

INALDE



LOS EMPRESARIOS
Y DIRECTIVOS
SOMOS PROTAGONISTAS
EN EL CONSTANTE
FORTALECIMIENTO
DE LA DEMOCRACIA

HOY LAS EMPRESAS SON LAS INSTITUCIONES
DETERMINANTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN CAMINO
HACIA UN DESARROLLO SUSTENTABLE; EL PROGRESO
DE COLOMBIA Y EL BIENESTAR DE SU SOCIEDAD



tienda
INALDE

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



ESCANEA EL CÓDIGO Y
CONOCE NUESTRO PORTAFOLIO



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

PASA DE LO OPERATIVO A LO ESTRATÉGICO CON EL **EXECUTIVE MBA**

INALDE • BUSINESS • SCHOOL

DURACIÓN: 2 AÑOS

ESCANEA Y CONOCE
MÁS DEL PROGRAMA:



DEL DIRECTOR

Los empresarios y directivos debemos siempre tener presente que el alcance de nuestras decisiones va más allá de las organizaciones que lideramos. Durante los dos últimos años hemos superado las más difíciles adversidades aferrados a la esperanza y el optimismo de un futuro más promisorio. Sin embargo, la incertidumbre se manifiesta desde diversos ámbitos y debemos estar listos para seguir atendiendo con determinación, alegría y talante ético los desafíos propios de los nuevos tiempos. Recordemos que, además de la pandemia, en Colombia debimos aprender a conocer y entender un malestar social que es una realidad global y que en nuestro país se evidenció con aquellas múltiples manifestaciones que sin duda nos dejaron valiosas enseñanzas.

En INALDE Business School somos conscientes de que la empresa es, sin lugar a duda, una institución que promueve el desarrollo, y marca de importante forma el rumbo, de la sociedad. Por esto es indispensable una articulación permanente y estratégica entre los diversos sectores que permita aportar al progreso social y económico del país. No debemos desentendernos de una sociedad que clama por más justicia y equidad. Por el contrario, estamos convencidos de que el alcance del papel del líder empresarial contempla una verdadera transformación de su entorno, más allá del éxito empresarial medido exclusivamente en ingresos y rentabilidad.

Esta edición de la Revista INALDE, que hemos elaborado con ilusión, ratifica la intención de INALDE para, primero, crear consciencia de manera constante y permanente en los empresarios y directivos acerca de su rol en la sociedad y no solo en sus organizaciones y, segundo, proponer algunas ideas que nos ayuden a entender que de nosotros también depende el fortalecimiento de la democracia y de nuestras instituciones, de manera especial en la actual coyuntura llena de desafíos pero también de oportunidades para seguir construyendo país.

Los conversatorios que como director general he sostenido con algunos de los líderes más representativos del país han sido reveladores. Ministros, embajadores,



presidentes gremiales y, por supuesto, empresarios del sector privado coinciden en la necesidad de crear sinergias que permitan trabajar de la mano para formular estrategias cuyo principal objetivo sea el de cerrar brechas de inequidad en aspectos básicos del bienestar para cualquier ser humano. Con emotividad he ratificado, de primera mano, un genuino interés y apertura por parte de quienes son cabeza de todos los sectores para que proyectemos acciones tangibles y cuyo impacto sea trascendente para la sociedad.

Somos parte de una generación de transición hacia modelos que, por supuesto, fomenten las libertades individuales, de mercado y de pensamiento. Sin embargo, dependerá de nosotros ser los protagonistas de un cambio y reformulación de un sistema que, aunque ha generado un enorme bienestar social, merece ser revisado desde una visión humanista y, en nuestro caso, cristiana para que el ser humano sea siempre el centro de la organización y de la sociedad.

Seamos activos en estos tiempos que requieren toda nuestra atención y, sobre todo, nuestra participación. Revisemos y descubramos la gratuidad como punto de partida para entender, desde la más sincera empatía, que no todo lo que tenemos es fruto exclusivamente de nuestro mérito. Hemos sido bendecidos con un punto de partida de muchas maneras privilegiado.

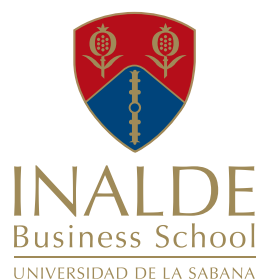
Por esta razón, mi invitación es a que sigamos reflexionando, como empresarios y directivos, acerca de cómo podemos aportar desde la empresa al fortalecimiento de la democracia y al progreso de Colombia y de sus instituciones. Con liderazgo humanista, procurando el desarrollo humano integral de todos los miembros que componen esa comunidad de personas llamada empresa; no tengo duda de que la huella que podemos dejar en beneficio de las generaciones futuras será muy amplia. ¡La tarea es, sin duda, apasionante!

Alejandro Moreno Salamanca
Director General
INALDE Business School



Ver videos. Conversatorios,
Live sessions de Alejandro
con empresarios y líderes de
diferentes sectores
de la sociedad.





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



Los empresarios
y directivos
como protagonistas
en el constante
fortalecimiento
de la democracia.

ESPECIAL

8 LIDERAZGO Y DEMOCRACIA LAS EMPRESAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CIUDADANÍA CORPORATIVA RESPONSABLE

María Piedad López Vergara

18 LIDERAZGO Y DEMOCRACIA LA TRAMPA DE LA DEMOCRACIA ANTILIBERAL

Maciej Bazela
(IPADE Business School)

28 LIDERAZGO Y DEMOCRACIA CÓMO CONTRIBUIR DESDE LA EMPRESA AL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DEL ESTADO

Ciro Gómez Ardila

36 LIDERAZGO Y DEMOCRACIA LÍDERES DEMOCRÁTICOS = LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Vivian Jones

42 LIDERAZGO Y DEMOCRACIA LÍDERES QUE TOMAN ACCIÓN

50 LIDERAZGO Y DEMOCRACIA SIETE TEMAS DIFÍCILES SOBRE LOS QUE EL PAPA NOS PIDE REFLEXIONAR

58 LIDERAZGO Y DEMOCRACIA INNOVACIÓN COMO ANTÍTESIS DE LAS NACIONES INFORMALES Y DE DIRECTIVOS OBSOLETOS

Hugo Díaz Luna



66 LIDERAZGO Y DEMOCRACIA PROPÓSITO PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Jorge Iván Gómez Osorio

76 LIDERAZGO Y DEMOCRACIA CÓMO PUEDEN IMPULSAR LA DEMOCRACIA LOS EMPRESARIOS

82 DECA DESARROLLO DE LA PALMICULTURA COLOMBIANA 2000/2020

Álvaro Moreno García

92 INALDE BUSINESS SCHOOL Actividad del segundo semestre de 2021 y el primer trimestre de 2022

96 Alumni Class Notes

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

MAURICIO ROJAS PÉREZ
Vicerrector Administrativo
Universidad de La Sabana
PADE 1998

ALEJANDRO MORENO SALAMANCA
Director General de INALDE
Executive MBA 2005

RODRIGO PRIETO MARTÍNEZ
PADE 2021

ALBERTO OSPINA CARREÑO
PADE 2003

MARIO CARVAJALINO ARÉVALO
PADE 1987

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

Silvia Jimena Chiquiza Rojas
Gestora de contenidos
Periodista

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

Shutterstock; D.E.Comunicaciones Ltda.; personajes
ilustrados: K.Cardona. Eventos y personajes INALDE:
Jaime Ariza, Juan José Rubio Henao; archivo personal
invitados; archivo INALDE; Cortesía Fedepalma y Frisby;
web corporativa: The Body Shop, Merck, CVS, Whole Foods,
Medtronic, World Economic Forum. Créditos editoriales:
Pág. 57 Oni Abimbola, Pág. 78 Jonny Slav Shutterstock.

Fotografía e ilustraciones

Equipo de Investigación Diseño Editorial Comunicaciones:
Guillermo Schoning, Mariana Fuentes

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

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



Las más recientes ediciones de la Revista INALDE se caracterizan por anticiparse a hechos relevantes ocurridos en el mundo del management con el objetivo de aportar argumentos pertinentes a temas de coyuntura.

La presente edición reafirma nuestro compromiso editorial de plantear un panorama para empresarios y directivos sobre un hecho relevante para el país de hoy: el papel del líder organizacional en el fortalecimiento de la democracia, del Estado y sus instituciones.

Los autores que presentan sus diversas posturas en esta edición coinciden en que el papel de los empresarios es esencial en la consolidación de conceptos como ciudadanía, instituciones y sociedad. Es una invitación a la reflexión para los empresarios y directivos que, aunque se desempeñen en el sector privado, consideran que deben mantenerse al margen de la construcción de la nación. Tal vez son los primeros convocados para que la democracia sea sostenible y perdurable.

Para este fin es primordial contar con valores y principios innegociables. La transparencia y la solidaridad deben ser condiciones fundamentales de los directivos del presente. Las crisis que el mundo vive deben verse también como oportunidades e invitaciones a actuar, a darse de manera incondicional para que de las sociedades resurja un claro enfoque hacia la equidad.

Esta es, además, una edición que busca ser amplia en alcance y conceptos: existen casos reales descritos en las siguientes páginas que muestran cómo, a pesar de la resistencia al cambio, la innovación y los desarrollos tecnológicos han resultado determinantes para la creación de estrategias que van más allá de la implementación de modelos digitales y se constituyen en esquemas que están sirviendo de puente para conectarse y conocer una base más amplia de la población que requiere ser atendida con verdadero interés y transparencia para así garantizar la equidad y aportar al bienestar y estabilidad de las sociedades democráticas.

Colombia y el mundo atraviesan por un periodo de cambios sin precedentes. Hasta hace unos meses, la pandemia era el tema primordial en las agendas gubernamentales y también en las empresariales. Sin embargo, los desafíos de la actualidad implican una reformulación de los modelos tradicionales para que junto con el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, el entorno en el que operan, la sociedad y, por supuesto la democracia, se beneficien del liderazgo ejercido por empresarios y directivos ejemplares.

Luis Fernando Algarra García

Director Revista INALDE

luis.algarra@inalde.edu.co

LAS EMPRESAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CIUDADANÍA CORPORATIVA RESPONSABLE

Los directivos y empresarios deben estar dispuestos a conectarse con las necesidades sociales, políticas y económicas de su entorno y preguntarse sobre el impacto de sus decisiones y prácticas no solo en el entorno sino también en el comportamiento que éstas generan en sus colaboradores.



María Piedad
López Vergara

Ph. D.
Profesora
INALDE Business School



EL ROL DE LA EMPRESA PRIVADA Y
SUS EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS,
EN EL FORTALECIMIENTO DE LA
INSTITUCIONALIDAD

- pág. 11

¿EN QUÉ CONSISTE LA
CIUDADANÍA CORPORATIVA
RESPONSABLE?

- pág. 13

LAS ACCIONES QUE BUSINESS FOR
THE RULE OF LAW RECOMIENDA A
LA EMPRESA PRIVADA

- pág. 15

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.

Durante los últimos quince años, las instituciones públicas y privadas, así como gobiernos y empresas han manifestado su interés por consolidar un enfoque significativo en los marcos y principios internacionales diseñados para promover la acción en temas relacionados con la sostenibilidad corporativa global y local.

Es así como en 2015, líderes mundiales pertenecientes a los estados miembros de la ONU, trazaron diecisiete

objetivos de desarrollo sostenible para acabar con la pobreza, proteger el planeta y mejorar las condiciones de vida de las personas.

El **objetivo 16 se denomina Paz, Justicia e Instituciones Sólidas**. Si analizamos su impacto en el logro de los demás ODS, enmarcados en este contexto, nos damos cuenta de que la aplicación de cada uno no podría ser posible sin la construcción de una sociedad acompañada de instituciones eficaces y

Obstáculos para el desarrollo y la sostenibilidad política, económica y social de los países



Las injusticias y la corrupción son los principales obstáculos para el desarrollo y la sostenibilidad política, económica y social de los países.

↓ Según cifras del Banco Mundial, el soborno, el robo y el fraude fiscal les cuestan a los países en desarrollo cerca de 1.260 millones de dólares al año. A nivel global, la corrupción equivale al 5 % del PIB y se calcula que anualmente se destina 1 billón de dólares a prácticas que incluyen sobornos.



El reto para los empresarios y directivos es llevar la ciudadanía corporativa responsable al nivel corporativo y generar espacios para desarrollarla.

confiables que rindan cuentas ante la ciudadanía.

No obstante, la creación de instituciones eficaces, responsables y transparentes requiere del desarrollo de habilidades que les permita, a las personas involucradas en la dirección de estas instituciones, garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas, eficientes y consistentes que impacten de manera positiva el bien común.

Y aunque el impacto de la presencia o ausencia de la solidez de las instituciones en nuestras sociedades es fuerte, es común pensar que este trabajo solo les concierne a los profesionales y directivos que desempeñan cargos de poder en el sector público, dejando la tarea de consolidar paz, justicia e instituciones sólidas a un reducido grupo poblacional.

Lo anunciado lleva a pensar en el rol de la empresa privada, en los empresarios y directivos, pues ellos, como

generadores de valor económico a través de sus modelos de negocio, deben apuntar a fortalecer la consecución de un balance entre el desempeño económico y el bienestar de los demás actores del ecosistema empresarial, incluido el ámbito social y político.

Según un estudio realizado por el IESE y su cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa (2016), las prácticas de transparencia y de buen gobierno corporativo, así como los mecanismos de buena toma de decisiones podrían permitirle al sector privado combatir las injusticias y la corrupción. En este análisis se señala que estas son dos de los principales obstáculos para el desarrollo y la sostenibilidad política, económica y social de los países. Según cifras del Banco Mundial, el soborno, el robo y el fraude fiscal, les cuestan a los países en desarrollo cerca de 1.260 millones de dólares al año. A nivel global, la corrupción equivale al 5 % del PIB mundial

y se calcula que anualmente se destina 1 billón de dólares a prácticas que incluyen sobornos. Por otra parte, la organización Transparencia Internacional señala que los anteriores factores reducen la eficiencia económica y aumentan la desigualdad, generando mercados poco atractivos para el desarrollo de la actividad empresarial.

De esta manera, ¿cómo podrían la empresa privada y sus directivos contribuir a este objetivo de desarrollo sostenible relacionado con la justicia y la paz? ¿Cómo se conseguiría, desde los diferentes modelos de negocio, generar un impacto positivo para la construcción de instituciones sólidas y creíbles y al fortalecimiento de la democracia?

