laboral y, entre

JUGAR PARA DESARROLLAR CREATIVIDAD

El juego y el trabajo tienen en común la creatividad. Hoy, no es la producción, sino la creatividad, la fuente del crecimiento. Los nuevos productos y servicios, las nuevas técnicas, y soluciones a los viejos problemas son los que marcan la diferencia entre una empresa que prospera y la que no.



otros resultados se encontró que 62 % de los empleados que no habían tenido días de ausentismo por enfermedad en los últimos tres meses manifestaron haberse divertido en el trabajo.

En concreto, estas cifras que circulan como resultado de múltiples estudios y encuestas lo que hacen, de alguna forma, es señalarnos el camino de la "Gamificación", la técnica que aplica mecanismos propios de los juegos como retos, pruebas de destreza o ingenio y niveles, entre otros, en ámbitos normalmente no jugables. Por consecuencia, hoy la usan departamentos de mercadeo, planeación, ventas, pero también el de recursos humanos con el objetivo de modificar o incentivar una conducta mediante estrategias divertidas y atractivas para mejorar la productividad de los trabajadores e incluso para cambiar alguna conducta dentro de la empresa.

Esta definición deja de ser teoría cuando buceamos en el mar empresarial y encontramos ejemplos que nos hacen pensar con seriedad en el tema del juego.

Ford Motor Company de Canadá, por ejemplo, aumentó 417 % el compromiso del aprendizaje de sus empleados al introducir gamificación para

capacitarlos sobre nuevos modelos, opciones, tecnologías y sistemas financieros.

Deloitte, por otra parte, creó un juego de realidad aumentada en el que los nuevos trabajadores de la empresa se asocian con otros novatos para aprender sobre elementos funcionales como el cumplimiento, la ética y los procedimientos en línea. **Siemens Industry** fue más allá y lanzó entre sus empleados un juego que simula la experiencia de ser gerente de planta, y los jugadores tienen el desafío de mantener la operación de su planta mientras mejoran la productividad, la eficiencia y la salud en las instalaciones. Los resultados mostraron que el juego, además de haber servido para formar a sus trabajadores, consiguió cientos de ideas que les sirvieron para conseguir nuevos clientes en los cuatro sectores en los que opera – energético, de salud, industrial y de infraestructura–. Y el gigante **Google** no se queda atrás, dispone de 30 % de sus espacios para que los empleados jueguen y tiene políticas sobre el uso del tiempo que incentivan a destinar tiempo para el juego y para socializar alrededor de él.

Fue a comienzos de 2010 cuando los departamentos



JUGAR

PARA VER RESULTADOS

Desde 2015, Domino's Pizza gamificó sus procesos de selección y mejora de competencias con el lanzamiento de Pizza Hero. Una aplicación móvil repleta de elementos gamificados, como una tabla de clasificación y recompensas. La iniciativa resultó ser un rotundo éxito. El lanzamiento de la aplicación aumentó las ventas hasta en un 30 %.

de RH empezaron a utilizar las herramientas de gamificación, y hoy, 11 años después, las empresas que la implementaron en el aprendizaje, por ejemplo, ya están sacando frutos. Se ha demostrado que el uso de aplicaciones móviles gamificadas individualmente

El juego libre resulta crucial para que una persona maneje adecuadamente el estrés y desarrolle habilidades cognitivas como la capacidad para resolver problemas.

o como complemento de plataformas de *e-learning*, mejoran la productividad de los empleados en un 50 % y el compromiso con su trabajo en 60 %. Y aunque parezca una utopía, la gamificación no solo es aceptada por los miembros más jóvenes de las organizaciones; según resultados de un estudio de FinancesOnline, 97 % de los empleados mayores de 45 años cree que la gamificación ayudaría a mejorar el trabajo y 85 % están dispuestos a dedicar más tiempo a programas de formación con dinámicas lúdicas. Razón tiene el médico y autor Oliver Wendell Holmes cuando asegura: "No dejamos de jugar porque envejecemos; envejecemos porque dejamos de jugar".

El mismo estudio de FinancesOnline presenta estos resultados obtenidos por diferentes empresas: ciento por ciento de cumplimiento por parte de los empleados en **Google**

después de implementar un sistema de reporte de gastos de viaje gamificado; 97 % de participación en una capacitación médica gamificada, en **Astra Zeneca**; 90 % de los empleados de **Spotify** participaron voluntariamente en un juego móvil con el que hicieron su evaluación anual.

Y QUÉ DICE LA CIENCIA SOBRE JUGAR

Las investigaciones del psiquiatra Stuart Brown, especializado en el juego y fundador del Instituto Nacional del Juego de los Estados Unidos y del psicólogo especialista en desarrollo y psicología evolutiva del Boston College, Peter Gray, así como del trabajo práctico de más de 40 años del doctor en física y fundador de Sudbury Valley School, Daniel Greenberg, recogidas por Javier Herrero en su trabajo *La inteligencia del juego*, exponen más motivos en el mundo empresarial para tomar el juego en serio.

¿QUÉ UNE AL JUEGO Y AL TRABAJO?

"La cualidad que el juego y el trabajo tienen en común es la creatividad. Cuando estos dos están integrados, nuestra labor y también nosotros mismos cobramos sentido", aseguran los expertos. Stuart Brown asesora a empresas y explica que el motivo más importante por el que las organizaciones quieren saber sobre el juego es por su papel en la creatividad y la innovación, ya que identifican el juego como su materia prima más preciada. "Hoy, no es la producción, sino la creatividad, la fuente del crecimiento. Los nuevos productos, técnicas, servicios y soluciones a los viejos problemas son los que marcan la diferencia entre una empresa que prospera y la que no".

IMAGINACIÓN Y EMPATÍA

"Se ha llegado a identificar la imaginación como una clave para la resiliencia emocional y la creatividad. Estudios de

deprivación demuestran que fantasear –imaginar la vida interior de los otros y compararla con la propia– es una de las claves para el desarrollo de la empatía, la comprensión y la confianza de los otros, así como para las propias habilidades de resolución de conflictos”.

JUGAR PARA RESOLVER PROBLEMAS

“Hay investigaciones que apuntan a que la falta de juego pueda limitar la capacidad para resolver problemas”.

Por otra parte, John A. Byers, autor de *The Biology of Human Play*, especula que durante el juego el cerebro está intentando entenderse a sí mismo. “La actividad de juego, en realidad, está ayudando a esculpir el cerebro. En el juego, la mayor parte del tiempo somos capaces de probar cosas sin amenaza alguna para nuestro bienestar físico o emocional. Estamos seguros, precisamente, porque estamos jugando. Podemos imaginar y experimentar situaciones que nunca antes hemos vivido y aprender de ellas;

podemos crear posibilidades que nunca antes han existido, aunque quizá sí en el futuro, y podemos aprender sin estar directamente en riesgo”¹.

La conclusión del profesor Brown es contundente: “El juego es la herramienta más importante con que nos ha dotado la naturaleza para crear nuevas redes neuronales y para resolver o conciliar dificultades cognitivas. La habilidad para desarrollar nuevos patrones, descubrir lo inédito en lo común, provocar la curiosidad y alertar la observación, todas ellas se promueven cuando estamos en un estado de juego”².

CUÁNTOS QUIEREN JUGAR EN COLOMBIA

La firma JWT Colombia y la Corporación Día del Niño hicieron una alianza para establecer la tendencia en

el país en materia de juego –2013–. Los resultados no los pudimos contrastar con estadísticas más recientes, pero en términos generales el informe señala que 78 % de los colombianos extraña jugar como niños y 84 % dice que le gustaría volver a recobrar parte de la imaginación, la diversión y la creatividad de la niñez.

Cercano a estos temas del juego y el entretenimiento aplicado a la empresa está César Suárez, alumni INALDE del Executive MBA, pionero del *edutainment* en el país con su *Stand Up Management* y del *eduplayment Inpower* en 2008 y quien es considerado responsable, junto al argentino Lucio Margulis, de introducir en Latinoamérica, en 2009, una metodología

JUGAR

PARA DESARROLLAR EMPATÍA

El juego establece el escenario para la socialización cooperativa. Nutre las raíces de la confianza, la empatía, el cariño y el compartir.



1. Brown (2009), S. y Vaughan, C. (2009), *Play. How it shapes the brain, opens the imagination and invigorates the soul*, Avery Books, New York, p. 34
2. Brown (2009), p. 128.

basada en el juego para facilitar comunicación, resolución de problemas, y creación de estrategias que se conoce mundialmente con el nombre de Lego Serious Play.

Suárez, quien introdujo la metodología en Colombia, relata que el primer paso fue todo un reto. "Inicialmente poco se sabía de la importancia de usar el juego para encontrarles respuestas a preguntas serias, y por ese desconocimiento la primera idea con la que la gente se quedaba en la cabeza era algo como; *oiga por qué no jugamos con sus vicepresidentes o con el presidente de la compañía con estos muñequitos de Lego para poder hacer estrategia*, comenta César al recordar las puertas que se le cerraron

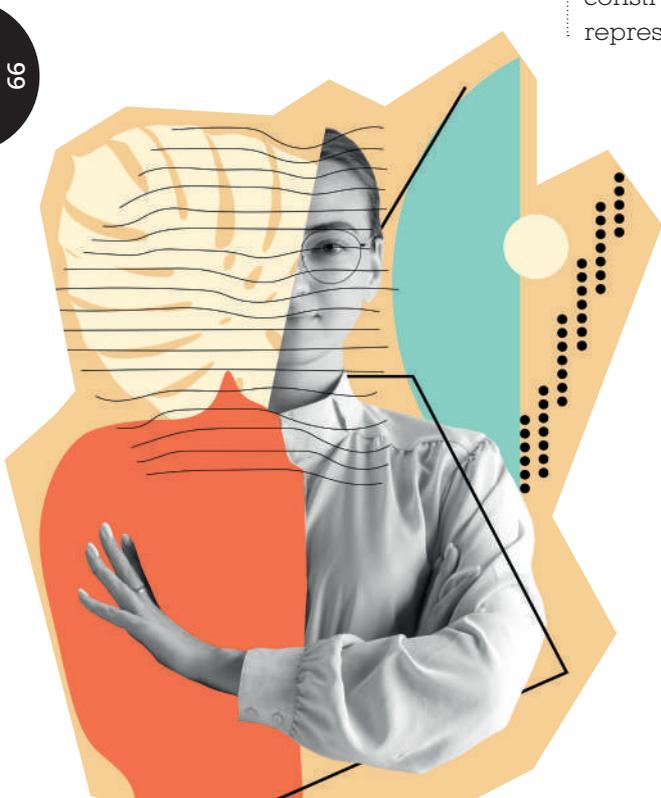
al comenzar a hablar sobre el tema. Sin embargo, los primeros clientes trajeron a los siguientes, y aunque al comienzo el escepticismo en torno del tema de jugar para obtener resultados en las empresas era 80/20 hoy, once años adelante, es 50/50. La experiencia adquirida lo ha convertido en uno de los 14 *trainer* de facilitadores del mundo, que ha dictado más de 600 talleres, en diez países de Latinoamérica.

LAS FICHAS DE LEGO EN EL ENTORNO DIRECTIVO

César Suárez explica: "Lego Serious Play nos conduce a hacer construcciones para darles respuestas a preguntas que tenemos que resolver en la organización, o en equipos de trabajo específicos. Y las construcciones que hacemos representan ideas, emociones,

conceptos abstractos y los llevamos a tangibles, un lenguaje gráfico en tercera dimensión—hecho con unas fichas de Lego especialmente diseñadas— que permiten encontrar respuestas, aplicando una o varias de las siete técnicas en talleres que pueden tomar desde cuatro hasta dieciséis horas. Y, lo más importante —destaca César— es una metodología 100-100, pues todos participan, todos aportan, todos forman parte de la solución y, por tanto, todos se comprometen; aquí se les da voz a todos, esa chica o chico solitario, al que no dejan hablar, ese que tiene la idea que puede ser brillante, pero que no se atreve; a ese le damos voz y a todos los que estén en la mesa sentados; el enfoque es claro, no es el que más sabe del tema, no es el que más cargo o nivel organizacional tiene, no, aquí es totalmente democrático, todos jugamos en pos del equipo y siempre partimos desde el individuo para llegar al equipo".

Según César, Lego Serious Play exige directivos valientes que sean capaces de jugársela por algo que no tienen totalmente claro, aquellos que dicen "oiga, hay que apostarle a que no debemos seguir haciendo las mismas cosas que van a seguir conduciendo a los mismos resultados".



JUGAR

PARA CONSTRUIR Y EVALUAR MODELOS

El juego es construcción de modelos en acción. Proporciona *feedback* al cerebro sobre las consecuencias de sus modelos cuando se ejecutan en el ambiente exterior real.

JUGAR

PARA FACILITAR
COMUNICACIÓN,
RESOLVER PROBLEMAS
Y CREAR ESTRATEGIAS

“El enfoque de Lego Serious Play es como usar Waze, explica César Suárez, te dice: fije su norte, fije su meta, pero no se case exclusivamente con un plan detallado y que todos pretendan entenderlo y aplicarlo, sino, más bien, empiece a avanzar, planee un poco, avance, ajuste ese plan, siga avanzando y así será mucho más efectivo”.



Aunque acepta que también están los directivos que sí están convencidos, porque fueron fanáticos de Lego, porque han jugado con alguna metodología o porque, definitivamente, jugando golf o en el club, o en alguna reunión de gremio, o en algún coctel, un colega de igual nivel directivo o más, les dijo: “Jugué con Lego Serious Play y eso me pareció fantástico”.

Como en los demás juegos, para que sea efectivo, solo juega quien quiera hacerlo.

Entre otros, precisa César: parte de la primera sesión cuando se juega con Lego Serious Play tiene que ver con sensibilizar a las personas con respecto de que todos tenemos la capacidad de

jugar, y recuerda el caso de una importante directiva que le decía: “Yo no tengo ni idea de lo que es jugar con un Lego, yo lo vi en mi hijo y lo vi en mis sobrinos, pero yo no tengo ni idea de cómo hacerlo, pero además yo soy cero creativa”... Y es que ese es el verdadero reto al que se enfrenta César Suárez, demostrar que el juego en las empresas es un tema serio, que todos podemos y necesitamos jugar para enfrentar los retos que se nos vienen y para conseguir los resultados que tenemos como meta.

Es cierto, como concluye Javier Herrero, que el acto de jugar en sí mismo puede estar fuera de las actividades “normales”, pero el hecho

es que “al jugar tropezamos con nuevos comportamientos, pensamientos, estrategias, movimientos o formas de ser. Vemos las cosas de diferente manera y tenemos nuevas percepciones. Estas percepciones no eran la razón de jugar, pero llegan como resultado de ello. Y si de paso en lugar de seguir viviendo esta vida en la individualidad empezamos a jugar ‘juntos’ en equipo”, seguro que podemos esperar un futuro más esperanzador. **I**

La curaduría editorial y la investigación para este artículo estuvo a cargo de Diseño Editorial Comunicaciones Ltda. Dirigió Adriana Prieto; la entrevista a César Suárez fue realizada por el equipo periodístico de la revista INALDE. Fotografías de Lego Serious Play cortesía de César Suárez.





CÓMO EL OPTIMISMO PUEDE
AYUDARNOS A ENFRENTAR LAS CRISIS

LIDERAZGO POSITIVO



Ciro Gómez
Ardila

Ph. D.
Profesor
INALDE Business School

El planeta tiene puesta la lupa sobre sus líderes, la sociedad mide, sin decirlo, la capacidad que tienen de superar las adversidades que afloran como consecuencia del COVID-19; ¿cuánto aporta el optimismo a su gestión?

¿HASTA QUÉ PUNTO EL OPTIMISMO
LLEVA A LA GERENCIA A
SUBESTIMAR EL PELIGRO?

- pág. 72

¿HASTA QUÉ PUNTO EL OPTIMISMO
CONTRIBUYE A QUE SURJA
LA TENACIDAD PARA TOMAR
DECISIONES Y PARA INSPIRAR
EN MOMENTOS DE CRISIS?

- pág. 76

¿Qué relación puede tener el optimismo con el liderazgo? Eso era lo que me preguntaba cuando estaba estudiando el tema del liderazgo hace varios años. Para mi sorpresa, directa o indirectamente, distintos autores relacionaban el liderazgo con el optimismo. Hijo de mi tiempo, siempre había relacionado el optimismo con simpleza, superficialidad, ingenuidad, incluso con una característica de una persona algo agobiante.

Coincidirán conmigo que cuanto más pesimista sea un intelectual, mayor grado de profundidad de pensamiento se le atribuirá. Aquellos que nos alertan sobre “lo mal que va todo”, sobre lo desesperada y desesperante que es la realidad, serán más atentamente escuchados y valorados.

Para poner un ejemplo gracioso, esta anotación de Woody Allen: “En resumen, me gustaría tener algún tipo de mensaje positivo que dejarles. Pero no lo tengo. ¿Aceptarían dos mensajes

negativos?”. Más serios, dos apartes del libro *En busca de un mundo mejor* de Karl Popper¹: “Pero los que al parecer tienen más influencia entre los intelectuales son los quejumbrosos profetas del pesimismo” y “Soy optimista en un mundo en que entre la *intelligentsia* se ha convertido en una regla estricta que hay que ser pesimista si uno quiere ser in”. Y dos de Fernando Savater de su prólogo al libro de Bertrand Russell *La conquista de la felicidad*²: “Los grandes pensadores de



los últimos cien años no han destacado precisamente por su visión optimista de la vida” y “Cuanto más desengañado de la felicidad se encuentre un filósofo contemporáneo más podrá presumir de perspicacia”.

UNA MEJOR DEFINICIÓN DE OPTIMISMO

Mis dudas se empezaron a aclarar cuando vi la charla “Los sensatos ante la crisis”³ de 2012 del profesor del IESE Leopoldo Abadía a un grupo de emprendedores, en la que dice:

Otra cosa fundamental, y ahí sí que me meto con los emprendedores, es el optimismo. O sea, en estos momentos una cosa clarísima, prohibido hablar de la crisis. El único que puede hablar de la crisis en España, soy yo, para vender los libros, los demás a callarse. ¿Por qué? Porque hablas con la gente: –“¿Qué tal van las cosas?” –“Pues ya sabes... con la crisis”. Oye, es que con la crisis nos quedamos acurrucados en una

esquina hasta que nos muramos, y diremos que nos hemos muerto por la crisis, y es mentira, te has muerto por tu culpa.