Las respuestas a estos interrogantes podrían señalar diferentes caminos para alcanzar los objetivos desde la contribución para disminuir la pobreza a través de los resultados económicos de la actividad empresarial; redu-

cir el hambre por medio de la generación de equidad en las oportunidades laborales; asegurar una educación de calidad; promover condiciones de trabajo decente y desarrollo económico, industria, innovación e infraestructura o incluso generar una producción y consumo responsable, entre otros. Son diversos los caminos e impactos que los empresarios pueden generar mediante sus modelos de negocio para las sociedades en donde desempeñan sus actividades. Todos estos caminos se encuentran relacionados indirectamente

con la credibilidad y solidez de las instituciones y con el fortalecimiento de la democracia, mediante un concepto transversal que hoy está tomando mayor fuerza, no solo en el ámbito civil, público y social, sino también en el de la empresa privada y es el concepto de una ciudadanía corporativa responsable.

Aún así, el reto para los empresarios y directivos es llevar este concepto al nivel corporativo, donde se generen espacios para que sus colaboradores desarrollen habilidades que los empode-

re como buenos ciudadanos corporativos y responsables de sus acciones que se espera impacten, de manera positiva, el ecosistema empresarial.

Una ciudadanía corporativa responsable está relacionada con asumir las consecuencias de sus acciones derivadas de las decisiones de su modelo de negocio en el ecosistema empresarial en

↓ El marco Business for the Rule of Law, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas define los beneficios empresariales derivados de respetar la ley y presenta propuestas concretas para conseguirlo (colaboración con los gobiernos, creación de infraestructuras que favorezcan el acceso a la justicia o desarrollo de tecnologías que faciliten los procesos electorales y los trámites administrativos).

Beneficios derivados del fortalecimiento de las instituciones



donde radica. Según Matten y Crane (2005) la ciudadanía corporativa se enfoca en el impacto social de las empresas frente a las sociedades en donde actúan. Por otra parte, Waddock (2003) señala que la ciudadanía corporativa se orienta en el desarrollo de un beneficio mutuo fundamentado en la confianza entre la empresa y los stakeholders que la rodean.

Entonces, se podría afirmar que la ciudadanía corporativa responsable consiste en el ejercicio comprometido, por parte de cada integrante de una empresa, de tomar decisiones y acciones que no solo beneficien a la organización sino que, además, el impacto positivo de estas acciones se refleje en su entorno natural empresarial, forjando círculos concéntricos de generación de valor. Así, una conducta ciudadana corporativa ejemplar es antónimo del individualismo; se encauza en la consideración del otro y del uso de la inteligencia emocional en primera instancia. A su vez, el proceso de toma de decisiones se enfoca en el respeto al gobierno corporativo y a la integración de los criterios de consistencia, eficacia y eficiencia.

Es por esto por lo que las empresas que gozan de una



buena ciudadanía corporativa son las que saben que su prosperidad se ve reflejada en su entorno y que sin esta condición, el desempeño económico no será favorable. Son entidades que se involucran en la solución de los problemas de su comunidad, ya sea por medio de la innovación en prácticas laborales y de educación o incluso de innovación tecnológica para propiciar respuestas más pertinentes a las situaciones sociales que requieren de mejora. De esta forma, el desarrollo y fomento de una buena ciudadanía corporativa se considera hoy como un factor clave de pensamiento

↑ El desarrollo sostenible es el camino para el futuro que queremos para todos. Ofrece un marco para generar crecimiento económico, lograr la justicia social, ejercer la protección del medio ambiente y fortalecer la gobernabilidad.

estratégico para el buen desempeño de las empresas (Mirvis y Googins, 2006).

Entonces, ¿cómo se logra impactar en el fortalecimiento de las instituciones, la búsqueda de la justicia y la paz desde una ciudadanía corporativa responsable? Con prácticas justas de mercado, con un trato ecuánime, un fair trade promovido por destrezas derivadas del capita-

Los directivos y empresarios deben estar dispuestos a conectarse con las necesidades sociales, políticas y económicas de su entorno y preguntarse sobre el impacto de sus decisiones y prácticas también en el comportamiento que estas generan en sus colaboradores.

lismo consciente en donde se generan acciones de balance gana - gana para cada uno de los actores del ecosistema empresarial, social, civil y político.

De igual manera, el respeto por los diferentes actores del ecosistema se debe extender a toda la cadena de suministro, junto a políticas y prácticas que eviten cualquier tipo de abuso, delito, fraude o acto violento en la empresa. Esta última debe generar espacios de formación de sus colaboradores de forma que los empodere y les permita identificar si sus productos o servicios están en riesgo de ser asociados a actuaciones conflictivas o irregulares para la sociedad. También, en este aspecto será fundamental implementar mecanismos de diálogo que les permita a los diferentes grupos de interés trasladar a

la empresa sus demandas y necesidades (Pacto Mundial, 2016).

Asimismo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, a través del marco *Business for the Rule of Law* impulsa a las empresas a contribuir a la consolidación del estado de derecho, de la democracia e instituciones sólidas. Este marco define los beneficios empresariales derivados de respetar la ley y presenta propuestas concretas para conseguirlo (colaboración con los gobiernos, creación de infraestructuras que favorezcan el acceso a la justicia o desarrollo de tecnologías que faciliten los procesos electorales y los trámites administrativos).

El exsecretario general de las Naciones Unidas Ban Ki-moon manifiesta que el rol de la ley es crucial para

promover el crecimiento económico, desarrollo sostenible, derechos humanos y credibilidad de la justicia. Cuando el cumplimiento de la ley es fuerte, las empresas se sienten confiadas para inversiones futuras. De igual manera, se les hace un llamado a las entidades para explorar, desde sus ámbitos empresariales, que más pueden hacer para contribuir a la consolidación de la institucionalidad.

Hay muchas acciones que las empresas y sus directivos pueden impulsar para promover el respeto por la ley, por las instituciones y por el ejercicio democrático. Así, la formación para aumentar el capital humano, el impulso del espíritu emprendedor y la promoción del entendimiento y el respeto que las empresas puedan generar a través de sus prácticas de buena

ciudadanía corporativa, son un camino que fortalece el sentido de justicia, paz y consolidación de instituciones sólidas.

Dentro de la cultura de construcción de una buena ciudadanía corporativa, y orientados por el marco sugerido por *Business for the Rule of Law*, las empresas pueden impulsar acciones orientadas a:

- Incorporar prácticas de buen gobierno corporativo en la toma de decisiones estratégicas.
- Comprender muy bien el entorno en donde operan, escuchando las inquietudes de los demás

actores del ecosistema empresarial e incluir las que generen dinámicas gana - gana.

- Generar iniciativas para resolver problemas sociales e involucrar a sus *stakeholders* en ellas.
- Impulsar a sus directivos y colaboradores a construir programas orientados a la responsabilidad social con audiencias menos favorecidas, como parte de la sombra de su modelo de negocio actual.
- Promover espacios de formación en factores que fomenten una buena ciudadanía no solo para los colaboradores

de la empresa sino también para aquellos que interactúan con ella (proveedores, ciudadanía, clientes, gobierno, medio, entre otros).

- Reducir la corrupción y el soborno en todas sus formas.
- Combatir los flujos financieros y de armas ilícitos.
- Fortalecer la recuperación y devolución de activos robados, y combatir todas las formas de delincuencia organizada.
- Fortalecer los estándares laborales.

La cultura de construcción de la buena ciudadanía requiere acciones

Promover espacios de formación en factores que fomenten una buena ciudadanía no solo para los colaboradores de la empresa sino también para aquellos que interactúan con ella (proveedores, ciudadanía, clientes, gobierno, medio, entre otros).



- Desarrollar indicadores y métricas para evaluar los impactos, no solo económicos, sino sociales y ambientales.
- Comprender y socializar el impacto de los esfuerzos para apoyar el estado de derecho.
- Contribuir a la generación de igualdad de oportunidades independiente del género.
- Fortalecer el reconocimiento, protección y exigibilidad de propiedad intelectual y otros derechos de propiedad.
- Apoyar la promoción y aplicación de leyes no discriminatorias.

Los directivos y empresarios deben estar dispuestos a conectarse con las necesidades sociales, políticas y económicas de su entorno y



En la construcción de la ciudadanía corporativa responsable, la generación de igualdad de oportunidades independiente del género, la condición social y el grupo étnico es una condición básica para alcanzar la justicia y la paz.



preguntarse sobre el impacto de sus decisiones y prácticas no solo en el entorno, sino también en el comportamiento que estas generan en sus colaboradores. Una ciudadanía corporativa responsable se va formando con el actuar de aquellos que lideran y toman decisiones, se va forjando en el interior de cada uno de los que forman la empresa y de los que los rodean en otros ambientes. Estos comportamientos extrapolan el ámbito empresarial para pasar al ámbito social y político, ya que bien lo decía Aristóteles en su *libro I de Política*, somos animales políticos con la capacidad de

relacionarnos políticamente y crear sociedades.

De esta forma, cuando se desarrolla una ciudadanía corporativa responsable estamos generando no solo empresas con el mismo talento, sino también hombres y mujeres con un sentido social de sus acciones que trasciende de su lugar de trabajo, a su sitio de encuentro con el otro, un otro que bien puede ser muy cercano o un desconocido, pero que finalmente comparte el mismo suelo bajo el cielo y que reclama justicia, paz, instituciones sólidas y oportunidades para crecer y mejorar como ser humano. **1**

→ BIBLIOGRAFÍA

1. Aristóteles. *Política*. Editorial Gredos.
2. United Nations Global Compact. (2015). Business for the rule of law framework.
3. Matten, D., Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. *Academy of management Journal*, 30(1), 166-179.
4. Mirvis, P., Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. *California management Review*, 48(2), 104-126.
5. Remacha, M. (2017). Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. IESE Business School. Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa.
6. Waddock, S. (2003). Making corporate citizenship real. *Journal of Corporate Citizenship*, 9(1), 3-4.

RICARDO OBREGÓN

Productos Ramo | **Presidente Junta Directiva**

“**EI PADE** te hace adquirir vigencia en los temas que están sucediendo y en las tendencias más importantes.”



Conoce más del
programa de ALTA
DIRECCIÓN PADE
escaneando este
código:



Escanéea y descubre
por qué hacer el
PADE aquí:





LA TRAMPA DE LA DEMOCRACIA ANTILIBERAL



Maciej Bazela

Ph. D.
Director del área de
entorno Político y Social
Ipade Business School

Considerando su auge en el mundo, es momento de estudiar a fondo un régimen político que suele crecer dentro de una democracia plena, pero que va limitando libertades y puede llegar al autoritarismo.

inalienables, los cuales existen antes del Estado.
Segunda: el contractualismo; que el Estado, a fin de cuentas, es una serie de

convenciones, acuerdos y contratos entre individuos que crean la sociedad.

Tercera: el liberalismo clásico pone énfasis en la libertad económica; en tener una economía con poca intervención del Estado que respeta justamente esa libertad económica personal, la iniciativa personal. En síntesis, según la filosofía liberal, un Estado limitado no es igual a uno débil. El limitado es necesario para no socavar el espacio de las libertades económicas, políticas y sociales de la persona.

La democracia plena se nutre de la tradición

liberal y, por supuesto, de la Revolución Francesa y de toda la evolución del concepto de la democracia que abarca desde los tiempos de la antigua Grecia hasta la democracia moderna.

La democracia plena o democracia liberal de mercado se fundamenta en estos cinco elementos:

1. Un régimen de gobierno popular republicano
 2. Elecciones libres, justas y representativas
 3. Imperio de la ley
 4. Separación de poderes
 5. Protección de libertades y pluralismo político y cívico
- Sin embargo, últimamente hemos visto este auge de

nuevos líderes populistas, tanto de derecha como de izquierda que transforman la democracia liberal plena en una democracia antiliberal o contraliberal. ¿Qué hacen? Mantienen dos de cinco principios de

↑ La democracia plena se nutre de la tradición liberal y, por supuesto, de la Revolución Francesa. Esta pintura 'La Libertad guiando al pueblo', cuyo autor es Delacroix, representa la Revolución de Julio de 1830, ocurrida en París, contra las violaciones constitucionales perpetradas por Carlos X durante la Segunda Restauración.





Los nuevos líderes populistas, tanto de derecha como de izquierda, que transforman la democracia liberal plena en una democracia antiliberal o contraliberal conservan dos de cinco principios de la democracia liberal plena, es decir, son regímenes de gobierno popular republicano y también mantienen elecciones libres, justas y representativas.



la democracia liberal plena, es decir, son regímenes de gobierno popular republicano y también mantienen elecciones libres, justas y representativas. Sin embargo, empiezan a reducir las libertades cívicas, económicas y políticas en sus territorios. Por tanto, vemos un cambio a partir del tercer elemento: el imperio de la ley.

Esa ley imparcial, objetiva, aplicada de manera igual a todos los ciudadanos se convierte en «imperar con la ley». Por ejemplo, utilizar el derecho fiscal, comercial, de contratos o de inversión extranjera directa en clave política-ideológica. Recientemente, uno de los regímenes populistas de democracia antiliberal

provocó una controversia internacional al tratar de cerrar un canal de televisión (en manos extranjeras), crítico del partido en el poder.

En síntesis, la separación de poderes se convierte en politización de poderes, y la protección de libertades y pluralismo en restricción a las libertades y al pluralismo. Es decir, no es un autoritarismo pleno, donde desaparecen todas las libertades económicas, políticas y sociales. Un régimen populista democrático antiliberal empieza a limitar esas libertades para algunos y a dar más libertades a otros, dependiendo de su lectura populista del demos, del espectro público de un país.

Un populismo democrático

antiliberal que se puede volver autoritario es aquel que demoniza a la oposición como ilegítima, que socava la independencia de las cortes y de los medios, deslegitima a la sociedad civil, intimida a la comunidad empresarial, crea un nuevo capitalismo de Estado y limita el espacio de la sociedad civil organizada.

Ya en 1997, Fareed Zakaria, en su artículo *The rise of illiberal democracy*, anunciaba y analizaba los inicios de este movimiento. A 23 años de distancia, hoy se puede apreciar la aplicación total de este concepto de democracia antiliberal. Para sustentar este enfoque teórico qué poderosa resulta la siguiente afirmación de Viktor Orbán, primer ministro de

Hungría: «Una democracia no es necesariamente liberal. El hecho de que algo no sea liberal no significa que no pueda ser una democracia. Para mantener la competitividad global, tenemos que abandonar los métodos y principios liberales de organizar una sociedad».

Como se puede apreciar, es un juego muy inteligente, en donde afirma que sí se trata de una democracia, que Hungría está incluso dentro de la Unión Europea, pero que no está de acuerdo con los principios liberales. En su afirmación, el político húngaro agrega el elemento de competitividad económica, argumentando que si el mundo occidental, la Unión Europea, quiere competir con

potencias como China, tiene que abandonar la idea de una democracia liberal plena, y jugar con este esquema híbrido.