Lo que pasa es que hay que dar una nueva definición de optimismo, que en vez de decir que el optimismo es que “aquí no pasa nada”, lo cual es mentira porque lo que pasa es muy grave, lo que es, es que optimismo es luchar con uñas y dientes para salir de una situación concreta, y esta es una situación concreta.



← En la nueva definición de optimismo, en vez de decir “aquí no pasa nada”, lo cual es mentira porque lo que pasa es muy grave, lo que propone el profesor Leopoldo Abadía es ver y usar el optimismo como una herramienta que nos provee de uñas y dientes para salir de una situación concreta.

1. Ver (Popper, 1994).
2. Ver (Russell, 2015).
3. <https://youtu.be/AHCqTH-J6ug?t=666>

Esta nueva forma de entender el optimismo me llevó a estudiar más el tema y encontrar algunas cosas interesantes que paso a compartirles. Hay muchos estudios serios que vale la pena conocer.



Quien tiene una visión optimista se esfuerza más, y ese mayor esfuerzo lleva a mejores resultados. Por el contrario, quien tiene una visión pesimista, se da por derrotado (como es obvio) más rápidamente.

OPTIMISTAS DE NACIMIENTO

Según parece, los seres humanos nacemos con una propensión optimista. La doctora Tali Sharot, Ph. D. en psicología y profesora de neurociencia cognitiva en el departamento de Psicología Experimental del University College de Londres y que ha estudiado el fenómeno, lo llama "el sesgo optimista"⁴, una propensión innata y generalizada a pensar que el futuro será mejor que el pasado y que el presente, que a uno no le pasarán cosas malas y que vendrán cosas buenas.

Esta descripción de las personas no parece coincidir con la experiencia diaria; sin embargo, es la conclusión de muchos experimentos⁵. Comencemos por explicar el porqué puede ser esto así. Hay dos razones. Una, esta visión optimista del

mundo reduce el estrés y la ansiedad, lo que lleva a vivir más tiempo. Por ejemplo, un estudio⁶ hecho con monjas analizó los textos autobiográficos realizados por las postulantes a una edad promedio de 22 años, en los que se buscaron los distintos rasgos de optimismo, los que luego se pudieron asociar con una mayor sobrevivencia. Algo muy especial de este tipo de estudios es que durante casi toda su vida adulta las monjas están en un ambiente muy similar lo que hace a estos grupos muy buenos para buscar factores de longevidad.

Otro estudio⁷ expuso a voluntarios al virus de la gripa y los aisló durante dos semanas para mantener las mismas condiciones; sorprendentemente, aquellos con rasgos optimistas se infectaron en menor medida; es decir, una visión positiva produce resistencia a la infección.

Una segunda razón es que quien tiene una visión optimista se esfuerza más, y ese mayor esfuerzo lleva a mejores resultados. Por el contrario, quien tiene una visión pesimista, se da por derrotado (como es obvio) más rápidamente.

Así, un grupo de optimistas tendrá ventajas evolutivas sobre uno que no lo sea. Esto explicaría nuestra herencia mayoritariamente optimista, y representa, en mi opinión, una buena metáfora si pensamos en empresas.

La otra cara de la moneda es que esta tendencia nos lleva a subestimar los peligros y a tener exceso de confianza en nuestras capacidades y juicios, a veces con malas consecuencias. (Esto ha sido estudiado, entre otros, por Kahneman)⁸.

Esta sobreconfianza resulta arriesgada en entornos peligrosos y se ha visto experimentalmente que en situaciones estresantes el sesgo optimista desaparece.

4. Ver (Sharot, 2012).

5. <https://www.youtube.com/watch?v=Tx171wnvHhw>

6. Ver (Danner, et al., 2001).

7. Ver (Cohen, et al., 2006).

8. Ver (Kahneman, 2012).



Un fenómeno relacionado se presenta con la sensación que se tenga de si se controla o no la situación; esto lleva a lo que se ha descrito como optimismo privado y desesperanza pública. Por ejemplo, con la pandemia por COVID-19 las personas creen que su posibilidad de infección es baja (menor de lo que realmente es), pero que la probabilidad de que a su entorno le vaya mal, es mayor. Se tiene control sobre uno, pero no sobre el entorno.

También se ha visto que el sesgo optimista tiene forma de U en relación con la edad: es alto en la niñez, juventud y vejez, pero es mínimo hacia los 40 años (similar a lo que se presenta cuando se mide la felicidad).

Todo esto es, creo, una nueva enseñanza para las empresas; si los empleados

perciben que no tienen control de la situación, que son simples ejecutantes de órdenes superiores, no serán optimistas con respecto de resultados y, por tanto, incluso sin ser conscientes de ello, su esfuerzo decaerá. Lo mismo sucederá en situaciones de crisis, si se percibe temor en la dirección por la situación que se presenta y si se está en medio de la vida laboral. Hay que gestionar el productivo optimismo de los empleados de las empresas.

DESARROLLO DEL OPTIMISMO

Pero una visión optimista se puede desarrollar, sea que se tenga propensión genética a ello o no. Martin Seligman, Ph. D. en psicología y uno de los principales promotores de la psicología positiva, afirma que una visión optimista se



Quien tiene una visión optimista se esfuerza más, y ese mayor esfuerzo lleva a mejores resultados.

puede desarrollar⁹. De forma similar a la que ya hemos visto, concibe el optimismo como la creencia en que los malos acontecimientos desaparecerán en el futuro, que los buenos permanecerán y (aquí quizá lo más importante, en mi opinión) que uno es responsable de ello. Una diferencia fundamental entre una visión optimista y una pesimista es la de considerar que se puede hacer algo ante la adversidad, que se tiene control. Las

9. Ver (M. E. P. Seligman, 2014).

personas podemos tender a "catastrofizar" las situaciones en una espiral descendente que nos lleva a la parálisis¹⁰. Según él, "las personas optimistas viven las mismas situaciones negativas que las pesimistas, pero las interpretan de distinta manera: los optimistas, en

optimismo sentirá que es el resultado de su esfuerzo y una muestra de su valía; quien lo ve con pesimismo pensará que es un hecho aislado, un golpe de suerte que no se repetirá y sobre el que no tiene control.

No se puede negar que el azar interviene en los

entorno de una organización.

Angela Duckworth, licenciada en neurobiología, con maestría en neurociencia y doctorado en psicología, autora del libro *Grit*¹², ha estudiado la actitud de la perseverancia como factor principal de éxito, por encima de la habilidad o la inteligencia.

Esa perseverancia se fundamenta en la mentalidad de que podemos cambiar, de que tenemos control sobre nuestras capacidades, basada, a su vez, en un diálogo optimista y en que "como ocurre con cualquier otra habilidad, podemos aprender a interpretar lo que nos sucede y a reaccionar como una persona optimista".



Ante un buen resultado, el optimista sentirá que es consecuencia de su esfuerzo y una muestra de su valía; el pesimista pensará que un golpe de suerte que no se repetirá y sobre el que no tiene control.

general, intentan descubrir las causas temporales y concretas de su sufrimiento; los pesimistas, lo achacan a causas permanentes y omnipresentes¹¹.

Un ejemplo muy sencillo podría ser un estudiante que saca una mala nota en un examen; si asume ese revés con optimismo tratará de determinar la causa del mal resultado (podría ser menor estudio del necesario) y pensará que la próxima vez le irá mejor (porque estudiará más); si lo asume con pesimismo, creerá que este resultado es una demostración de lo malo que es, algo que no puede cambiar. Ante un buen resultado, quien lo toma con

resultados de nuestras decisiones, pero si se ve como un mismo hecho, se puede asumir, voluntaria y conscientemente, de dos formas distintas, desarrollando (o no) una actitud de control, de acción, con la esperanza de lograr un cambio, lo que lleva a una posible profecía autocumplida, muy bien resumida en la frase de Henry Ford: "Si crees que puedes, tienes razón. Si crees que no puedes, también tienes razón". Es evidente lo que esto significa en el

PERO, COMO ESTÁ EL MUNDO, ¿SE PUEDE SER OPTIMISTA?

Dos libros nos pueden ayudar a entender cómo está el mundo hoy: *Progreso*, de Johan Norberg¹³ y *Factfulness* de Hans Rosling¹⁴, este último es, en mi opinión, una lectura obligada. De Hans Rosling (así como de todos los autores que hemos citado) hay excelentes videos

10. <https://youtu.be/UYJhParRZog?t=3599>

11. Citado en (Duckworth, 2016).

12. Ver (Duckworth, 2016).

13. Ver (Norberg, 2017).

14. Ver (Rosling, 2018).



Las personas optimistas viven las mismas situaciones negativas que las pesimistas, pero las interpretan de distinta manera: los optimistas buscan descubrir las causas y los pesimistas lo achacan a causas permanentes.

disponibles en internet. En sus conferencias y en el libro, Rosling acostumbraba a hacer preguntas. Una de ellas: “¿El mundo va mejor, va peor o no va ni mejor ni peor?”. Lo que encontró es que una mayoría de personas, de todos los estamentos, condiciones y países, mayoritariamente creen que va peor. “No es de extrañar que estemos todos tan estresados” (pag. 69). Sin embargo, “es una idea absolutamente equivocada”, nos dice él.