Lo que sí nos debería preocupar, tanto en el sector público como en el privado, es ese *tool kit* de la democracia antiliberal que poco a poco empieza a reducir los espacios de libertad y deformar la democracia. En estudios y análisis previos, se ha logrado identificar por lo menos 30 elementos distintos que componen este juego de la democracia antiliberal. Uno de ellos es la «ingeniería legislativa». Los populistas demócratas antiliberales no necesariamente acaban con los parlamentos; no cierran la vida legislativa

de un país, pero empiezan a poner pequeñas piedritas en el camino, para que esa maquinaria legislativa siempre funcione en favor del populista.

Por ejemplo, está la práctica de reingresar proyectos de ley rechazados varias veces al poder legislativo, la organización de sesiones nocturnas, comisiones convocadas en el último momento, desacreditar la legitimidad de los órganos autónomos, el uso intensivo de propaganda oficial, el fomento al periodismo interesado y selectivo y la aprobación de leyes que bloquean o establecen límites a la inversión extranjera directa en distintos sectores vistos como «estratégicos».



La frase de Viktor Orbán, primer ministro de Hungría: «Una democracia no es necesariamente liberal. El hecho de que algo no sea liberal no significa que no pueda ser una democracia. Para mantener la competitividad global, tenemos que abandonar los métodos y principios liberales de organizar una sociedad». Forma parte de un juego muy inteligente, porque vende la idea de que para competir con potencias como China se tiene que abandonar la idea de una democracia liberal plena, y jugar con un esquema híbrido que más bien la deforma.





↑ Suecia, Noruega, Finlandia y Nueva Zelanda son los países, según el Índice de Democracia de la Unidad de Inteligencia *The Economist* 2019, y *Freedom in the World* 2020, más democráticos del mundo. Y Noruega de los que representa el liberalismo clásico de mejor manera.

También está el control de la justicia de distintas maneras: la prejubilación de los jueces, el nombramiento de estos fuera del procedimiento regular, la creación de cámaras disciplinarias u otros órganos por encima de las cortes.

Asimismo, se encuentra la «economía dirigida» que tiene que ver con el nepotismo, el clientelismo y la elaboración

de «listas negras». Imperar con la ley puede fomentar, de alguna manera, las prácticas monopólicas y oligopólicas y otras de desigualdad intencional y dependencia de quien(es) tiene(n) en sus manos el «imperio de la ley».

También existe la manipulación de elementos de política social, por ejemplo: se utilizan clases de historia, geografía, relaciones internacionales, y hasta se usan de forma interesada la ética y la religión para distintos efectos de política pública. Por supuesto, existe el uso de subsidios, los aumentos de salarios y la política social preferente hacia distintas clases sociales, como jubilados o trabajadores del sector público. Lo que

es típico en el caso de los populistas democráticos antiliberales de derecha, más conservadores, es una agresiva agenda bioética, y posturas claras en contra de algunos grupos étnicos, raciales y religiosos.

Finalmente, está el uso de la fuerza militar, que tiene que ver con un *ethos*, una atracción, no solo para efectos de control de espacios públicos. Por ejemplo, en Europa algunos populistas de derecha crean campos castrenses para estudiantes, pero no como algo forzoso, sino como una propuesta de valor adicional. En lugar de pasar vacaciones con sus amigos en la playa, los cuerpos militares le ofrecen la opción de ir a un campo

de verano marcial. Se ofrece lograr un certificado o un cierto aval de cara al Estado, pero al mismo tiempo es un poco de juego y diversión. Estas medidas anclan, atraen a la gente hacia su país, crea este *ethos* militar nacionalista dentro del territorio.

¿Qué estrategias se podrían adoptar de cara al populismo democrático antiliberal? ¿Hay que atacarlo, marginarlo, tolerarlo, transformarlo o abrazarlo? Hasta cierto punto hay que tolerarlo como parte de la vida democrática.

El populismo es señal de agravio y malestar social. Los populistas señalan problemas estructurales como, por ejemplo, la falta de inclusión social, el abuso de poder, la corrupción, la falta de competitividad económica y de movilidad social, entre otros. También promueven nuevas formas de participación política y la generación de movimientos de base. Por tanto, existe en las democracias tanto maduras como aquellas en proceso de consolidación: de Australia a Argentina; y de Dinamarca a India.

No obstante, es necesario que el sector privado y la sociedad civil tomen acciones proactivas para limitar los riesgos de la democracia antiliberal. Se necesita



«abrazar» el diagnóstico populista, tratando de «transformar» el agravio social que es la causa raíz del populismo político. ¿Cómo hacerlo? Tanto la literatura de ciencias políticas como las mejores prácticas de la política pública nos dan varios ejemplos.

En primer lugar, es fundamental ofrecer una formación educativa, tipos de trabajo, salarios, prestaciones y otras formas de movilidad social que sean más atractivas que aquellas requeridas por el marco regulatorio. Se requiere crear oportunidades reales para las minorías y los grupos desfavorecidos. Pocas veces nos preguntamos qué pasa en nuestras sociedades



↑ La democracia plena no es solo un mecanismo de bienestar material. Si fuera así, las protestas en Hong Kong o la posición actual de Taiwán no tendrían sentido.

con las personas con discapacidades, minorías étnicas, raciales y religiosas, huérfanos, personas con antecedentes penales, entre otros. En ocasiones, esas formas de discriminación social empiezan desde el kínder. ¿Será que allí estará el voto populista enojado?

Cuanto más opciones atractivas de movilidad e inclusión social genere el sector privado, tanto menos atractivo se vuelve la dependencia de las políticas asistencialistas del Estado.

Podríamos llamar esta primera opción «competir con la política pública» a través de responsabilidad social y sustentabilidad. Es decir, cuanto más opciones atractivas de movilidad e inclusión social genere el sector privado, tanto menos atractivo se vuelve la dependencia de las políticas asistencialistas del Estado.

En segundo lugar, se necesita promover un nuevo contrato social basado en los valores de la sociedad abierta: pluralismo, diversidad, competitividad, profesionalismo, meritocracia. De cara al populismo democrático antiliberal es necesario rechazar la mentalidad identitaria de clase, género, raza, etc. Es

una tarea de cada uno que involucra a las familias, las empresas, las universidades, las colonias, las asociaciones civiles. Es necesario promover el cambio y rechazar el *statu quo* que alimenta la agenda antiliberal.

En tercer lugar, se precisa impulsar una nueva cultura política y cívica. Los estudios de S. Levitzky, D.



Un populismo democrático antiliberal que se puede volver autoritario es aquel que demoniza a la oposición como ilegítima, que socaba la independencia de las cortes, que debilita la libertad de los medios, deslegitima a la sociedad civil, intimida a la comunidad empresarial, crea un nuevo capitalismo de Estado y limita el espacio de la sociedad civil organizada.





Ziblatt y J. Linz muestran, ampliamente, que las democracias maduras, fuertes y estables son aquellas donde predomina la cohesión social, la inclusión, el civismo, el autodomínio y la abstención (no venganza) de los actores políticos. Para lograr este tipo de cultura se necesitan recursos para financiar la presencia en redes sociales, radio y televisión. También la acción conjunta de las ONG, parroquias, clubes residenciales en cuanto a la formación en política, historia, literatura y relaciones internacionales. Hasta en cosas muy prácticas, como los cursos de manejo, de primeros auxilios, de autodefensa. Todas estas iniciativas representan

momentos de contacto y de convivencia, más allá de la rígida segmentación social.

De igual manera es imperativo promover una visión de la democracia y de la libertad más allá de la que nos dan. Es decir, la democracia plena no es solo un mecanismo de bienestar material. Si fuera así, las protestas en Hong Kong o la posición actual de Taiwán no tendrían sentido. Por otro lado, las sociedades de Rusia, Bielorrusia, Venezuela y muchos otros países autoritarios muestran que la libertad se defiende siempre.

La democracia liberal no es solo un tema de elecciones y de Estado de Derecho. Según distintos índices y estudios, no existe democracia sin

El sector privado necesita promover un nuevo contrato social fundamentado en los valores de la sociedad abierta: pluralismo, diversidad, competitividad, profesionalismo, meritocracia.

demócratas. Y los verdaderos demócratas son los que saben vivir la libertad, el pluralismo y la diversidad no solo en las urnas, sino también en las familias, las empresas, la academia y la sociedad. **I**

● Artículo publicado previamente en la Revista Istmo de Ipade Business School.

CÓMO CONTRIBUIR
DESDE LA EMPRESA
AL FORTALECIMIENTO
Y DESARROLLO DEL ESTADO

EMPRESA Y DEMOCRACIA

28

Si se quieren fortalecer las instituciones, por medio de empresarios y directivos, una de las mejores formas de hacerlo es aumentando la productividad de las empresas y haciéndolas lo más competitivas posible; trabajando con fairtrade, conectando con sus clientes mediante mejores productos, innovación y servicio, no coaccionados por legislaciones.



Ciro Gómez
Ardila

Ph. D.
Profesor
INALDE Business School

La edición 60 de esta revista busca responder a la pregunta: "¿Cómo los empresarios y directivos pueden aportar desde la empresa al fortalecimiento de la democracia y al desarrollo del Estado y sus instituciones?". Creo que es un cuestionamiento que puede interpretarse de diversas formas que vale la pena analizar.

¿Qué se quiere decir por "desarrollo del Estado"? La palabra 'desarrollo' se presta

para varias interpretaciones; yo quisiera entenderla aquí como "perfeccionarse", como "acercarse más a su propósito". Pero si nos atenemos al diccionario, desarrollar es "aumentar o reforzar". Y me preocupa que se acepte sin debate la idea de que "cuanto más Estado, mejor". Es casi un lugar común afirmar que "se necesita más Estado" si se quieren solucionar los problemas del país; pero si la respuesta es siempre

esa, podemos terminar con el tipo de Estado hipertrofiado y fallido que fue muy común en el siglo XX (algunos muy pocos de los cuales sobreviven hoy, para sufrimiento de sus ciudadanos).

Un caso muy interesante y del que poco se sabe es Suecia, un país con las mejores condiciones posibles para tener un gran Estado: una ética general y del trabajo muy asentada, un alto nivel educativo, una economía muy sólida, una población relativamente baja y cohesionada, un sentido de comunidad históricamente desarrollado y unas instituciones estables. Contrario a lo que se piensa, primero fue rica y luego estableció el llamado Estado de bienestar que comenzó en la primera mitad del siglo XX y que se fue expandiendo cada vez más.

Sin embargo, llegó un momento en la década de los años 90 cuando el modelo hizo crisis; ni la riqueza, ni la educación, ni la disciplina, ni los bajos índices de corrupción pudieron soportar el tamaño del Estado. Superar la crisis requirió desmontar



Responsabilidad

Social



Buscar el favor del Estado para que el empresario logre la rentabilidad de los negocios o consiga sus objetivos es aprovecharse de él, es hacer empresa sin uno de los principios básicos de la responsabilidad social.

muchas de las seguridades y privilegios establecidos. Llamativamente, y cómo muestra del desarrollo del país, contrario a lo que se podría esperar, el número de huelgas disminuyó ya que el razonamiento fue que, si el país estaba mal, agregarle huelgas lo iba a poner peor. El recorrido sueco merece ser estudiado con más detalle, lejos de las ideas generalizadas sobre su modelo.

Nuestro país es muy distinto en muchos aspectos, claro está. Solo propongo que

debatamos y analicemos cuáles deben ser las áreas en las que debe intervenir el Estado y en cuáles no, o no tanto. Es muy posible que haya sectores en que hace falta (me vienen a la cabeza justicia y seguridad) y otras en las que esté haciendo presencia sin que sea necesario.

En este análisis no debemos olvidar que los políticos y los funcionarios, al igual que los empresarios y directivos, como seres humanos que son, tienen intereses personales. Quienes hacen parte de una organización están, también, interesados en mantener sus puestos de trabajo y esto puede llevar a sacrificar la misión de la empresa por lograr su supervivencia. Una organización de ayuda a personas desvalidas

puede tratar de evitar o sabotear a quienes ayudan para que no se vuelvan autónomos (la misión real de la organización) con el fin de mantener los ingresos de de esta última y su permanencia en ella.

James Buchanan, Premio Nobel de Economía y gran impulsor de la teoría de la elección pública, estudia cómo las decisiones de los políticos también se ven influidas por sus intereses personales, más allá de la alta misión que les encargamos, y de allí la importancia de que se ejerza un control estricto sobre sus actuaciones. No los culpamos, nosotros somos iguales. Simplemente, seamos conscientes de que no necesariamente "más Estado" es siempre lo mejor.

MARIO A. GÓMEZ CUARTAS

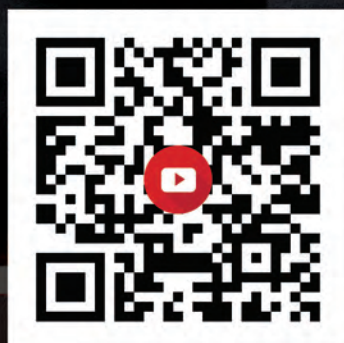
Vicepresidente jurídico de Alianza Fiduciaria
y Alianza de Valores S.A.

"Con **el PDD** he tenido la
oportunidad de compartir con
personas de varias disciplinas
que me han mostrado
diferentes maneras de
solucionar los mismos
problemas"

Conoce más del
Programa de
Desarrollo Directivo
escaneando este
código:



Escanea y descubre
qué habilidades
puedes desarrollar
con **el PDD**:



Competitividad

Innovación

Pero volvamos a lo que puede hacer el empresario o directivo. Comenzaría con lo que no debe hacer, que es aprovecharse del Estado para lograr sus objetivos. A este comportamiento se le ha llamado "mercantilismo" y puede, pero no debe, confundirse con el verdadero empresariado. En la teoría es fácil distinguirlos: los primeros quieren lograr riqueza aprovechando las oportunidades que les da el poder político, en tanto que los segundos pretenden lograrla superando en una libre competencia a otros empresarios. Los primeros, los mercantilistas, buscan que las leyes los protejan de sus competidores o que obliguen a sus clientes a comprar sus productos y a hacerlo a precios injustificadamente altos; los segundos, los empresarios, favorecen la competencia, buscan innovar y son conscientes de la necesidad de servirles a sus clientes y de ser elegidos libremente por ellos. En resumen, los mercantilistas se apropian de riquezas ajenas en tanto que los empresarios las crean.

Los Estados pueden volverse rehenes de los grupos de presión que los fuercen a actuar en beneficio de ellos en detrimento del conjunto de la sociedad.



La lógica de esto es que los beneficios para los grupos pequeños son muy grandes y los costos se distribuyen y diluyen en grupos muy grandes con poca capacidad de sentirlo y de defenderse. No es, pues, raro, que grupos mercantilistas dediquen esfuerzos y recursos importantes en esta dirección.

Hablamos mucho de la responsabilidad social de las empresas, pero rara vez decimos esto. Es muy posible que, incluso, la primera responsabilidad sea no caer en la tentación de utilizar los recursos en lograr ventajas injustas y, por el contrario, dedicarlos

a una debida competencia por el favor de los clientes. Los empresarios y directivos deberían propiciar la competencia, el ingreso de nuevos productores y productos, y el desmonte de privilegios, barreras de entrada, limitaciones a la competencia y subsidios. No debemos extrañarnos de que las personas confundan a los verdaderos empresarios con estos otros que se aprovechan del poder del Estado para beneficiarse personalmente. El peligro es que por querer acabar con los unos se termine acabando con los otros.

Si se quieren fortalecer las instituciones, una de



las mejores formas en que pueden hacerlo los empresarios y directivos es aumentando la productividad de las empresas y haciéndolas lo más competitivas posible; vencer a sus competidores y convencer a sus clientes mediante mejores productos, innovación, precios menores, y no por legislaciones. Se cree que el exceso de regulaciones afecta a todas las empresas, pero la verdad es que a veces sí a unas, pero protege relativamente a otras, y esas otras, que se ven favorecidas, aceptarán gustosas o incluso pedirán esas mayores regulaciones. Y esto se debería evitar.

Regresando a la pregunta, ¿por qué parece tan natural si esta se hace sobre empresarios y directivos, pero no tanto si se hace sobre otras profesiones? Si dijéramos, ¿qué deben hacer los arquitectos o los bacteriólogos (por nombrar al azar dos profesiones) para fortalecer la democracia?, quizá primero dudaríamos y luego solo se nos ocurriría algo como "hacer bien su trabajo". ¿No es acaso, entonces, apropiada la misma respuesta para empresarios y directivos?

Claro que, para responderla mejor, valdría la pena separar a empresarios y directivos porque cada

↑ Los empresarios, así como los emprendedores, agregan un factor fundamental en la creación de riqueza: su ingenio, creatividad, osadía, asimismo, asumen el riesgo, sin ellos el trabajo y el capital, simplemente, no prosperarían.

uno tiene su papel y sus responsabilidades. Pueden ser, claro, dos roles diferentes de una misma persona, y la distinción no es tajante porque existen muchos puntos comunes, pero separarlos puede ayudar a entenderlos mejor.

Los empresarios, así como los emprendedores, agregan un factor fundamental en la creación de riqueza: el ingenio, la creatividad, la osadía, el asumir el riesgo,

Fairtrade

Innovación



↑ Los empresarios deberían propiciar la competencia, el ingreso de nuevos productos y el desmonte de privilegios y subsidios.

y sin ellos el capital y el trabajo, simplemente, no harían nada. Hay emprendedores grandes, exitosos y conocidos, pero también los hay más pequeños y menos notorios. El espíritu emprendedor también se da, claro, en personas con menos recursos, educación y medios, solo necesitan que no se les impida expresarlo. El emprendedor que hace bien su trabajo no siempre acierta, pero su intento mantiene vivo un espíritu de búsqueda, y una relativa insatisfacción con las cosas que pueden mejorar.

Los directivos mantienen viva la idea, la desarrollan y afrontan los retos de las distintas etapas de

crecimiento de una empresa. Si hacen bien su trabajo (y corren con un poco de suerte) podrán mantenerla rentable. Cuando se dice esto, hay quien piensa que 'mantenerla rentable' implica hacerlo a costa de los trabajadores, proveedores, sociedad o, directamente, violando la ley o las buenas costumbres. Pero esta sería una visión de muy corto plazo, oportunista, difícil de mantener en el tiempo y muy propensa al fracaso, además de una mala práctica profesional de base.

Curiosamente, no es frecuente escuchar este tipo de sucesos de otras profesiones. Se dice: "un buen médico debe (en lo posible, claro) sanar al enfermo", pero no se aclara que "sin engañarlo, sin falsear los exámenes, sin robarle a la aseguradora",

en fin. Y no es que esto no pueda suceder algunas veces, sino que es claro que no debe ser así.

Para que una empresa se mantenga rentable, es decir, perdure siéndolo en el largo plazo, no se puede olvidar ni de sus clientes, ni de sus trabajadores, ni de sus proveedores, ni de la sociedad en la que opera, ni de los bancos que le prestan, en fin, de todos los equilibrios y responsabilidades con los que debe cumplir. Y es eso lo que hace muy difícil ser buen directivo. He aquí, pues, nuestro segundo consejo: si es directivo, haga bien su trabajo.

¿Quiénes serían los llamados a hacer donaciones de la empresa con el fin de apoyar labores sociales? Aquí, creo que es importante hacer una distinción entre propietario y directivo. Son los propietarios los que tienen esa llamada responsabilidad social. Es con su dinero que deben apoyar las causas nobles; en realidad todos, con nuestro dinero, debemos hacerlo. El problema surge cuando lo queremos hacer con el dinero de otros.

A veces me imagino a un presidente de empresa que citara a todos los trabajadores de la compañía y les dijera: "Como ustedes saben, ha habido una tragedia en un barrio cercano a nuestra fábrica. Tenemos que solidarizarnos

con esas pobres gentes. Por esto he decidido que el 10 % de su salario de este mes se destinará a esa ayuda", y luego escribiría a sus proveedores: "dada esta triste situación, sus facturas se pagarán con un 10 % de descuento y ese dinero se destinará a ayudas humanitarias, ayudas que ustedes mismos podrán supervisar para garantizar que el dinero si se invierte allí".

¿Cuál sería la reacción de los empleados y los proveedores? ¿Aceptarían gustosos o quizá protestarían? ¿Verdad que nos parecería fuera de lugar y abusiva esa conducta por parte del presidente de una

compañía? Entonces, ¿por qué sí puede tomar el dinero de los dueños y repartirlo en las obras que considera apropiadas? ¿Por qué "la empresa" sí puede donar, porque "a la empresa" sí la puede forzar un directivo a que done (para una buena causa, claro)? Porque los que están donando son los dueños. ¿Y por qué los dueños han de ser diferentes a los empleados y a los proveedores?

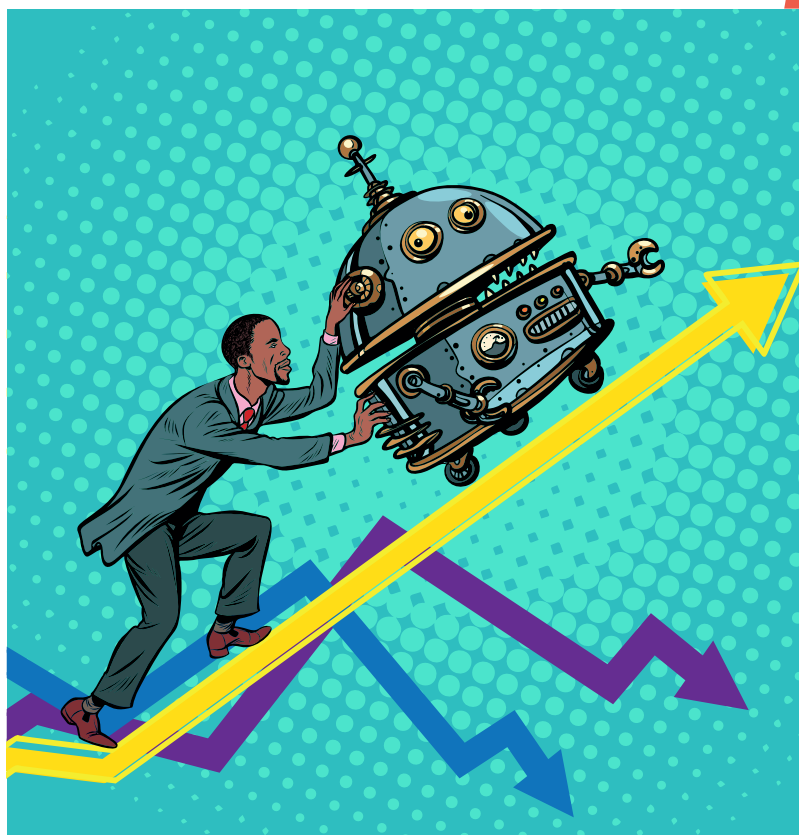
Otra cosa muy distinta es que los directivos convenzan a los empleados (a los que acepten voluntariamente), a los proveedores (a los que acepten voluntariamente) y a los dueños (a los que acepten)

de que donen. Allí sí, toda la "responsabilidad social" que se quiera.

Así, pues, podemos llegar a nuestro tercer consejo: como propietarios, todos, así sea ayudando un poco, sintámonos movidos a ayudar a hacer una mejor sociedad compartiendo nuestra riqueza, nuestro tiempo y nuestras habilidades. No pongamos o busquemos la responsabilidad en los demás, en los más afortunados o más ricos, en el Estado, en los "otros", sino que generosamente vayamos más allá de nuestras obligaciones, y hagamos una sociedad mejor, más próspera y humana. **I**

Aumentar

la productividad



↑ Si se quieren fortalecer las instituciones, una de las mejores formas en que pueden hacerlo tanto empresarios como directivos es aumentando la productividad de las empresas haciéndolas lo más competitivas posible.

LA LLAVE MAESTRA QUE ABRIRÁ LAS PUERTAS A LA INNOVACIÓN, EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y DEL ESTADO



LÍDERES DEMOCRÁTICOS = LIDERAZGO DEMOCRÁTICO



Vivian Jones

VP para Latam
Infobip

PDG
Inalde Business School

El liderazgo democrático hace un llamado a la participación, incentivando el diálogo y fomentando una mayor satisfacción entre los equipos que, en últimas, son el motor que mantiene a todas las industrias latiendo.

PREGUNTAS PARA EL PROCESO
INTROSPECTIVO DEL LÍDER

- pág. 38

LAS CARACTERÍSTICAS QUE
TODO LÍDER DEMOCRÁTICO Y
PARTICIPATIVO DEBE POSEER

- pág. 38 - 39



Como líder, muchas veces me he cuestionado acerca de mi rol y responsabilidad, no solo empresarial y social, sino como ciudadano. Soy fiel creyente de que quienes gozamos de cargos de liderazgo –de toda índole– estamos llamados a ser influenciadores positivos para las nuevas generaciones; esas mismas que, con algo de suerte, procurarán un mejor mañana para nuestras industrias y distintas comunidades. Sin duda, liderar a las nuevas generaciones es un reto que resulta cada vez más desafiante teniendo en cuenta su sed por la innovación y las ganas que estos individuos –altamente digitalizados– tienen de transformar todos los procesos empresariales, sociales y gubernamentales actuales.

Nuestro mayor rol e insignia como líderes es saber mantener motivados a nuestros equipos; darles crédito a sus victorias; facilitarles su trabajo proporcionándoles las herramientas adecuadas; iluminarles sus talentos y virtudes para que así brille con mayor luz y potencia su aporte a nuestros grupos y organizaciones. Dicho de otro modo, el liderazgo democrático es la linterna bajo la que ninguno de los miembros de un equipo debería vivir en la sombra.

SE PUEDE SER UN LÍDER DEMOCRÁTICO EN CUALQUIER ÁMBITO, DESDE CUALQUIER JERARQUÍA Y A CUALQUIER EDAD

Al entrar en esta reflexión –no como Vivian Jones, VP para Latam en Infobip, sino como ser humano– me doy cuenta de que todo buen líder (escolar, universitario, social, gubernamental, empresarial, entre otros) debe ser juicioso en ese proceso introspectivo de formularles, no una sino muchas veces, preguntas esenciales para su labor como:

¿Verdaderamente, estoy logrando motivar a mi equipo?

¿Estoy sacando el máximo provecho de los talentos y particularidades de quienes lidero?

¿Estoy fomentando su crecimiento intelectual y profesional mediante mi enfoque de liderazgo?

¿Les estoy ofreciendo las herramientas y soluciones adecuadas para ejecutar su rol de manera más eficiente y satisfactoria?

¿Está mi ego o posición de ‘poder’ entorpeciendo el debate y el libre pensar?

¿Cómo puedo indagar más a fondo en las opiniones de quienes no son muy propensos a levantar su mano?

¿Estoy posibilitando un ambiente de comunicación sano en medio del cual las personas se sientan cómodas expresando libremente sus opiniones?

¿Estoy cayendo o he caído en el pasado en lo que se conoce en inglés como ‘micromanagement’?

Involucrar a personas con perfiles y posturas contrastantes, nos da una visión de 360°, más innovadora y participativa.

Únicamente al contestarnos todas estas preguntas, de forma honesta y autocrítica, podremos ir en la dirección correcta para convertirnos en lo que un verdadero líder democrático representa o debería representar.

LAS CARACTERÍSTICAS QUE TODO LÍDER DEMOCRÁTICO Y PARTICIPATIVO DEBE POSEER

Un líder democrático es aquel que desarrolla o que, empíricamente, cuenta con las principales cuatro capacidades:

- 1 Capacidad de escucha: indispensable al momento de identificar las necesidades de las personas en su día a día para así empatizar con ellas.



↑ Nuestro mayor rol e insignia como líderes es saber mantener motivados a nuestros equipos; darles crédito a sus victorias; facilitar su trabajo proporcionándoles las herramientas adecuadas; iluminar sus talentos y virtudes para que así brille con mayor luz y potencia su aporte a nuestros grupos y organizaciones.

- 2 Capacidad de observación y de análisis: elemento vital dentro de un enfoque de toma de decisiones estratégicas.
- 3 Capacidad de conectar: esencial para fomentar una comunicación participativa, evitando que los diferentes líderes de cada área actúen como silos independientes y desconectados entre sí.
- 4 Capacidad de aprendizaje continuo: noción básica en la que se reconoce que los líderes no son dueños de la verdad ni del conocimiento absoluto.

Un líder que pueda 'chulear' todas estas casillas y que, de manera constante, se sepa reinventar, es el que traerá innumerables beneficios para sus equipos y comunidades:

terrenos fértiles para dar rienda suelta al debate y para sembrar creatividad e innovación; una mejor integración de las distintas áreas, industrias y experticias; mayor autonomía y capacidad de cooperación. Como resultado, los Estados y las industrias lograrán recaudar una excesiva productividad y rentabilidad a manos de la motivación y de la satisfacción de sus mismos equipos.

Al margen de lo anunciado, a continuación una ecuación que considero rara vez falla: líderes democráticos + empleados satisfechos y empoderados = empresas, grupos e instituciones más innovadoras y en continuo progreso y desarrollo.