Las pruebas de que es una idea equivocada son muchas, pero traigo dos: la pobreza (definida como menos de dos dólares diarios)

en el mundo ha disminuido del 85 % de la población en 1800 al 9 % en 2017; el promedio de esperanza de vida en ese mismo período ha pasado de 31 a 72 años. Hay muchísimos más datos similares en todos los campos. Eso no quiere decir, claro, que todo esté bien o que no haya cosas malas. En el segundo capítulo del libro resume algunas estrategias para afrontar las malas noticias que nos pueden ser muy útiles: **1)** distinguir entre mejor y mal; que las cosas hayan mejorado no quiere decir, necesariamente, que no estén todavía mal, pero antes estaban peor; **2)** las buenas noticias no son

noticia; eso ya lo sabemos, pero pareciera que lo olvidáramos al leer, ver u oír los noticieros; **3)** la mejora gradual tampoco es noticia; cuando las cosas mejoran gradual y sostenidamente, pero con algunos pequeños descensos, son esos pequeños descensos los que son noticia, aunque la mejoría sea clara; **4)** que haya malas noticias puede ser señal de que se le está prestando más atención (algo bueno) a esas malas noticias y no que hayan aumentado; por ejemplo, el maltrato infantil no era que no existiera antes, sino que podía pasar inadvertido; **5)** tener precaución con el pasado rosa; las personas y las naciones glorificamos el pasado, pero no necesariamente antes las cosas eran tan buenas como hoy lo vemos.

En resumen, que el mundo está mejor y hay razones para el optimismo.



EL OPTIMISMO EN LA EMPRESA

El optimismo de quienes conforman la empresa puede ser muy productivo. En un estudio realizado por Seligman con el equipo olímpico de natación de los Estados Unidos se les dio una falsa mala retroalimentación a los nadadores diciéndoles que habían logrado tiempos mayores a los reales; quienes previamente habían puntuado alto en la medición de optimismo, luego del falso mal resultado lograron en la segunda oportunidad un resultado mejor que el inicial; quienes puntuaron bajo en optimismo, disminuyeron su rendimiento¹⁵.

Diversos estudios, algunos muy grandes, han mostrado que los vendedores optimistas son de un 20 a un 40 % más productivos que los

pesimistas¹⁶. En consonancia, Daniel Goleman en su libro *La inteligencia emocional en la empresa*¹⁷ habla del optimismo como una actitud caracterizada por la tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses, y recalca que los optimistas no actúan por miedo al fracaso, sino por la esperanza del éxito.

DOS EJEMPLOS

¿Cuáles podrían ser, objetivamente, las probabilidades de éxito del vuelo 1549 de US Airways cuando a 850 metros de altura perdió totalmente sus dos motores? ¿Y cuáles las del Apolo 13 cuando

↑ El optimismo es una actitud caracterizada por la tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.

a 330.000 kilómetros de la Tierra (86 % de la distancia a la Luna) explotaron dos de sus tres tanques de oxígeno?

El capitán del vuelo 1549, Chesley Sullenberger, escribe en el libro que narra lo sucedido¹⁸: "Comprendimos claramente la gravedad y nos preocupamos mucho. A pesar de todo, tuve la confianza de que podíamos salir de esta situación".

15. <https://www.youtube.com/watch?v=UYJhParRZog>

16. Ver (M. E. Seligman & Schulman, 1986) y (Schulman, 1999).

17. Ver (Goleman, 2018).

18. Ver (Sullenberger III, 2016).

19. Ver (Kranz, 2001).

Son famosas sus palabras momentos antes de acuatizar en el río Hudson: "Prepárense para el impacto".

A Gene Kranz¹⁹, director de vuelo del Apolo 13 le dijeron que el presidente Nixon quería saber las probabilidades de rescatar con vida a los astronautas; la respuesta fue: "No vamos a perder la tripulación". Y no la perdieron. Como nos dice Leopoldo Abadía: "El

más de siete años y sometido a torturas; sin embargo, logró mantener una actitud ejemplar y heroica. Muchos años después, Jim Collins²⁰ lo entrevistó y cuando le preguntó: "¿Quién no logró sobrevivir?", Stockdale le respondió. "Ah, fácil: los optimistas". Por optimistas se refería a los que confiaban que los liberarían en Navidad, y llegaba la Navidad y no los liberaban,

realidad y a la vez mantener una fe inquebrantable en el desenlace, prevaleciendo a pesar de los acontecimientos.

A Stockdale se le aplica muy bien la recomendación del profesor Carlos Llano²¹ sobre cómo actuar frente al peligro²²:

- "Si no es superior a mis fuerzas, arriesgarme a conjurarlo por terrible que parezca.

- Si es superior a mis fuerzas, pero no se refiere al núcleo de mi existencia, resistir.

- Si es superior a mis fuerzas y se refiere al núcleo de mi existencia, huir deliberada y descaradamente (quien obra así no es cobarde sino inteligente).

- Si es superior a mis fuerzas y se refiere al núcleo de mi existencia, pero no logro nada con huir, resistir.

- ¿Qué se gana con resistir? ¿Qué gana el hombre cuando es fuerte? Gana el ser



El optimismo es una actitud caracterizada por la tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos, los optimistas no actúan por miedo al fracaso, sino por la esperanza del éxito.

optimismo consiste en luchar con uñas y dientes para salir adelante en una situación concreta".

El presidente estadounidense Dwight D. Eisenhower, quien tuvo que afrontar situaciones extremadamente delicadas, dijo: "El mundo pertenece a los optimistas; los pesimistas son meros espectadores".

LA PARADOJA DE STOCKDALE

James Stockdale fue el oficial naval de más alto rango capturado en la guerra de Vietnam. Estuvo preso por

y pensaban que en Semana Santa y tampoco, con lo que la desilusión los llevaba a la muerte. Sin embargo, también afirma: "Nunca dudé de que iba a salir de allí, ni tampoco de que acabaría venciendo y convirtiendo mi experiencia en el acontecimiento más importante de mi vida".

A esta dualidad es a la que Collins llama la paradoja de Stockdale: aceptar estoicamente la cruda

19. Ver (Kranz, 2001).20. Ver (Collins, 2016).

20. Ver (Collins, 2016).

21. Ver (Llano Cifuentes, 2010).

22. Agradezco a Sergio Pardo Jaramillo haberme hecho llegar esta cita.

fuerte, que es un bien por sí mismo. Pierde todo lo que le rodea, pero se salva a sí mismo, porque se hace más fuerte”.

Santiago Alvarez de Mon, profesor del IESE, en su libro *Desde la adversidad*²³, habla del “minusvalorado acto de coraje llamado optimismo” y añade: “El optimista, o es un realista lúcido y

honrado, o no puede ser optimista. ¿Por qué admiro tanto a las personas optimistas que la vida me ha regalado conocer? Porque tienen todo el derecho del mundo a ser pesimistas”.

Y para finalizar, unas palabras de Fernando Savater:

“Las personas libres nunca se preguntan qué va a pasar, sino qué vamos a hacer”²⁴.

En conclusión, el liderazgo requiere de optimismo y que este sea lúcido, capaz de ver la realidad como es y, aún así, mantener la esperanza de que con ahínco el futuro se puede mejorar. En momentos de crisis ese optimismo es más importante. Mantener un espíritu optimista en toda la empresa será, sin duda, una de las mejores formas de afrontar la adversidad. **I**

Artículo publicado previamente en la Revista *Istmo* No. 375, medio de comunicación de Ipade Business School

23. Ver (Álvarez de Mon Pan de Soraluce, et al., 2011).
24. <https://youtu.be/L4WAI6N4D9k?t=1727>

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez de Mon Pan de Soraluce, S., Carreras, J., & Vázquez Ávila, M. (2011). *Desde la adversidad: liderazgo, cuestión de carácter*. (9.a ed.). Pearson Educación. <https://ezproxy.unav.es/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,uid&db=cat00378a&AN=bnav.b4438362&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Cohen, S., Alper, C. M., Doyle, W. J., Treanor, J. J., & Turner, R. B. (2006). Positive emotional style predicts resistance to illness after experimental exposure to rhinovirus or influenza A virus. *Psychosomatic Medicine*, 68(6), 809-815.
- Collins, J. (2016). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. Instoread.
- Danner, D. D., Snowden, D. A., & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 804-813. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.5.804>
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Scribner. <https://books.google.com.co/books?id=PAMODAAAQBAJ>
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa* (Imprescindibles). Conecta.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Kranz, G. (2001). *Failure is not an option: Mission control from Mercury to Apollo 13 and beyond*. Simon and Schuster.
- Llano Cifuentes, C. (2010). *Ser del Hombre y Hacer de la Organización*. Ediciones Ruz, 1.a Edición, México.
- Norberg, J. (2017). *Progreso: 10 razones para mirar el futuro con optimismo*. In Deusto.
- Popper, K. (1994). *En busca de un mundo mejor* (Issues 04; BD240, P66.).
- Rosling, H. (2018). *Factfulness* 10.
- Russell, B. (2015). *La conquista de la felicidad*. Debolsillo.
- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 31-37.
- Seligman, M. E. P. (2014). *Aprenda optimismo: Haga de la vida una experiencia maravillosa*. Debolsillo.
- Seligman, M. E., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 832.
- Sharot, T. (2012). *The Optimism Bias: Why we're wired to look on the bright side*. Hachette UK.
- Sullenberger III, C. C. B. (2016). *Sully: hazaña en el Hudson*. HarperCollins Español.