UN BUEN LÍDER ES EL QUE EN VEZ DE ESCUCHAR PARA RESPONDER, ESCUCHA PARA ENTENDER

Siempre he destacado la importancia de crear un sentido de pertenencia entre las personas que lideramos, lo que ayudará a sentir nuestras causas, misiones y objetivos como propios y, asimismo, que se "pongan la camisa" muy bien

Los líderes del mañana deberán ser individuos empáticos, inspiradores, visionarios, participativos, autocríticos y transformacionales.

puesta. Dentro del universo laboral, muchas veces tendemos a pensar que nuestros clientes –los que hemos logrado fidelizar al máximo– son los únicos pregoneros y representantes, pero en lo sucesivo perdemos de vista que son los empleados los mejores portavoces y los que, al final del día, mecen la bandera de lo que representamos como institución.

Al hacer sentir escuchados y valorados a los miembros de nuestros equipos, podremos forjar personas más empoderadas de sus roles y comprometidas con su impacto profesional y/o social. Así las cosas, el liderazgo democrático hace un llamado a la participación, incentivando el diálogo y fomentando una mayor satisfacción entre los equipos que –en últimas– son el motor que mantiene a las industrias latiendo.

Como líderes, al lograr involucrar de forma respetuosa a personas con perfiles demográficos y posturas contrastantes, podremos obtener una visión de 360 grados que resulte a su vez más innovadora y participativa y que, como consecuencia, esté a la altura de lo que el mañana traiga consigo.

El liderazgo democrático es la linterna bajo la que ninguno de los miembros de un equipo debería vivir en la sombra.

LÍDER: LA ENORME RESPONSABILIDAD QUE RECAE SOBRE TAN PEQUEÑA PALABRA

Recientemente leía un estudio conducido por Deloitte, donde afirmaban que las organizaciones de hoy procuran generar un mayor sentido de pertenencia y un vínculo más fuerte con sus empleados para así aumentar su desempeño organizacional y fortalecer las conexiones con sus colaboradores y equipos. El estudio sostenía, además, que el enfoque de cambio radica en la capacidad de actualización y de transformación que tengan

los líderes empresariales. ¡No podría estar más de acuerdo! Saber adaptarnos a nuestros equipos de trabajo y a sus particularidades, capacidades e individualidades es lo que nos llevará a dar la milla extra de manera grupal e integrada.

Creo, firmemente, que los líderes del mañana deberán ser individuos empáticos, inspiradores, visionarios, participativos, autocríticos y transformacionales. Adicional, deberán saber invertir en innovación y en soluciones capaces de mejorar las condiciones de trabajo de su personal, para así dar oídos a sus necesidades en pro del progreso y desarrollo personal y empresarial.

Esto es, precisamente, lo que creo que pone sobre la mesa Infobip, la empresa para la que hoy trabajo. Nuestra misión de solidificar y optimizar las comunicaciones y las conexiones entre las personas –entre las empresas y sus clientes, pero además entre los líderes y sus equipos– está muy arraigada en nuestro ADN,

ese es precisamente el lema que corre por nuestras venas. Queremos, entre otras cosas, facilitarles a los líderes democráticos –a lo largo y ancho del globo– las herramientas necesarias para empujar su productividad y potenciar los talentos que yacen dentro de sus equipos. Nuestras soluciones omnicanales, con base en la nube, son las aliadas ideales para todos esos equipos que, desde ya, se están proyectando y preparando para competir y subsistir en un futuro más intercomunicado y, por lo mismo, democrático.

Brindo por lo que el mañana traiga consigo **I**



FORTALECE TU CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y TU PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, ADQUIRIENDO UNA VISIÓN GLOBAL DE LOS NEGOCIOS.

¡Únete a la próxima **SESIÓN INFORMATIVA**
y descubre por qué hacer parte de la unidad
de **Middle Management** de INALDE!

Conoce más sobre **MIDDLE
MANAGEMENT** escaneando
este código:



DEMOCRACIA Y DESARROLLO SOSTENIBLE

LÍDERES QUE TOMAN ACCIÓN

Por qué hoy más que nunca es necesaria la voz de quienes lideran las empresas del sector privado para apostarle a la construcción de un país? ¿Por qué ya no se vale estar al margen y seguir pensando que es solo el Estado el responsable del desarrollo del país?



En su Agenda 2030, Naciones Unidas, además de buscar el compromiso de los gobiernos, les hizo un llamado directo a las empresas. Y es que como lo expresó su secretario general Antonio Guterres, en 2021, queda menos de una década para alcanzar los 17 objetivos del plan universal de acción para abordar los retos sociales, económicos, ambientales, y gubernamentales más importantes de nuestro tiempo. Lo que prende las alarmas es que, si bien se había progresado en algunos campos, la pandemia del COVID-19, entre otras crisis del último quinquenio, han impulsado el retroceso e incluso atizado problemáticas que parecían estar bajo control como la pobreza extrema, el cambio climático, la migración forzada, la guerra o las desigualdades en y entre países. Por esto,

desde septiembre de 2019, durante la 74ª Asamblea General de Naciones Unidas, Guterres viene invitando a las empresas para que intensifiquen su acción sobre los Objetivos globales en tres ámbitos y el primero de ellos es la Movilización.

Pero no solo Guterres les ha hecho un llamado a los empresarios a la movilización, cada vez son más las organizaciones que les envían mensajes directos, es el caso del World Economic Forum o la organización Freedom House que mide el grado de libertad política en el planeta. Esta institución, justamente en su informe *Freedom in The World 2022*, también se pronunció en favor de las democracias: “Las empresas deben denunciar los abusos contra los derechos humanos en los países en los que operan y defender los derechos de los

empleados y su *stakeholders* afectados. El sector privado tiene una enorme influencia sobre los gobiernos del mundo y la responsabilidad de ejercer esta influencia para proteger los derechos humanos”.

La invitación a los empresarios está sobre la mesa: trabajar de manera activa para defener y trabajar por modelos que busquen un orden social más justo y digno para el ser humano.

En el interior de la sociedad, en las instituciones educativas, en las familias, en las empresas privadas, aquella persona que toma acciones o es “activa” a favor de un cambio – social, económico, político, entre otros– se considera un activista. Bill Gates, es un ejemplo, como fundador de Microsoft se ha expresado en innumerables oportunidades sobre los problemas que afectan a

Existe una correlación cada vez mayor entre los empresarios y directivos que toman acción y una fuerza laboral comprometida. La mayoría de los empleados quieren ver a sus líderes custodiar sus valores y actuar como defensores públicos de los problemas actuales.



“En última instancia, las empresas y los gobiernos deben creer realmente que el futuro no es un concurso de suma cero en el que los ganadores ganan solo cuando los perdedores pierden. Es un esfuerzo cooperativo en el que todos avanzamos juntos”.

Harvard Business School hicieron una investigación que nos ayuda a entender si el empresariado filántropo o las directivas de las empresas con programas de RSE se pueden considerar CEO Activistas y la respuesta es clara: la RSE y el CEO Activism son dierentes.

El artículo académico, publicado al respecto, *Assessing the Impact of CEO Activism*, proporciona evidencia sobre cómo el CEO puede influir en la opinión pública sobre políticas gubernamentales y en las actitudes de los consumidores sobre la empresa del CEO que toma acción. Y explica, claramente, que la diferencia entre la responsabilidad social corporativa tradicional y el CEO Activism reciente es que este último se enfoca en problemas sociales no relacionados con su negocio principal, que van desde problemas ambientales hasta derechos humanos.

↑ Con respecto de la filantropía, aunque sin evidencia que señale lo contrario, mujeres y hombres como Bill Gates que la usan para trabajar en pro de los derechos humanos, forman parte del CEO Activism.

los países en desarrollo, entre ellos la salud y las energías limpias y entorno a ellas se ha manifestado con tweets, escribiendo libros, participando en TED Talks y, sobre todo, tomado acción para movilizar desde tecnología hasta

alianzas con gobiernos para desarrollar planes globales que erradiquen del planeta problemas como, por ejemplo, la polio.

Sin embargo, Aaron K. Chatterji de Fuqua School of Business en Duke University y Michael W. Toffel de

Y como el tema se ha puesto sobre la mesa, durante los últimos 7 años, investigadores y medios se llenan de argumentos para hablar al respecto. Según *The New York Times*, "empresarios y directivos de todo el mundo se están metiendo cada vez más en cuestiones políticas que alguna vez se consideraron fuera del alcance" y hace referencia al estudio de la firma global de consultoría Edelman como evidencia de que el

público ve esta tendencia de manera positiva. Según esta encuesta, 64 % de los consumidores globales cree que los directores ejecutivos "deberían tomar la iniciativa en el cambio en lugar de esperar a que el gobierno lo imponga", y 56 % dice que "no tienen respeto por los directores ejecutivos que permanecen en silencio sobre temas importantes".

En el mismo sentido, el artículo *La espada de doble filo del activismo de los CEO*, una investigación, que

culminó en 2018, hecha por Brian Tayan y la escuela de negocios de Stanford señala, por ejemplo, que sus encuestados están más a favor del CEO Activism sobre temas ambientales, como aire o agua limpios (78 %), energía renovable (68 %), sostenibilidad (65 %) y cambio climático (65 %); y que, en general, también son positivos a escuchar que los directivos de las empresas se manifiesten acerca de problemas sociales generales, como la atención médica (69 %), la desigualdad de ingresos (66 %), la pobreza (65 %) y los impuestos (58 %).

"La igualdad también se trata de los derechos de las mujeres. Como director ejecutivo de Salesforce, voy a luchar por eso, en lo que respecta a mi empresa".



A Marc Benioff, por hablar de temas ajenos a su empresa, *The Wall Street Journal* lo llamó "director ejecutivo activista", en 2016. "El CEO Activism no es una elección de liderazgo, sino una expectativa moderna y en evolución" fueron sus palabras al respecto.

CUÁNDO Y POR QUÉ UN CEO DEBERÍA HABLAR

Y como el CEO Activism también podría ser una herramienta importante para impulsar grandes transformaciones en los negocios y la sociedad (Delmas, Lyon y Maxwell, 2019), enunciemos las cuatro razones recomendadas por Bloomgarden, CEO de Ruder Finn -agencia global de relaciones públicas- para saber cuándo, por qué y para qué se debe practicar el CEO Activism:



"Lo que ahora se necesita es una revolución de la bondad".
Anita Roddick.

La fundadora The Body Shop, Anita Roddick, nombrada Dama del Imperio Británico fue una activista y pionera de la belleza ética. Tanto el propósito de su compañía como sus convicciones personales aún se ven representadas en las acciones con que intervino durante sus 64 años de vida. Será recordada como una verdadera defensora de los derechos humanos, la protección de la ecología y el comercio justo. Desde el propósito de su marca quería empoderar a las mujeres y a las niñas, promover la igualdad y crear oportunidades, de ahí el programa Community Fair Trade que todavía pervive en la compañía que hoy es propiedad de L'Oréal. Los principios que algunos etiquetan como "femeninos", inclusividad, colaboración y compasión, son la base con la que proyectó su negocio.

- 1 Cuando es auténtico y desarrolla acciones rápidas. Es decir, lo que dice resuena con el objetivo comercial o con la historia personal del CEO, o cuando este se ha comprometido a realizar un cambio dentro de la empresa y para comunicarlo habla sin guion y muestra acciones reales.
- 2 Para conectarse con la creciente fuerza de trabajo de las nuevas generaciones y para conectar a sus clientes con sus esfuerzos.
- 3 Porque es lo correcto para el futuro de la empresa.
- 4 Porque tiene una disposición para actuar, aun en contra de que eso perjudique su propio interés.

LAS CONSECUENCIAS DE SACARLE PARTIDO AL CEO ACTIVISM

Como el CEO Activism es una actividad pública, los ojos de la sociedad civil, el gobierno, la competencia y la prensa están listos a escrutar y propagar las razones por las que un líder



Tim Cook es reconocido por su CEO Activism a favor de los derechos humanos

Tim Cook, CEO de Apple, con respecto de los actos de violencia que se presentaron en Charlottesville, Virginia, en 2017, dijo que no estaba de acuerdo con los miembros del gobierno que “creen que existe una equivalencia moral entre los supremacistas blancos y los nazis, y aquellos que se oponen a ellos defendiendo los derechos humanos. Igualar los dos va en contra de nuestros ideales como estadounidenses”.

empresarial trata un tema y de ahí surgen los detractores. En un artículo del *Wall Street Journal*, *You're a CEO—Stop Talking Like a Political Activist*, su autor señala que después de estudiar decenas de casos de CEO Activism, notó como tendencia general que la mayoría de los líderes empresariales que se han pronunciado rara vez presentan un caso de negocios completo con respecto de las posiciones que han tomado. Y habla del caso de Tim Cook, CEO de Apple, quien cuestionó al presidente Trump sobre imponer límites estrictos a la inmigración. En sus primeras manifestaciones, indica el periodista, Cook



“Para lograr un cambio significativo en lo que respecta a la injusticia racial sistémica en Estados Unidos, que se puede ver a través de las disparidades en educación, vivienda, empleo, aplicación de la ley y oportunidades en general, tendremos que tomar medidas incómodas”.

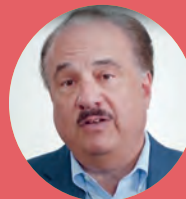
La renuncia del **director ejecutivo de Merck, Kenneth Frazier**, que era miembro del American Manufacturing Council también fue una muestra de CEO Activism, su acción fue la respuesta a los comentarios que el presidente Trump hizo y en los que culpaba por igual a los supremacistas blancos y a los contramanifestantes de la violencia en Charlottesville.

habló en términos amplios sin ofrecer una lógica comercial específica. Sin embargo, más tarde se supo, por datos del gobierno, que Cook nunca mencionó que en Apple los inmigrantes fueran algunos de los mejores, más brillantes y mejor pagados empleados de su empresa, que aunque no era ilegal, se ofreció como un platillo para ser usado por quienes apoyaban la ley. Y de eso se trata el CEO Activism, la RSE, el marketing y los negocios, de hacerlos y comunicarlos con transparencia para que resuenen, para que transformen, para que ayuden a construir la sociedad que todos queremos. **I**



“Como líder, me esfuerzo por crear un entorno diferente al que enfrenté, uno donde las buenas ideas pueden provenir de cualquier persona (jóvenes, mayores, hombres, mujeres, asistentes, altos directivos) y las oportunidades están abiertas para todos”.

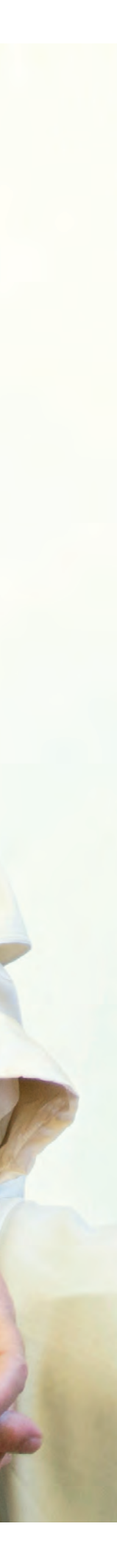
Heather Bresch, CEO de Mylan, sobre el CEO Activism por la inclusión dijo: “Mis experiencias con los prejuicios de género son probablemente la norma. Lo que encontré fue que las expectativas de las mujeres eran simplemente más bajas y esto resultó en que se pasaran por alto ciertas oportunidades.



Es recordada, en el ámbito empresarial, la lucha del CEO de las farmacias **CVS, Larry Merlo**, cuando, en 2014, acorde con el propósito de su compañía, sus convicciones y los planes futuros de la empresa, anunció la decisión de que CVS no vendería más cigarrillos. “Los cigarrillos no tienen cabida en un entorno donde se brinda atención médica. Esta es la decisión correcta en el momento correcto, a medida que evolucionamos de una farmacia a una compañía de atención médica”.

MENSAJES PARA LOS LÍDERES EMPRESARIALES





SIETE TEMAS DIFÍCILES SOBRE LOS QUE EL PAPA NOS PIDE REFLEXIONAR

El papa Francisco nos invita a trabajar conjuntamente, con los gobiernos, las organizaciones multilaterales de todos los sectores y la sociedad civil, con el propósito de cuidar el bien común, la democracia y garantizar la participación de todos.

DECISIONES CUIDADOSAS

»»FRENTE A LA CRISIS LABORAL

Durante la persistente crisis, “deberíamos seguir ejerciendo un especial cuidado del bien común” –afirma el papa Francisco– indicando que muchos de los trastornos posibles y previstos “aún no se han manifestado, por lo tanto, se requerirán decisiones cuidadosas”.

Y exhorta a tener en cuenta que con las prisas por volver a una mayor actividad económica al final de la pandemia del COVID-19, hay que hacer guardia sobre los riesgos de caer nuevamente “en las pasadas fijaciones del beneficio, el aislacionismo y el nacionalismo”, así como en “el consumismo ciego y la negación de las claras evidencias que apuntan a la discriminación de nuestros hermanos y hermanas considerados «desechables» en nuestra sociedad”.

Para hacer frente a este panorama global, invita a buscar soluciones que ayuden a construir un nuevo futuro del trabajo “fundado



↑ El Papa apela a pensar en un nuevo futuro del trabajo “fundado en condiciones laborales decentes y dignas... , y que promueva el bien común”.

en condiciones laborales decentes y dignas, que provenga de una negociación colectiva, y que promueva el

bien común”, logrando, en definitiva, que el trabajo sea verdadero y esencialmente humano.

NO A LA INDIFERENCIA »»LOS MOVIMIENTOS SOCIALES POPULARES

La pobreza y la injusticia se superan persiguiéndolas con valentía, con inteligencia y con tenacidad y no con fanatismo y violencia, ha advertido el Papa en diferentes oportunidades. Y sus palabras fueron reiteradas durante el IV Encuentro Mundial de Movimientos Populares para dar “voz y visibilidad” a las preocupaciones de quienes se sienten marginados. Allí se escucharon testimonios de los que están en la primera línea en movimientos sociales de países como Brasil, India y España. El llamado del Pontífice en torno de este tema es a decirle NO a la cultura de la indiferencia. Se señaló en el encuentro que movimientos como los citados son retos que hay que afrontar



con respeto a la propia diversidad y pone el ejemplo del poliedro con el que ejemplifica que para alcanzar un mismo objetivo se siguen caminos diferentes. Y señala la necesidad de devolverle la vitalidad también a la propia política, yendo “más allá de las formas paternalistas de asistencia y revigorizando las estructuras de gobierno local, nacional e internacional que les permitan a los miembros de los movimientos

populares convertirse en verdaderos protagonistas del bien”. “Promovemos y profundizamos el proceso de cambio como resultado de la acción de la gente”, defendiendo “el trabajo decente, luchando por crear empleos dignos a través de la inclusión y promoviendo una economía comunitaria y social que proteja la vida de las comunidades en la que la solidaridad prevalezca sobre el beneficio”.

Si quieren ser ‘alma’ en el mundo de la empresa, no olviden cuidar su propia alma, la que viene de Dios. Papa Francisco.



OPORTUNIDADES EN LAS SOCIEDADES DEMOCRÁTICAS

»»FRENTE A LA DESIGUALDAD DE RECURSOS

El informe del PNUD de 2021 destaca que la región de América Latina y el Caribe se ha caracterizado por tener las tasas de desigualdad más altas del mundo. La pandemia del COVID-19 ha ampliado esta brecha, además de la digital, por lo que 22 millones de personas han caído por debajo de la línea de la pobreza en la región, regresando a los niveles de 2008. La desigualdad se manifiesta en

la salud, la alimentación, el empleo y la educación. Estas realidades reflejan que la democracia está en crisis y tienen como antecedente un siglo XX caracterizado por el autoritarismo en la región con unos procesos democráticos tardíos y vulnerables, se indica desde el Vaticano. Una sociedad democrática desde su perspectiva "busca una igualdad de acceso a los recursos fundamentales y también una igualdad básica de oportunidades para el desarrollo de las capacidades de los ciudadanos, pero hasta ahora no se ha dado la necesaria atención al tema de la justicia distributiva en la región". "La democracia y las desigualdades económicas y sociales son incompatibles. Cuando existen desigualdades

hay que activar mecanismos sociales para superarlas. Una democracia robusta necesita de un balance entre conflicto y consenso para sobrevivir. El conflicto llevado a sus extremos produce violencia y desintegración social, pero cuando no se permite el conflicto que exige una justicia distributiva, lo que se establece es la unanimidad totalitaria y la exclusión social". Y plantea que "Solo si se aborda la complejidad del problema de la desigualdad se podrá romper su círculo vicioso y se fortalecerá la democracia. Esto es cíclico: democracias robustas y fortalecidas con indicadores de igualdad y participación social revierte en la consolidación institucional de la misma democracia".

REPENSAR LA ECONOMÍA

>>AL SERVICIO DE LA VIDA HUMANA

Con el nombre del Santo de Asís, “Economía de Francisco”, el Papa convocó a economistas, empresarios y mujeres de negocios del mundo y jóvenes a repensar la economía. Resuena de este evento que el Pontífice propone “estudiar y practicar una economía diferente, la que hace vivir y no mata, que incluye y no excluye, que humaniza y no deshumaniza, que cuida la creación y no la depreda” con el objetivo de poner en marcha “un nuevo modelo económico, fruto de una cultura de comunión, basado en la fraternidad y la equidad”.

En coherencia, durante una audiencia privada con miembros de Anima, una organización dedicada a defender la responsabilidad social de las empresas en diferentes planos, el Papa puso a pensar a sus interlocutores con esta reflexión: Si queremos que el mundo futuro sea habitable y digno para el hombre, la economía debería ser más libre del poder de la



finanza y más creativa en el buscar formas de producción orientadas a una economía integral. Que la economía sea concreta, no líquida ni gaseosa, como es el peligro de las finanzas. En la misma reunión, el papa Francisco puntualizó que “hoy, con la mirada puesta en el bien común, es necesario que la política y la economía, en el constante diálogo entre sí, se pongan decididamente al servicio de la vida, de la vida humana y de la vida de la creación, nuestra casa común (cfr. Laudato si’, 189), no al

servicio de la muerte, como lamentablemente sucede a veces”, aclaró. También recordó que “la gran crisis financiera de 2007 – 2008 debería habernos empujado en esta dirección, pero me parece que esencialmente el mundo ha seguido y sigue rigiéndose por criterios obsoletos”, y comentó que “las diversas guerras regionales y, en especial, la de Ucrania demuestran que quienes rigen el destino de los pueblos no han comprendido aún la lección de las tragedias del siglo XX”.

SUBSIDIOS

>>SOLO PUEDEN SER UNA AYUDA PROVISORIA

Durante las campañas políticas la palabra “subsidio” tiene diferentes repercusiones. A propósito de los subsidios, el papa Francisco, en un videomensaje dirigido a un coloquio organizado por el Instituto para el desarrollo

empresarial de la Argentina, hizo referencia a este tema a partir del siguiente comentario hecho por él: “Algunos me han hecho decir cosas que yo no sostengo: que propongo una vida sin esfuerzo, o que desprecio la cultura del trabajo. Imagínense si se puede decir eso de un descendiente de piamonteses, que no vinieron a nuestro país con ganas de ser mantenidos sino con un enorme deseo de arremangarse para construir

un futuro para sus familias”. El trabajo, continúa el Papa, expresa y alimenta la dignidad del ser humano. “Queda claro –afirma el Papa– que siendo así, los subsidios solo pueden ser una ayuda provisoria: No se puede vivir de subsidios, porque el gran objetivo es brindar fuentes de trabajo diversificadas que les permitan a todos construir el futuro con el esfuerzo y el ingenio”.

LIDERAZGO COMPARTIDO

>>CUIDADO A LOS COLABORADORES

Conversando con empresarios el papa Francisco recordó que con frecuencia invita a los sacerdotes y a los obispos a tener “el olor de las ovejas, a sumergirse en la realidad de cuantos les han sido encomendados; conocerlos, hacerse cercanos a ellos”. “¡Creo que este consejo también se aplica a ustedes!”, les dijo a sus interlocutores. Y añadió: “Por tanto, los animo a estar cerca de quienes colaboran con ustedes a todos los niveles: a interesarse por sus vidas, a darse cuenta de sus dificultades, de los sufrimientos, de las



inquietudes, pero también de sus alegrías, de los proyectos y de las esperanzas”. En la misma reunión recomendó a quienes tienen cargos de liderazgo y dirección, ejercer la autoridad como un servicio que requiere ser compartido, y subrayó: “Están invitados a poner en práctica la subsidiariedad con la que se valora la autonomía y la capacidad de iniciativa

de todos, especialmente de los últimos, porque todas las partes de un cuerpo son necesarias, incluso las que parecen más débiles y menos importantes. Así, el dirigente cristiano está llamado a considerar con atención el lugar asignado a todas las personas de su empresa, incluidas aquellas cuyas funciones podrían parecer de menor importancia”.

TENER PRESENTE EN LA CREACIÓN >>EL BIEN COMÚN

En otra de sus audiencias privadas, esta vez con empresarios de Francia, la reflexión planteada por el Papa fue: "La búsqueda del bien común es para ustedes un motivo de preocupación, un ideal en el marco de sus responsabilidades profesionales. Por tanto, el bien común es ciertamente un elemento determinante en su discernimiento y de sus elecciones como dirigentes, pero debe ajustarse a las obligaciones impuestas por los sistemas económicos y



financieros vigentes, que a menudo no tienen en cuenta los principios evangélicos de la justicia social y de la caridad".

Y si bien, para muchos esta reflexión parte de la buena voluntad, pero es difícil de cumplir, el Pontífice también les dijo a los empresarios que se imagina que su tarea les pesa, y que seguramente su conciencia "entra en conflicto" cuando el ideal de justicia y de bien común que querrían alcanzar no ha podido realizarse, y que "la dura realidad" se les presente como una "falta, un retroceso, un remordimiento, un choque" y por esto afirma: "Es importante que puedan superar esto y vivirlo con fe, para poder perseverar y no desanimarse".¹



Planteen propuestas... Cada uno, si se quiere animar, debe dejarse animar interiormente por lo bueno, lo bello, lo verdadero. Papa Francisco.

INNOVA

COMO ANTÍTESIS DE LAS NACIONES INFORMALES Y DE DIRECTIVOS OBSOLETOS

GOBIERNO
DIGITAL, REDES
BLOCKCHAIN



CIÓN

Cómo están logrando gobiernos y empresarios coexistir en la evolución de sus competencias y beneficiar a la sociedad.



Hugo Díaz Luna

Executive MBA
Profesor
Inalde Business School





Hace alrededor de 15 años se desarrolló en la comunidad autónoma del País Vasco en España, más exactamente en la provincia de Vizcaya, un proyecto de alta trascendencia en la vida de los ciudadanos: BizcayTIK, cuyo objetivo principal era homogeneizar los procesos de atención al ciudadano por medio de un sistema de información integrado y centralizado en su capital Bilbao, con la conformación de una nube privada que beneficiaría a todos los habitantes de la región. Es importante resaltar que en esta provincia, constituida por más de 100 municipios, el 90 % tenía menos de 5.000 habitantes y su inversión en tecnología había sido muy pobre. Con el proyecto, ningún municipio tenía que gastar presupuesto en tecnología porque era

gratuito. Todos los recursos de procesamiento y almacenamiento se ubicaban en las instalaciones de la presidencia en Bilbao.

Como estaba previsto, a pesar de la claridad de sus beneficios, la resistencia para su implementación no se hizo esperar por todos los impactados en esta decisión: gremios, partidos políticos, empresarios y ciudadanos en general. Como diría el profesor Robert Kegan, autor del libro *Inmunity to change*: "en estos escenarios aparece el sistema inmunológico que tenemos los seres humanos en contra del cambio". Algunos de los elementos que generaron rechazo fueron el costo, la crisis económica de la época, el idioma (se quería en vasco), la autonomía laboral y política, el ecosistema de emprendedores, la privacidad, la brecha digital, entre otros. Sin embargo, lo sacaron adelante y hoy es referente mundial del fabricante seleccionado (Microsoft) para implementar el sistema, así como de otros gobiernos

que inclusive se capacitan en Bilbao en temas orientados a modelos digitales de una nación para cumplir objetivos de apertura, transparencia, y prestar más o mejores servicios al ciudadano, es decir, bajo definición de la OECD, para convertirse en un *Gobierno Digital*.

CLAVES PARA QUE EL MODELO DIGITAL HAYA FUNCIONADO EN VIZCAYA

A pesar de la resistencia, objeciones y dificultades, BizcayTIK funcionó con creces. Las razones, principalmente, se deben al resumen de cuatro claves que quisiera señalar para que un modelo digital pueda superar problemáticas o sesgos negativos que siempre saldrán en estas nuevas orientaciones tecnológicas que dificultan, incluso, cualquier transformación digital:

- **El Opt in** u “optar por la inclusión”, lo cual implica que estos modelos se deben proyectar a la voluntariedad de los impactados y no hacerlos obligatorios. Esto reduce las resistencias al máximo.
- **Todos son responsables del sistema.** A veces se cree que el compromiso solo es de las áreas de TI o de la dirección. Todos son responsables que la nueva tecnología funcione a favor de los objetivos, especialmente en la administración de los recursos.
- **Debe ser funcional.** Es decir, debe cumplir los objetivos estratégicos planteados.
- **Debe ser abierto.** Deben procurar la transparencia, la posibilidad que los

ecosistemas de desarrollo puedan intervenirlo para su optimización sin descuidar políticas certeras de privacidad y seguridad.