Mauricio Vélez
Ingeniero y Constructor de país.

SIKA, MÁS DE 100 AÑOS TRABAJANDO CON
TODOS LOS QUE QUIEREN CONSTRUIR PAÍS.

El mayor respaldo es nuestra experiencia.

web.col.sika.com

CONSTRUYENDO CONFIANZA





Álvaro Moreno García

Ph.D.
Profesor
INALDE Business School

CAMBIOS NECESARIOS Y URGENTES

PARA EL SECTOR AGRÍCOLA COLOMBIANO





El documento *Recomendaciones para el Fortalecimiento del Sector Agrícola en Colombia: Una Mirada desde el Sector Privado* fue presentado al ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Rodolfo Zea.



En INALDE se viene trabajando en una estrategia sectorial que busca poner el agro en el centro de la discusión de política pública del país, por considerar que este sector representa una oportunidad de oro para el desarrollo del país, particularmente, de sus zonas más atrasadas. Por esto, en el documento "Recomendaciones para el Fortalecimiento del Sector Agrícola en Colombia: Una Mirada desde el Sector Privado", se plasmaron algunas propuestas encaminadas en este sentido, como resultado de un trabajo conjunto de un grupo de personas que, desde el sector privado, expresaron sus observaciones respecto de algunos de los principales retos que aquejan al sector agrícola del país, y el cual fue presentado al ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Rodolfo Zea. En el presente artículo se resaltan las propuestas y hallazgos de esta investigación relativos a las acciones estructurales más imperativas y apremiantes para potenciar y desarrollar ventajas competitivas en los diferentes subsectores agrícolas en el mediano y largo plazos.





↑ Poner un límite máximo a una extensión agrícola para garantizar la existencia de pequeños productores no solo es innecesario, sino que limita las posibilidades de desarrollar proyectos productivos a escala, acorde con la competitividad que exigen los mercados globales.

INSTITUCIONALIDAD PARA LA ATRACCIÓN Y PROTECCIÓN DE LA INVERSIÓN

Unidad Agrícola Familiar

Es bien sabido que la medida de la Unidad Agrícola Familiar (UAF) está en mora de ser repensada. Este instrumento se ha convertido en una barrera para el desarrollo de grandes proyectos agrícolas. En su concepción original se ponía al pequeño empresario agrícola en el centro de la política agrícola nacional, lo que tiene sentido cuando se piensa en la producción de algunos vegetales y hortalizas donde la propia productividad está asociada al modelo familiar del manejo de estos cultivos, pero ha resultado en una talanquera para el desarrollo del sector en otras áreas.

Poner un límite máximo a una extensión agrícola para garantizar la existencia de pequeños productores no solo es innecesario, sino que limita las posibilidades de desarrollar proyectos productivos a escala, acorde con la competitividad que exigen los mercados globales. La UAF fue concebida con un criterio de un área mínima que se requiere para ser productivo bajo determinadas características de suelo, pero la productividad ha cambiado mucho desde que se concibió el instrumento en 1961 y, por tanto, hoy no es una unidad técnicamente correcta.

En últimas, es claro que la unidad de medida de la UAF no debe estar en función del tamaño de la tierra. Por esto se propone que se tengan en consideración a otros elementos para que realmente se garantice la existencia de pequeños agricultores que obtienen su sustento de tierras que pueden poner a producir por sus propios medios. Para esto, se deben ofrecer bienes públicos de calidad según el tipo de producto que se esté cultivando, como es el caso de vías terciarias en algunos casos o distritos de riego en otros que lleven a mejoras en las eficiencias del pequeño campesino. Pero lo que más hace falta para potencializar el desarrollo de los pequeños productores es orientación y acompañamiento para lograr la coordinación de la vocación de la tierra con el interés del productor. Y esto no puede ir

en detrimento del progreso agroindustrial, este último se debe potenciar permitiendo el desarrollo a gran escala de las áreas no explotadas, sin excluir la posibilidad de impulsar, simultáneamente, los dos modelos de producción agrícola.

La existencia de la UAF ha acarreado dificultades para poder transar libremente en el mercado colombiano de tierras, trayendo consigo inseguridad jurídica al campo. Adicional, se limita la posibilidad de que agentes privados adquieran tierras para conservación de territorios, por razones de biodiversidad, por ejemplo, porque la definición misma de la UAF va en contravía con el interés de mejorar el bienestar de los campesinos y sus familias, cuando el primer tipo de iniciativas podrían resultar más estratégicas para el país que el segundo. En este sentido, se propone seguir adelante con el proyecto de ley en curso que modificaría la Ley 160 de 1994 (Ley 1766). El sentimiento general es que los conceptos jurídicos que se proponen en el mismo son adecuados para sobrellevar las dificultades que por décadas trae consigo la definición de las UAF.

Se recomienda además que se vele porque los inversionistas privados encuentren los incentivos adecuados en seguridad jurídica que les permita hacer las inversiones en infraestructura que requieren los proyectos de gran escala. En este tipo de proyectos el inversionista muchas veces no necesita que el Estado le provea ciertos bienes públicos, sino que él mismo pueda efectuar las inversiones necesarias para desarrollar sus

proyectos, trayendo consigo externalidades positivas para los demás productores de la región. Para esto se necesita tener un mapa general de lo que sucede en el territorio y definir, claramente, el progreso agrícola que se pretende tener en cada zona para su desarrollo a mediano y largo plazos. Asimismo, se considera que el país debe diferenciar entre sus tres pisos térmicos y sus potenciales usos para determinar, eventualmente, una unidad agrícola familiar sostenible, dependiendo del uso específico del bien y que permita la sostenibilidad económica de una descendencia dedicada a su producción.

Propiedad y titulación de tierras

El adecuado registro y los consecuentes títulos de propiedad de la tierra son quizá los instrumentos más eficientes para lograr el mejor desarrollo de las actividades económicas rurales. Estos derechos de propiedad generan las condiciones necesarias para que productores agrícolas aprovechen el suelo como un factor productivo que contribuya a la generación de riqueza y a la estabilización socioeconómica y de seguridad de las regiones. Por lo anunciado es imprescindible tener derechos claros sobre la tenencia del terreno y seguridad jurídica para las inversiones que se hagan en él.



↑ Se propone, que la adjudicación de baldíos en zonas como la altillanura se pueda dar para amplias extensiones a favor del desarrollo de grandes proyectos que generarían beneficios para muchas personas en la región, con base en un levantamiento catastral técnicamente riguroso.

Se propone la implementación de una política de formalización masiva de predios rurales y de registro de resoluciones de adjudicación de baldíos, una vez se adelante un inventario global de estos últimos en todo el país.

Se aconseja adelantar una adecuada gestión de las tierras de la nación a través de un único proceso agrario, con su correspondiente jurisdicción, ejerciendo el Gobierno su autoridad en el mercado de predios. Para esto será necesario acelerar la política de restitución como una de las claves para avanzar a la reparación de las víctimas y el desarrollo rural sostenible. Adicional, se propone la implementación de una política de formalización masiva de predios rurales y de registro de resoluciones de adjudicación de baldíos, una vez se adelante un inventario global de estos últimos en todo el país.

De otro lado, se recomienda hacer un proceso de actualización del catastro rural que incluya, además, la definición de los derechos de propiedad de estos predios rurales, con base en los instrumentos planteados por la Política Pública de Catastro Multipropósito.

Normatividad de baldíos

En línea con lo consignado en el apartado anterior, para las problemáticas en torno del tema de baldíos, se sugiere apoyar la reforma a la Ley 160 (Decreto 1766), pues se considera que va en el sentido correcto. Se propone, adicional, aprovechar el interés de INALDE en estos temas para convocar desde esta escuela un foro con los integrantes de la Comisión 5 del Senado de la República y de la Cámara de Representantes para hacerles una presentación objetiva e informada sobre la



↑ Se considera que el país debe diferenciar entre sus tres pisos térmicos y sus potenciales usos para determinar, eventualmente, una unidad agrícola familiar sostenible, dependiendo del uso específico del bien y que permita la sostenibilidad económica de una descendencia dedicada a su producción.

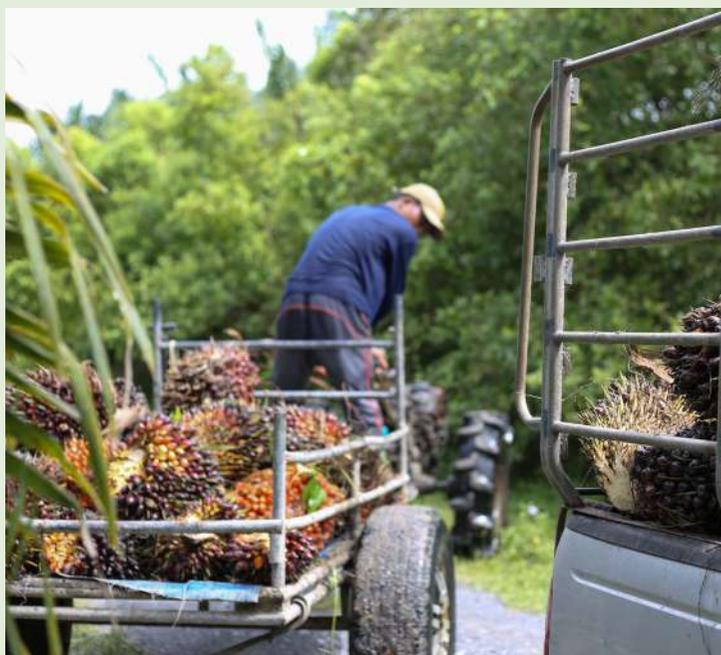
situación del sector agrícola colombiano. De hecho, INALDE viene haciendo un ejercicio de este tipo con el senador Alejandro Corrales, y del cual se augura que este podría ser un mecanismo de comunicación entre la academia y el sector público que se debería explorar decididamente.

No obstante, aunado a los temas de titulación, los límites máximos de adjudicación de baldíos estipulados hoy en la ley limitan, de igual manera, los desarrollos a gran escala que se podrían dar en estos territorios, en particular, en zonas como la altillanura. Se propone, entonces, que la adjudicación de baldíos se pueda dar para grandes extensiones a favor del desarrollo de grandes proyectos que generarían beneficios para muchas personas en la región, con base en un levantamiento catastral técnicamente riguroso.

APOYO A CADENAS PRODUCTIVAS Y PROYECTOS ASOCIATIVOS

Problemas estructurales de las cadenas productivas

El éxito de los modelos asociativos y de alianzas productivas ha sido ampliamente probado, particularmente, en el sector palmero. Sin embargo, durante la última década la inercia conseguida durante los años previos se ha venido perdiendo. Por esto es importante pensar en mecanismos



e instrumentos para que las alianzas productivas recobren su vigor. El modelo, así y como ha sido desarrollado en el sector palmero, permite organizar y ordenar la producción y compra del fruto de la palma de aceite por parte de pequeños cultivadores y plantas extractoras, respectivamente. Con esto, además de ventajas en la comercialización y los precios para los productores, se han conseguido importantes avances en investigación y transferencia de tecnología para los pequeños productores. Adicionalmente, los productores se benefician de asesorías para titulación de tierras, manejo de cultivos y prácticas de cosecha, además de llegar a ser sujetos de financiación directa o a través de cooperativas u otras formas empresariales, como es el caso de las operaciones de Manuelita. Por ser un modelo que ha demostrado con creces sus ventajas, se recomienda hacer extensivo su uso a otros sectores y promocionarlo decididamente desde el Gobierno.

Se propone que se implemente un sistema de tipo 'ancla' para que haya un productor o comercializador que jalone al resto del mercado, tal y como funciona hoy en Perú. Así, productos con alta demanda, pero para los cuales las alianzas productivas no operan de forma robusta, como, por ejemplo, el maíz, permiten desarrollar proyectos que favorezcan suplir esas demandas e incluso llegar a fomentar su exportación. La Unidad de Restitución de Tierras tiene entre sus objetivos el apoyo a proyectos asociativos, se sugiere que se haga una evaluación de los mismos para entender los factores de éxito detrás de las iniciativas de mayor viabilidad.

Se aconseja adelantar una adecuada gestión de las tierras de la nación a través de un único proceso agrario, con su correspondiente jurisdicción, ejerciendo el Gobierno su autoridad en el mercado de predios.

También se debe velar por que haya cercanía entre los productores para favorecer la comercialización de sus productos, por ejemplo, propiciando mecanismos de diálogo. Es aconsejable aglutinar vecindades rurales homogéneas en redes que permitan encontrar, además de la comercialización, beneficios como economías de escala, servicios integrados de asistencia técnica, logística asociada por vecindad, marcas con sellos de denominación de origen y garantía de calidad sostenible, entre otros. Se propone examinar el modelo holandés de cooperativas, en el que el productor optimiza la eficiencia del cultivo al tiempo que negocia con una comercializadora de la que es, a su vez, accionista. En la medida en que los pequeños productores se asocian, las ganancias en logística son sustanciales. En la comercialización hay muchos costos ocultos por la existencia de intermediarios que no



agregan valor, pero incrementan los precios del producto final. Por ejemplo, en la compra de insumos, el poder de negociación es mayor entre más volumen del producto se negocie e incluso se puede llegar a participar en licitaciones, con lo que se consiguen codificaciones directas con los grandes laboratorios. Así, a partir de las asociaciones, se puede llegar al mercado con posiciones de gran productor y, por tanto, con las ventajas que esto implica.

Otro modelo que se aconseja analizar para buscar la forma de apropiarlo a la realidad colombiana es el de los grupos CREA, en Argentina, una iniciativa que hoy cuenta con más de 2000 empresas agropecuarias vinculadas, mediante un mecanismo en el que se conforman grupos de amigos pares que se reúnen una vez al mes en el terreno productivo de uno de ellos, para recorrerlo y discutir, como un grupo de asesores, aspectos de mejora. Esta es una estrategia sencilla, pero de gran alcance que se propone se incentive desde el propio gobierno.

Asimismo, se sugiere la creación de mecanismos que permitan hacer la trazabilidad de los productos de los diferentes asociados, pues esto es cada día más necesario para



garantizar la sostenibilidad de estas estructuras. Por este motivo hará falta el registro diario de las actividades del empresario agropecuario, lo que implica una cultura de registro, prácticamente, inexistente en la mayoría de pequeños y medianos productores. Por el lado de los productores, es importante que haya más colaboración en la parte técnica y de comercialización para favorecer los procesos de contratación y llegar a acuerdos de largo plazo. Se propone replicar experiencias como la adelantada por ProColombia bajo el nombre Consorcios, así como tomar como modelo el desarrollo del Grupo CREA en Argentina, y las experiencias en asociatividad desarrolladas en Italia. Es recomendable acompañar estos mecanismos con procesos piloto replicables de lead by example para mostrarle al productor que estas alianzas son provechosas, así como lo hace en sus iniciativas ProColombia.

↑ Es necesario aglutinar vecindades rurales homogéneas en redes que permitan encontrar, además de la comercialización, beneficios como economías de escala, servicios integrados de asistencia técnica, logística asociada por vecindad, marcas con sellos de denominación de origen y garantía de calidad sostenible, con base en ejemplos de otros sectores nacionales y países como Holanda y Argentina.

También se aconseja acompañar a los productores en la consecución de sellos de calidad. Es importante adoptar prácticas como las estipuladas por el modelo de Global GAP para productos de consumo humano y así fortalecer el concepto y cultura alrededor de buenas prácticas. Es bien sabido que los sellos hacen que las empresas se vuelvan más organizadas, más allá de los frutos comerciales que estos traen, y generan diferenciación por parte de los productores, a la vez que propenden por la formalización de sus empresas. Las certificaciones que se den a partir de alianzas pueden, de paso, romper con los celos naturales que existen entre los productores, y enviar un mensaje de que el beneficio es para todos. La confianza entre los miembros de una alianza productiva es pilar fundamental, por esto se debe trabajar en fomentarla. La propia administración de estas asociaciones y de las pequeñas empresas que las componen puede ser centralizada, vinculando tanto a los asociados que buscan tener una renta fija, como a los que prefieren una variable, o para la adquisición de tierras, entre otras. Una administración centralizada facilita el manejo de estos distintos intereses y, por tanto, se propone que se adelanten esfuerzos para dar a conocer estas ventajas y favorecer las formas de administración.

Sería deseable que una sinergia entre el ministerio de Agricultura, MinTIC y el ministerio de Ciencia aprovechara desarrollos y plataformas ya probadas como la de Ingreso Solidario para llevarles conocimiento y crédito a los agricultores.

Logística y tecnología

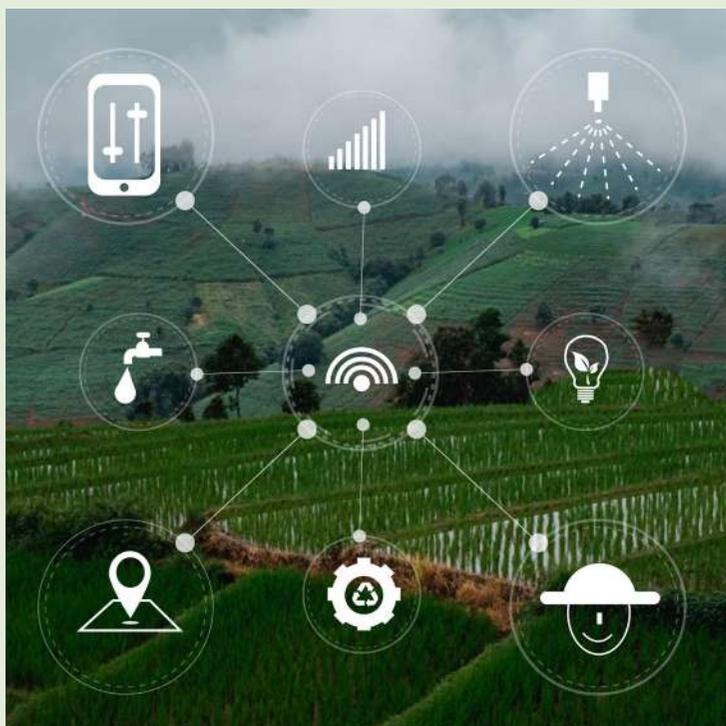
Las dificultades propias de la inadecuada infraestructura de transporte a lo largo y ancho del país son bien conocidas, particularmente, en las zonas más remotas. Así, los productores agrícolas se ven enfrentados al problema de tener que acudir al mercado local para vender sus productos, dado que se les dificulta sacarlos de forma competitiva y a mejores precios. Por tanto, y dadas las características geográficas de nuestro país, se recomienda impulsar decididamente la construcción, adecuación y modernización de vías terciarias.