Este proyecto nació como un objetivo de eficiencia o e-government, pero con una orientación hacia un gobierno digital a favor de los municipios que conformaban la provincia. El e-government, por definición, tenía como objetivo la eficiencia de una nación para aumentar sus vínculos con los ciudadanos en diferentes interacciones por medio de la tecnología.

Sin embargo, las definiciones modernas de la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico), orientan a que lo expuesto no es suficiente, sino que un gobierno debe cumplir seis objetivos para consagrarse como digital:

- **Diseño digital.** Apropiar tecnología en pro de la apertura, agilidad y cobertura.
- **Orientado a datos.** Utilizarlos para generar dinámicas ágiles en respuestas, cambio de políticas y, en general, diseñar gobiernos más inteligentes.
- **El gobierno como plataforma.** Crear interacciones de valor entre el Gobierno y los ciudadanos.
- **Abierto por defecto.** El Estado debe ser abierto al público en lo legalmente posible y sin desbalancear el interés nacional por el individual.
- **Orientado al ciudadano.** Procesos, políticas y servicios centrados hacia los civiles.



CLOUD COMPUTING



- **Proactividad.** Para anticipar necesidades de un ciudadano.

Lo mismo sucede en la empresa. La eficiencia, la apropiación digital no es suficiente. Se necesita un cambio cultural de fondo para convertirse realmente en una empresa digital.

en su diseño de gobierno digital. En cada uno de los elementos mencionados, el país, en 2019, estuvo en alto nivel ocupando un tercer lugar (solo por debajo de Corea y Reino Unido), con una calificación compuesta de 0,729 sobre 1, vs un promedio de 0,501 de todos los países de la OECD y discriminada así:

COLOMBIA EN SU TRAYECTO COMO NACIÓN DIGITAL

En la evaluación realizada por la OECD en el 2019 y publicada en octubre de 2020, relacionada con la transformación de los gobiernos a una dirección digital, Colombia se ubica en los más altos estándares. El OECD Digital Government Index (DGI) es la medición que orienta la vitalidad de un país

OECD Digital Government Index (DGI).

Ítem	Descripción	Calificación de Colombia (sobre 1)	Posición de Colombia (entre 33 países medidos)	Promedio países OECD
1	Diseño digital	0,75	3	0,55
2	Orientado a datos	0,59	5	0,44
3	Gobierno como plataforma	0,79	5	0,54
4	Abierto por defecto	0,67	11	0,64
5	Orientado al ciudadano	0,8	2	0,47
6	Proactividad	0,78	1	0,42

Fuente: OECD Digital Government Index (DGI): 2019 Results and key messages.

Esta es una buena noticia, para entender actitudes de un gobierno a favor de lo digital, pero insuficiente para comprender el modelo digital con protagonistas como la empresa, la academia y el Estado. Por eso es necesario analizar un indicador integral conocido como el Global Innovation Index (GII) de la OMPI (Organización mundial de la propiedad intelectual), constituido por personas de alto prestigio en el mundo político, académico y empresarial, de 193 países. En el 2021 Colombia ocupó un modesto 67 lugar de 132 economías mundiales. A continuación y para entender la posición del resultado del país, una muestra de los resultados analizados:

Global Innovation Index (GII).

Ítem	País	Calificación (Sobre 100)	Posición de 132 países
1	Suiza	65,5	1
2	Estados Unidos	61,3	3
3	Singapur	57,8	8
4	Alemania	57,3	10
5	España	45,2	30
6	Chile	35,1	53
7	México	34,5	55
8	Costa Rica	34,5	56
9	Brasil	34,2	57
10	Uruguay	32,2	65
11	Colombia	31,7	67
12	Perú	31,2	70
13	Argentina	29,8	73
14	Ecuador	24,4	91
15	Ángola	15	132

Fuente: OMPI (Organización mundial de la propiedad intelectual).

Las palancas o pilares contenidos en el modelo de calificación de la OMPI o del GII (Global Innovation Index), son:

- **Las instituciones:** variable que incluye el entorno político, el modelo regulatorio y el contexto para negocios.
- **Talento humano y capacidades en investigación:** educación general, universitaria, e investigación y desarrollo.

Según el Global Innovation Index 2021 preocupa de Colombia el ambiente político, las capacidades o competencias de las personas en lo digital o nuevas técnicas de innovación, la creación de bienes, activos digitales y su impacto real en los mercados.



- **Infraestructura:** tecnologías de información y comunicaciones, infraestructura general y sostenibilidad ecológica.
- **Evolución de los mercados:** acceso a crédito, inversión y escalabilidad de los mercados.
- **Desarrollo de los negocios:** conocimiento de los colaboradores empresariales, vínculos con innovación y apropiación del aprendizaje.
- **Impactos del aprendizaje y la tecnología:** creación, difusión y nivel de impacto del conocimiento.
- **Impactos de la creatividad:** desarrollo online, activos intangibles y creación de productos o servicios.

Las calificaciones discriminadas de Colombia en el 2021 fueron:

Ítem	Variable	Calificación de Colombia	Factores positivos de la variable	Factores negativos de la variable	Ranking entre 132 economías
1	Las instituciones	66.2	Contexto favorable para crear negocios	Entorno político con complejidad	56
2	Talento humano y capacidades en investigación	28.4	Capacidad universitaria hacia la innovación y evolución en la inversión	Se necesita mejorar en factores de educación y preparación de profesores	78
3	Infraestructura	44.9	La sostenibilidad ecológica	El desarrollo energético del país	57
4	Evolución de los mercados	50.8	El acceso al crédito y la apertura de los mercados	La capacidad de inversión especialmente en pequeñas y medianas empresas	42
5	Desarrollo de los negocios	29.4	El conocimiento de los colaboradores	Los vínculos con innovación	50
6	Impactos del aprendizaje y de la tecnología	19.2	El impacto de lo aprendido	La creación y la difusión del conocimiento	72
7	Impactos de la creatividad	19.8	Se ha mejorado en el desarrollo de <i>software</i>	Creación de bienes, servicio y de activos intangibles	82

En Colombia preocupa el ambiente político, las capacidades o competencias de las personas en lo digital o nuevas técnicas de innovación, la creación de bienes, activos digitales y su impacto real en los mercados. Sin embargo, se aprecia lo viable de los mercados, los gobiernos creyendo en lo digital, el crecimiento del ecosistema de innovación, la voluntad por aprender nuevas competencias de los colaboradores empresariales y algunas mejoras en el desarrollo de *software*. Pero el impacto aún no es trascendente. En esta materia deben entrar las empresas y sus directivos con mayor decisión como apoyo a la nación.

'THE DAO': DISEÑO DE TECNOLOGÍAS PARA REEMPLAZAR DIRECTIVOS INEPTOS

En 2016 se configuró un proyecto global para construir organizaciones "sin directivos", llamadas las organizaciones autónomas descentralizadas o en inglés las DAO. Gracias a la configuración de contratos inteligentes donde las validaciones de cualquier transacción se replican de forma en todos los nodos y de manera automática (aprobaciones sencillas como compras, presupuestos, validaciones, precios, entre otros) se podrían manejar por medio de este tipo de contratos que requieren de códigos simples

de configuración, soportados por plataformas de *blockchain* como pueden ser los de la red Ethereum. La clave de este tipo de redes es la descentralización, la simpleza, la seguridad, la trazabilidad a través de bloques, la replicación de cualquier interacción en cada nodo y la transparencia.

En el mundo académico y de los negocios se ha definido a las redes *blockchain* como la evolución del internet. Escuelas de negocio como el MIT la han definido como la web 5.0, pero en otros entornos se conoce como la web3, especialmente porque corrige las ineficiencias del internet, pues sí o sí, un ente central debe aprobar cualquier transacción, ejemplo: en una transacción financiera debe estar un banco, en un e-mail un servidor central, en un proceso logístico debe aparecer un bróker, entre otros.

Precisamente, uno de los atributos principales de una implementación con *blockchain* es evitar intermediarios innecesarios, las DAO consideraban que algunos de los papeles directivos son de intermediación pura. La creencia en las DAO creció hasta, incluso, obtener patrocinios de 150 millones de dólares aproximadamente, pero estos fueron vulnerados por su diseño equivocado lo que ocasionó la extinción de este primer intento. Pero la idea de una organización autónoma sigue vigente.

¿EN QUÉ NO DEBEMOS DUDAR LOS DIRECTIVOS?

Tecnologías, como el *blockchain*, se proyectan igual que un reductor de informalidad social a favor de los más necesitados. Los directivos deben apostarles a las competencias digitales y sus componentes en innovación para evitar capacidades obsoletas, además, deben ser verdaderos partícipes del desarrollo de un país con la creación de bienes, servicios, *software* como punto angular al cambio cultural hacia un mundo formal, más justo y con vinculaciones abiertas que generen verdaderas oportunidades a todos los integrantes de la sociedad. **I**

THE DAO



PROPÓSITO

A top-down illustration of a diverse crowd of people, represented by colorful icons, moving from the bottom left towards the top right. A large, thick red arrow points upwards from the bottom right towards a target symbol in the upper right. The target has concentric circles and a bullseye. The crowd is composed of various figures, some holding laptops, others boxes, and some with raised hands, suggesting a collective journey or achievement.

Teoría y práctica
para diseñar
el propósito



Jorge Iván
Gómez Osorio

Ph. D.
Profesor
Inalde Business School

PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

He descubierto, gracias a mi trabajo como profesor, asesor e investigador, que una organización es más eficaz y perdurable en

el tiempo cuando logra movilizar a las personas hacia un propósito superior. La principal razón de este hallazgo es que un propósito superior otorga significado y sentido a lo que hacemos en las organizaciones.

El propósito de una empresa no riñe con objetivos como el crecimiento y la rentabilidad que expresamos en la planeación estratégica. Por el contrario,

un buen propósito organizacional ayuda a descubrir el porqué hacemos lo que hacemos, es decir, la razón última de nuestras acciones.

Todas las empresas comercializan algo que genera un beneficio para el cliente. Sin embargo, detrás de todo producto o servicio hay una contribución real a la sociedad para que la vida de todos sea mejor. Por este hecho, tiene más sentido y significado movilizar a las personas en la organización hacia la creación de una cultura de la contribución a la sociedad que simplemente la comercialización de un producto o servicio.



↑ Whole Foods propone una mejor salud como beneficio tangible para los clientes y, al mismo tiempo, los empleados y accionistas son conscientes de que su actividad empresarial contribuye a un mundo mejor.

Whole Foods



“Como empresa, valoramos profundamente la retribución. Cada una de nuestras tiendas tiene una forma única de conectarse con sus comunidades locales para atender mejor las necesidades de esa comunidad”.
John Mackey, cofundador y director ejecutivo de Whole Foods Market.



¿Qué afirmación tiene más fuerza?:

“Queremos ser líderes en el mercado de...” ○

“transformamos la sociedad a través de productos geniales”.

La primera suena aburrida y cliché, mientras que la segunda tiene una fuerza inspiradora y genera *engagement*.

La tarea de los líderes de las empresas es sembrar los motivos correctos en las personas para que sus

comportamientos reflejen su compromiso y su pasión por un propósito superior, una causa mayor.

¿Qué es el propósito superior?

El propósito es una declaración sólida y muy

pensada sobre aquella contribución que quiere hacer una organización para hacer del país, la sociedad, la humanidad un mejor lugar para vivir. Es una declaración corta y fácil de aprender e incorporar en el lenguaje cotidiano de la organización que busca contribuir al bienestar de la sociedad. En este sentido, el propósito

superior de una empresa va más allá de un objetivo o meta, porque trasciende el interés personal y, por el contrario, hace referencia a los demás. Es decir, un verdadero propósito superior les busca un beneficio real a las personas y a la sociedad gracias a la contribución que la empresa realiza a través de productos y servicios.

Las preguntas clave que identifican un propósito son:

- ¿Por qué existimos?
- ¿Qué contribución queremos hacer a la sociedad?
- ¿Por qué el mundo es mejor gracias a nuestra contribución y presencia?



Medtronic



“La filosofía de Medtronic no ha sido injertar un marcapasos en el cuerpo de alguien, sino devolverle la salud completa para que viva intensamente. (...) Tu labor aquí no es solo generar dinero, sino ayudar a la gente a que recupere su salud”.

Earl Bakken, fundador
de la empresa Medtronic



El propósito es muy importante para las empresas porque les otorga a los colaboradores y a los aliados el sentido y significado de su propio trabajo

Veamos a continuación la descripción del propósito superior de la empresa *Whole Food Market*, pionera del capitalismo consciente en el mundo como ejemplo:

Propósito superior:

*"Ayudar a las personas para que coman bien, mejoren su calidad de vida y aumenten su esperanza de vida"*¹

Esta declaración es corta, es inspiradora y, sobre todo, busca una mejor salud como beneficio tangible para los

clientes y, al mismo tiempo, los empleados y accionistas son conscientes de que su actividad empresarial contribuye a un mundo mejor, lo que les otorga a sus acciones sentido, significado y motivación por aportar a la sociedad mediante la empresa.

Por nuestro lado, la empresa *Frisby*, también pionera en Colombia del capitalismo consciente, declara un propósito superior muy claro y contundente:

"Alimentamos con amor"

Importancia y significado

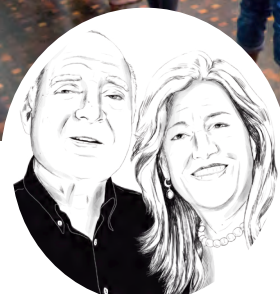
El propósito es muy importante para las empresas porque les otorga a los colaboradores y a los aliados el sentido y significado de su propio trabajo y, por tanto, de su propia valía para el mundo. No es lo mismo vender cemento que contribuir para que las personas construyan su sueño de tener casa propia. En este sentido, el propósito enmarca nuestra acción empresarial en actividades que son valiosas para las personas, lo cual se traduce en un beneficio

Frisby

Himno de *Frisby*: "Porque he encontrado en la gran familia *Frisby* mi identidad, trabajo en *Frisby* con calidad y sabor, alimentando a mi país con amor, dando a mis hijos un presente mejor".



Foto cortesía de Fedepalma



← "Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo, fundadores de *Frisby*, sembraron el propósito en esta empresa colombiana.

¹ Mackey, John; Sisodia, Raj (2016), p. 87.

colateral positivo e, incluso, motivador e inspirador. No es lo mismo pegar ladrillos o mover papeles que construir catedrales o crear leyes para el progreso de la sociedad.