De otro lado, se propone la creación de centros de normalización de la calidad agrícola y pecuaria por microrregiones definidas (como las establecidas en el modelo de Alhondigas en España) para facilitar negociaciones de artículos estandarizados en subastas públicas en origen y mejorando así el ingreso del productor y llegando al mercado con un precio inferior

en esas zonas remotas. Aunado a lo anterior, la disponibilidad de bodegas se muestra igualmente muy relevante. Al haber un comercializador 'ancla', se les puede poner a disposición de los pequeños negociantes bodegas de distribución, con personal capacitado y organizadas en células productivas, de forma que ellos sientan confianza para dejar su producción en comodato, emulando de nuevo el modelo de Alhondigas. Adicional, se propone desarrollar bancos de maquinaria, tal como funciona en Argentina, por ejemplo. Este tipo permite utilizar la tecnología en su punto de eficiencia, no solo para la compra y utilización, sino también para el mantenimiento. De este modo, en lugar de que solo algunos grandes tengan maquinaria, muchas veces subutilizada, los pequeños que no puedan adquirirla puedan acceder a ella.

Hacia una política agrícola moderna

La pandemia ha acelerado los procesos de digitalización y acceso a la información de la población vulnerable. Por ejemplo, Ingreso Solidario mostró que se puede llegar a la gente con eficacia y sin mayor burocracia mediante el uso oportuno de la información. Sería deseable que el ministerio





de Agricultura, en el marco de esas sinergias que se buscan con otras entidades del estado como el ministerio de las TIC y el ministerio de Ciencia aprovechara estos desarrollos y plataformas ya probadas como la de Ingreso Solidario para llevarles conocimiento y crédito a los agricultores.

Es necesario explorar alternativas modernas de acceso a la información y, de paso, a la financiación, mediante el uso de Fintech. Esta es una herramienta muy útil para llevar financiamiento al sector rural, como se viene aplicando en algunas regiones de África. Pero más allá de esta ventaja, con este tipo de herramientas

↑ Se propone desarrollar bancos de maquinaria, que permiten utilizar la tecnología en su punto de eficiencia, no solo para la compra y utilización, sino también para el mantenimiento. De este modo, en lugar de que solo algunos grandes tengan maquinaria, muchas veces subutilizada, los pequeños que no puedan adquirirla tengan acceso a ella.

los pequeños productores pueden obtener acceso a información sobre los diferentes precios en los mercados relevantes para cada productor, según la cercanía geográfica. Se recomienda desarrollar una aplicación para telefonía móvil en Colombia que funcione como una red social de productores que voluntariamente suministren la información de los precios a los que están vendiendo sus productos y comprando sus insumos, para que de esta manera se privilegie la transparencia en la información y se llegue a mejores tomas de decisiones. El desarrollo de esta aplicación se podría hacer por medio de un concurso que invite a los programadores e innovadores a enviar propuestas con el incentivo de que el Gobierno financie la iniciativa ganadora. **I**

DIRECCIÓN GENERAL

INALDE BUSINESS SCHOOL ES PORTADA EN 'LA REPÚBLICA'

Destacamos la aparición de INALDE Business School en la portada de *La República*, a partir de la entrevista realizada por este diario a Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE, en Inside LR., que puedes revivir en el QR.



ALEJANDRO MORENO SALAMANCA PARTICIPÓ COMO JURADO EN EL PREMIO NACIONAL DE ALTA GERENCIA 2021

→ Resaltamos la intervención de Alejandro Moreno Salamanca, director general y profesor de INALDE Business School, como jurado en el Premio Nacional de Alta Gerencia, edición 2021, que otorga la Presidencia de la República de Colombia y cuya entrega se llevó a cabo en la Casa de Nariño. Alejandro participó, por tercera vez consecutiva, en este importante reconocimiento donde se concedieron tres becas del 100 %, como parte del premio a los ganadores, para realizar el Programa de Desarrollo Directivo – PDD de INALDE Business School.

NUESTRO DIRECTOR GENERAL PRESENTE EN LA SEMANA INTERNACIONAL DEL EXECUTIVE MBA DE IPADE EN MÉXICO

Con el ánimo de acompañar a los participantes del Executive MBA de INALDE para fomentar procesos de formación directiva, así como para compartir valiosos espacios de amistad y networking, Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE Business School, estuvo presente en la Semana Internacional del Executive MBA de nuestra escuela hermana IPADE Business School en Ciudad de México. Asimismo, cabe resaltar la participación de Juan Pablo Dávila Velásquez, director programa Executive MBA fin de semana y Alfonso Aza Jácome, director programa Executive MBA fin de semana.



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



ALUMNI

NACE MISIÓN ACADÉMICA, LÍNEA DE ACCIÓN DE ALUMNI UNIDOS

Con el firme propósito de aportar a la reactivación económica del país, la comunidad Alumni INALDE dio inicio, de manera oficial, a Misión Académica, una iniciativa que busca acompañar la formación de microempresarios de Colombia, por medio del programa “Retos en el proceso de toma de decisiones en escenarios empresariales”.



COMUNIDAD ALUMNI INALDE: ¡EXITOSO RESULTADO EN EL CONCURSO ‘ACTUALIZA TUS DATOS’!

→ Felicitamos a los ganadores del concurso “Actualiza tus datos”. Estos fueron los resultados:

- Categoría 1** (promociones posteriores a 2010):
1. MBA INT 2016-2018: 100 %
 2. MBA INT 2018-2020: 100 %
 3. PDD 2018 2: 100 %
 4. PDD 2020 2: 100 %
 5. MBA FS 2015-2017: 100 %
- Reconocimiento especial e ingreso al podio** de ganadores a las promociones 6 y 7 que completaron más del 80 %:
6. MBA FS 2017-2019: 98,7 %
 7. MBA FS 2018-2020 | 81,9 %
- Categoría 2** (promociones anteriores a 2010):
1. MBA FS 2003-2005: 94,4 %
 2. MBA FS 2001-2003: 91,7 %
 3. MBA FS 2007-2009: 81,9 %

● Consulta en el QR más información sobre el premio, así como la galería de las promociones ganadoras.



CONEXIÓN LABORAL, UNA LÍNEA DE ACCIÓN DE INALDE CONECTADA CON LA COMUNIDAD ALUMNI

→ El sentido de comunidad lo vivimos en INALDE y es la cualidad esencial de nuestra comunidad Alumni INALDE. Gracias a esta visión y a los lazos de amistad que de ella se derivan, surgió con fraternidad, solidaridad y la intención del apoyo mutuo la línea Conexión Laboral, con el aporte voluntario de 20 miembros de la comunidad Alumni INALDE para entregar su conocimiento y experiencia a través de metodologías que garanticen una ayuda efectiva para los alumni que lo necesiten.

EXECUTIVE EDUCATION

CON GRAN SATISFACCIÓN SE CULMINÓ EL PROGRAMA PDD III 2020

“Unas palabras de clausura se quedan cortas sin agradecer y sin reconocer que este paso por INALDE superó todas las expectativas, en parte, gracias a la contribución de un gran equipo de profesores retadores, exigentes, que están a la vanguardia y que, ante todo, son personas excepcionales”, afirmó Andrés Felipe García Azuero, presidente de la promoción 2020 del Programa de Desarrollo Directivo - PDD III, durante la ceremonia.



INICIAMOS EL EXECUTIVE MBA INTENSIVO 2021 / 2023: ¡BIENVENIDOS!

Con gran emoción y con el firme propósito de formar líderes que transformen la sociedad a través de la alta dirección, recibimos a los nuevos participantes del Executive MBA intensivo 2021 – 2023 en INALDE de manera presencial.

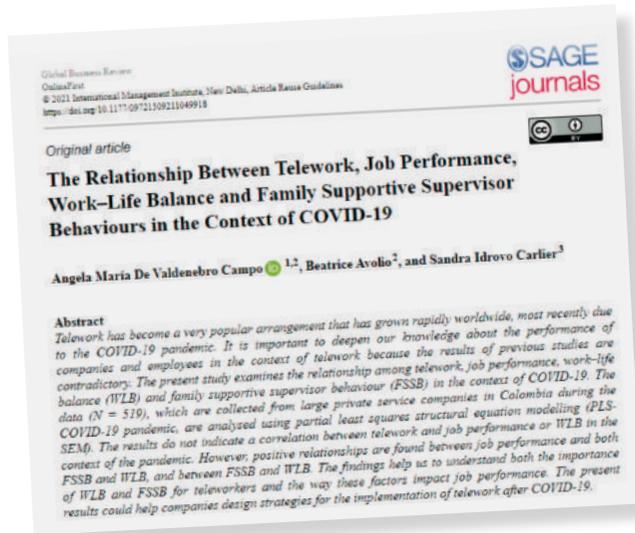
INICIA EL PDD III 2021 EN INALDE

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 cubrir las necesidades de la Colombia actual.

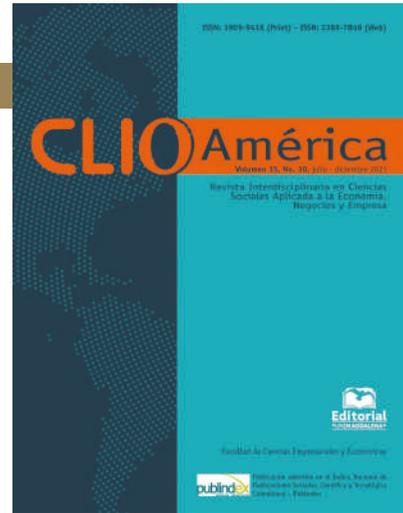


PROFESORES E INVESTIGACIÓN

'THE RELATIONSHIP BETWEEN TELEWORK, JOB PERFORMANCE, WORK-LIFE BALANCE AND FAMILY SUPPORTIVE SUPERVISOR BEHAVIOURS IN THE CONTEXT OF COVID-19', ARTÍCULO PUBLICADO EN 'GLOBAL BUSINESS REVIEW'

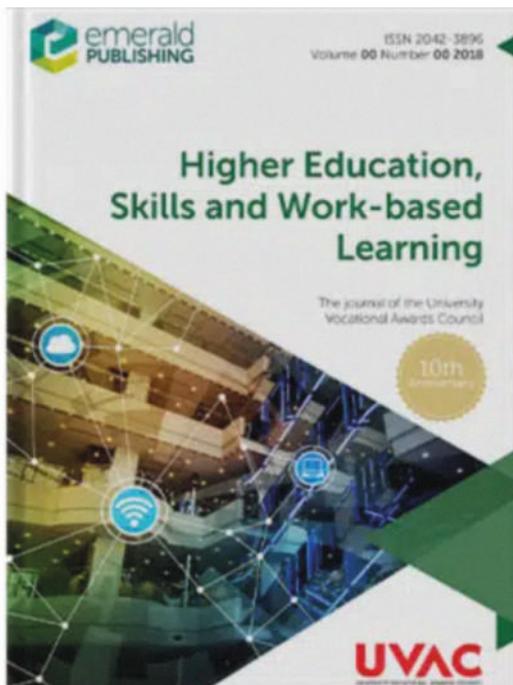


→ Ángela María de Valdenebro Campo, Executive MBA de INALDE y vicerrectora de Procesos Académicos y Proyección Social de la Universidad de La Sabana, publicó el artículo *The Relationship Between Telework, Job Performance, Work-Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19*, en 'Global Business Review'. Este artículo fue producto de su tesis doctoral, dirigida por Sandra Idrovo Carlier, profesora de INALDE.



PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO:
'CONTENT ANALYSIS AND MESSAGE CHARACTERISTICS OF TWITTER: A CASE STUDY OF HIGH-END MAKEUP'

→ Resaltamos la publicación del artículo *Content analysis and message characteristics of twitter: a case study of high-end makeup*, escrito por Cindy Pinzón Ríos, Ignacio Osuna Soto y Ernesto Barrera Ríos, investigadora y profesores de INALDE, en la revista *Clío América*, clasificada por el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación como Publindex C y en índices como DIALNET, SJR, REDALYC, MIAR y JCR.



'AUTOMATION IN COLOMBIA: ASSESSING SKILLS NEEDED FOR THE FUTURE OF WORK', ARTÍCULO PUBLICADO EN LA REVISTA 'HIGHER EDUCATION, SKILLS AND WORK-BASED LEARNING'

Como parte del continuo proceso de investigación académica que se realiza en INALDE, destacamos con agrado la publicación del artículo *Automation in Colombia: assessing skills needed for the future of work*, escrito por Sandra Idrovo Carlier y Alfredo Rodríguez, profesora e investigador de INALDE, junto con el profesor Michael Jones, academic director de Kautz-Uible Economics Institute.



Destacamos el reconocimiento que hizo la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI- con la medalla "Orden al Mérito Empresarial José Gutiérrez Gómez" a Alfredo Hoyos Mazuera, fundador de esta compañía y PADE 1987 y 2010 de INALDE, como homenaje póstumo.

1.

CLASS NOTES

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

2.

SCAN ME



Hernán Polanía, CEO en Seguridad Horus, PADE 2021 y PDG 2017, lanzó el libro: *El cura sin sotana*, el cual cuenta con la presentación de Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE. En la publicación, Hernán recrea diversos momentos de su vida empresarial con los que el lector se podrá identificar y enriquecer por la cotidianidad y sencillez con que ofrece sus anécdotas y mensajes.

Te invitamos a adquirir el libro, escaneando el QR Code. El dinero de las ventas será donado a Misión INALDE.



3.

Leonardo Solórzano, Executive MBA 2008 de INALDE, junto con su equipo de trabajo y por iniciativa de la Fundación Rockefeller para contribuir con posibles soluciones a la problemática de los sistemas agroalimentarios, presentaron el proyecto "TagTrace, promoción de la seguridad de los alimentos y trazabilidad", en el marco de la Cumbre sobre sistemas alimentarios de la Organización de las Naciones Unidas - ONU.



UNITED NATIONS
FOOD SYSTEMS
SUMMIT 2021



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

Para la Revista INALDE es muy importante resaltar los logros en todos los ámbitos de tu vida (personal, profesional y directiva), como egresado, así como los de tus compañeros de promoción.

Si en los últimos meses tú o tus compañeros han alcanzado un logro como: campeonato deportivo, obra artística, la publicación de un libro o capítulo de libro, presentación de tesis doctoral, entre otros, te invitamos a compartir esta información con nosotros al correo silvia.chiquiza@inalde.edu.co / revista.inalde@inalde.edu.co acompañada de una foto en alta resolución relacionada con la noticia.

#AlumniUnidos



Foto publicada por El Espectador

4.

Edwin Bohórquez Aya, gerente digital del diario *El Espectador* y Executive MBA 2019 de INALDE, fue reconocido por la Cámara de Comercio de Bogotá como "Embajador de Emprendimiento". Felicitamos a Edwin por su compromiso, aporte y trabajo permanente en la divulgación de las ideas de negocio de emprendedores de todo el país.

INALDE EN SAN ANDRÉS

Nuestros alumni INALDE, junto con las organizaciones Skandia, Schrader Camargo, la Fuerza Aérea y la Armada Nacional de Colombia se unieron para trabajar por un proyecto común cuyo impacto beneficia a más de 300 niños de San Andrés.



→ Con ilusión por emprender una verdadera transformación social en la isla, se inauguró la primera Aula Virtual donada al colegio El Carmelo.

→ Esta aula, que surgió de las profundas necesidades que han debido afrontar los niños, padres y los colegios de San Andrés para sobreponerse de los efectos del COVID-19 y de la devastación que dejó el paso del huracán Iota, cuenta con acceso a internet, 16 puestos de trabajo dotados de computadores portátiles, escritorios y sillas individuales y licencia permanente de Office para todos.



ADECUACIÓN DEL AULA VIRTUAL

→ Esta primera Aula Virtual de Misión INALDE será un medio de apoyo y formación no solo para los estudiantes, sino para sus familias y profesores.



Gracias a esta iniciativa, el Instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana prestará sus servicios en temas de formación de la afectividad para los padres, estudiantes, profesores y directivos del colegio El Carmelo.



→ Este proyecto, concebido por los alumni de INALDE Business School y la iniciativa Misión INALDE, nació a partir de las diversas dificultades que han afrontado los niños y los colegios, especialmente en San Andrés, por los múltiples problemas de conectividad, para llevar a cabo procesos de formación virtual durante la pandemia. Asimismo, el alcance social de este proyecto permitirá que la comunidad alumni INALDE extienda su experiencia y conocimiento para ofrecerles asesorías a empresarios y emprendedores de la isla, acerca de los temas que resulten fundamentales para la reactivación económica de San Andrés.





→ Los jóvenes que cursen el programa estarán capacitados para construir experiencias en la Web, crear aplicaciones para diferentes dispositivos y transformar ese conocimiento en servicios.

MISIÓN INALDE SE UNE A ORACLE PARA DAR A CONOCER ONE

Un programa que busca contribuir a la creación de oportunidades, para jóvenes que estén interesados en capacitarse en CSS, HTML, Javascript y emprendimiento.

One es la iniciativa desarrollada por Oracle, que consiste en un programa de educación y empleabilidad para formar y posicionar a futuros profesionales, de manera gratuita.

¿Para quién es ONE?

Para bachilleres que no han contado con los recursos para acceder a la educación superior y que pese a las adversidades buscan construir una carrera para el futuro.

Cualidades:

- Aptitudes para STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics).
- Entusiastas de la tecnología
- Mayores de 18 años

El programa permitirá que los jóvenes capacitados desarrollen sitios web, aplicaciones, bases de datos y soluciones digitales. Asimismo, recibirán formación sobre emprendimiento y planes de negocio.

Misión INALDE invita a la comunidad Alumni INALDE a conocer más de este programa en el QR y descubrir el potencial de estos jóvenes que, luego de pasar por el programa ONE, tendrán mucho que aportar a las organizaciones colombianas.

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



DECA

**DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN
LA CADENA AGROEMPRESARIAL**

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



ESCAÑA EL CÓDIGO
Y CONOCE MÁS



ESCAÑA EL CÓDIGO
Y DESCARGA EL BROCHURE