Asimismo, el propósito permite que las motivaciones de las personas no estén atadas exclusivamente a las recompensas o incentivos económicos y, por el contrario, otros factores no económicos como el sentido, el significado, la libertad o algún valor que apreciamos constituye el motivo principal de nuestras acciones.

El círculo dorado

Quien mejor ha logrado explicar y sintetizar la idea del propósito superior es el escritor Simon Sinek, quien tiene uno de los *TED talks* con más de 57 millones de reproducciones. Su concepto es simple, sencillo y poderoso a la vez se llama el círculo dorado. Significa que las empresas de éxito empiezan definiendo el porqué hacen lo que hacen como el núcleo de su misión, respondiendo a preguntas como: ¿por qué

Apple

→ Los clientes de Apple compran Apple, porque la marca es, sobre todo, un desafío al *status quo*, a través de productos increíblemente geniales.

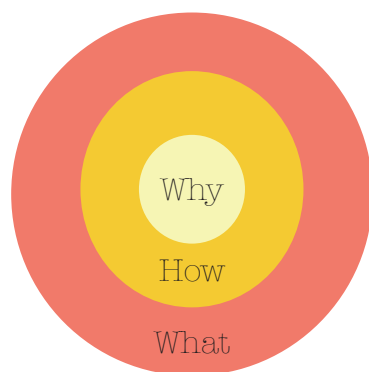


existimos?, ¿por qué hacemos lo que hacemos?

El ejemplo principal de Sinek se basa en la manera como Apple les transmite su valor a los clientes. Dice el escritor que nadie compra Apple por sus

funcionalidades o gran desempeño. Por el contrario, los clientes de Apple compran Apple, porque la marca es, sobre todo, un desafío al *status quo*, a través de productos increíblemente geniales.

EL CÍRCULO DORADO



Why = The Purpose
What is your cause?
What do you believe?

Apple: We believe in challenging the status quo and doing this differently

How = The Process
Specific actions taken to realize the Why.

Apple: Our products are beautifully designed and easy to use

What = The Result
What do you do?
The result of Why. Proof.

Apple: We make computers

Fuente: Tomado de: <https://disruptivo.tv/columnas-y-notas/clave-de-un-pitch-perfecto/attachment/the-golden-circle-simon-sinek/>

En consecuencia, todo propósito consta de respondernos a preguntas como: ¿por qué existimos?, ¿cuál es la razón que justifica nuestra existencia?, ¿cuál es nuestra contribución en el mundo?, ¿a quién le haríamos falta si desaparecemos?

EJEMPLOS DE PROPÓSITO SUPERIOR

Mattelsa	Somos una comunidad dedicada al disfrute y respeto de la vida, nuestro <i>hobby</i> es hacer la mejor ropa del mundo
Bancolombia	Promovemos desarrollo económico sostenible para lograr el bienestar de todos
Harvard Business School	<i>We educate leaders who make a difference in the world</i>
Tesla	Acelerar la transición mundial hacia la energía sostenible
Nike	Llevar inspiración e innovación a cada atleta en el mundo. Si tienes un cuerpo, eres un atleta

Nike

↓ Llevar inspiración e innovación a cada atleta en el mundo. Si tienes un cuerpo, eres un atleta.



Tesla

→ Acelerar la transición mundial hacia la energía sostenible.





Harvard Business School

↑ We educate
leaders who
make a difference
in the world.



Guía práctica para la construcción del propósito

El primer paso es generar un espacio con el equipo directivo por fuera de las instalaciones de la organización con el fin de salir del día a día y del torbellino de lo urgente que agobia a los líderes de las organizaciones y les impide pensar.

En segundo, se debe llevar a cabo un espacio de reflexión estratégica usando la "técnica del anclaje" que consiste en sembrar e inspirar algunas ideas previas para que estas se conviertan en decisiones y acciones clave para el futuro. Se trata, sobre todo, de generar un ambiente positivo, optimista e inspirador para que la gente esté en modo proactivo y con iniciativa de cambio y mejora.

Y el tercero debemos contestar a conciencia las siguientes preguntas y, luego, convertir las respuestas en una declaración corta e inspiradora que podamos repetir de memoria constantemente.



1. ¿Quiénes somos? Somos...
2. ¿Qué hacemos? Nuestros productos o nuestros servicios...
3. ¿Para quién trabajamos? Nuestros clientes son...
4. ¿Por qué lo hacemos? Nuestras motivaciones...
5. ¿Qué buscamos? Propósito último...
6. Con nuestras acciones, ¿a quiénes impactamos? Nuestros aliados y stakeholders...

Una vez las empresas y organizaciones definen su propósito, ponen por escrito su plataforma estratégica. La siguiente tarea, que

corresponde a la junta directiva y, especialmente, al CEO, es comunicar de manera repetitiva y constante este credo empresarial hasta que todos en la organización lo sepan y lo incorporen a su vida.

Por último, recomiendo que los líderes de la empresa y, especialmente el CEO, en sus primeros tres minutos de toda conversación les recuerde a las personas de la organización un mensaje claro sobre el propósito superior.

Comunicar genera comunión, esta última genera comunidad y la comunidad se forja sobre la identidad basada en propósitos y valores comunes. Toda empresa es, sobre todas las cosas, una comunidad de personas.



Amazon

↑ Customer obsession, que en español significa obsesión por el cliente, es la filosofía organizacional que parte del propósito de Amazon.



Toma acción

Te invito a trabajar por el propósito organizacional de tu empresa de la mano de estas palabras: "el que tiene un buen porqué en la vida es capaz de encontrar cualquier cómo". Por que liderar desde el ejemplo, la contribución y las razones trascendentes, además de generar más impacto, nos brinda más satisfacciones.

Las empresas más grandes del mundo, las más exitosas, las de más ingresos iniciaron una nueva era de la estrategia: menos planes minuciosos y exhaustivos de muchas páginas por cortas declaraciones de propósito superior con significado y sentido para toda la organización.

Por ejemplo, Amazon y su propósito de ser la empresa más orientada al cliente del mundo o Google y su propósito de "organizar la información del mundo...".

¿Qué prefieres, una larga declaración de misión larga y genérica o una expresión corta y significativa de propósito superior que cada

Google

↓ El propósito de Google es “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.



colaborador recuerde en las mañanas antes de empezar su labor?

La segunda opción es la recomendación que quiero hacerte.

Recuerda, el instrumento más poderoso que tenemos es nuestra capacidad de crear *engagement* con nuestros colaboradores y nuestros clientes. El propósito es la herramienta fundamental para lograrlo. **I**



→ REFERENCIAS

Simon Sinek

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

<https://www.grupobancolombia.com/corporativo/conocenos>

/nuestro-proposito#:~:text=Promover%20la%20competitividad%20del%20tejido,limpios%20y%20ambientes%20menos%20contaminados.

John Mackey

<https://www.youtube.com/watch?v=9ZA99XiYWkk>

Frisby

<https://www.youtube.com/watch?v=ibVg-HIwvks>

Mattelsa

<https://www.youtube.com/watch?v=xA0RCJ7adWA>

Grit

https://www.ted.com/talks/angela_lee_duckworth_grit_the_power_of_passion_and_perseverance

Emily Esfahani

<https://aprendemosjuntos.elpais.com/especial/los-cuatro-pilares-para-cultivar-una-vida-con-sentido-emily-esfahani/>

LIDERAZGO Y SOCIEDADES DEMOCRÁTICAS

¿CÓMO PUEDEN IMPULSAR LA DEMOCRACIA LOS EMPRESARIOS?

Ejemplos globales de procesos y actividades que se pueden adelantar dentro de las empresas para ayudar a desarrollar el pensamiento democrático de los ciudadanos.



Transparencia

Winston Churchill, primer ministro de Gran Bretaña durante la Segunda Guerra Mundial, dijo, en 1947, que la democracia era la peor forma de gobierno, excepto por todas las demás. Esta, a pesar de sus faltas y limitaciones, sigue siendo una barrera para la tiranía y es hoy el sistema de gobierno más popular del mundo. Después de la derrota de Hitler, en 1945, apenas una docena de países se identificaban como democracias, pero para 2005 eran más de 123. Sin embargo, en los últimos años, algunas de estas formas de gobierno



Gisella Benavente,
CEO de Kreab en Perú

más importantes del planeta han sufrido reveses y algunos jóvenes sistemas democráticos han caído completamente en el autoritarismo. Más recientemente, la guerra en Europa nos muestra que la lucha por un sistema libre y donde la opinión de la ciudadanía pese en las políticas públicas, sigue siendo cosa del presente. Proteger a este sistema (y mejorarlo) ha sido siempre

responsabilidad de todos los miembros de la sociedad, pero el desencanto de millones de personas con la democracia, sus procedimientos y sus resultados, la han puesto en riesgo. Ante estas renovadas amenazas, cabe preguntarse

cómo los líderes de diferentes sectores pueden, no solo defender a la democracia, sino apuntalarla y encontrar las formas de resignificarla para el siglo XXI. En este artículo presentamos cinco formas en las que los líderes empresariales pueden aportar al fortalecimiento de la democracia, del Estado y sus instituciones.

PREDICAR CON EL EJEMPLO (PERÚ)

Para Gisella Benavente, CEO de la empresa de relaciones públicas Kreab Perú, "fortalecer la democracia es la única forma de asegurar que el libre mercado sobreviva". Según Benavente, esto se debe a que el desgaste de la democracia tiene que ver también con sus resultados económicos, con que las empresas se han enfocado en el rendimiento económico a toda costa y han llevado a algunos países



Justicia



Participación



Sustentabilidad

a caer en un capitalismo clientelista. Una de las principales acciones que las empresas pueden tomar para fortalecer los valores democráticos es respetar las reglas, evitar caer en la corrupción. Para la CEO de Kreab Perú, “estamos entrando a una nueva era de hacer negocios donde se plantea que se debe mantener el potencial de crecimiento de la compañía, pero mejorando, a su vez, la calidad de vida de las personas”. En otras palabras, lo primero que debe hacer una empresa para fortalecer a la democracia es hacer bien su trabajo y operar desde la ética y la legalidad.

CULTIVAR LA CIUDADANÍA EMPRESARIAL (GLOBAL)

Un modelo prometedor para influenciar la política pública es el de la ciudadanía empresarial. La idea es transparentar la responsabilidad que tiene la empresa, no solo con sus accionistas y empleados, sino con su comunidad. Es ver a la organización como parte de la ciudadanía. Para el director de Ciudadanía Empresarial y director ejecutivo del Centro de Tecnología y Derechos Humanos de Microsoft, Dan Bross, “la participación empresarial en el proceso de creación de políticas públicas es un medio importante para mejorar el negocio y el valor social que las compañías aportan y es fundamental para las sociedades libres y democráticas”. El modelo de ciudadanía empresarial de Microsoft está anclado en el valor de la transparencia, lo que se refleja en su informe anual de Agenda de Políticas Públicas, donde la empresa reporta cada paso de su injerencia en la política. Por supuesto que esta gran agenda de política pública tiene sentido



Dan Bross
de Microsoft

para una empresa del tamaño de Microsoft, pero también lo tiene para organizaciones más pequeñas. El Centro para la Ciudadanía Empresarial de la Carroll School of Management de la Universidad de Boston se dedica, desde 1985, a apoyar a las compañías a alinear sus intereses de negocios con sus objetivos de ciudadanía y hoy cuenta con más de 500 empresas. Que las empresas participen activamente en las comunidades a las que pertenecen puede también fortalecer a la democracia al encontrar problemas específicos que aumenten el bienestar de las personas y, por tanto, mejoren su opinión del sistema político en el que viven.

LA EMPRESA COMO PLATAFORMA PARA LAS IDEAS DEMOCRÁTICAS (MOLDAVIA)

Las asociaciones de líderes empresariales pueden ser un centro para impulsar ideas



Ángela Gladel, fundadora de BDC Creative de Moldavia y Rumania

que promuevan la democracia. Este es el ejemplo de Ángela Gladei, una de las emprendedoras más importantes de Moldavia. Gladei formó su propia compañía en el sector financiero y luego fundó la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Moldavia, que ahora preside. La asociación ha impulsado una diversidad de agendas que no solo se limitan a mejorar las oportunidades para las mujeres en los negocios, sino a fomentar las discusiones necesarias en el contexto de la crisis política de Moldavia. “Una de las cosas que más disfruto es ver cómo las personas que apoyamos comienzan a verse a sí mismas y sus emprendimientos más allá del balance de pagos, desde la perspectiva de qué están trayéndole a la sociedad”, dijo Gladei en el podcast *Democracy that Delivers* el año pasado. La experiencia de la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Moldavia muestra que los foros de líderes empresariales pueden potenciar las voces de la sociedad civil para enriquecer la discusión sobre la democracia.

PARTE DE LA CONVERSACIÓN, PARTE DEL SISTEMA (RUSIA, ESTADOS UNIDOS)

En los últimos días se ha discutido cómo una forma efectiva de presionar a Vladimir Putin para que detenga la invasión a Ucrania es sancionando a empresarios que hacen parte de su régimen. Es claro que cualquier gobierno moderno se sostiene, en parte, por los líderes influyentes del sector privado que mantiene cerca. Las democracias y, sobre todo, las que están en peligro también tienen sus propios líderes influyentes del sector privado y su influencia puede ser crucial para



La experiencia de Moldavia muestra que los foros de líderes empresariales pueden potenciar las voces de la sociedad civil.



Después del asalto al Capitolio de Estados Unidos, en 2021, han crecido las estrategias para dialogar con el empresariado sobre apoyar la democracia. En la imagen, Daniella Ballou-Aares, durante el World Economic Forum, junto a John Kerry deliberando al respecto.



Daniella Ballou-Aares,
CEO de Liderazgo Ahora

evitar el desliz hacia el autoritarismo. Muestra de esto es el Proyecto Liderazgo Ahora que reúne a líderes empresariales en los Estados Unidos preocupados por la democracia a raíz del asalto al Capitolio el 6 de enero de 2021. La CEO de este proyecto, Daniella Ballou-Aares, busca llevar la conversación sobre la importancia de la democracia

hacia el sector empresarial. A diferencia del proyecto de Gladei, que busca influenciar a la sociedad y la política pública, el de Ballou-Aares les habla directamente a los y las empresarias. Este proyecto está enfocado al contexto estadounidense, donde una reforma electoral para asegurar el derecho al voto de las minorías se encuentra en discusión. Pero las lecciones principales de su agenda resuenan mucho más allá, en todas las democracias que hoy enfrentan riesgos. El objetivo de Liderazgo Ahora es sondear a líderes empresariales sobre sus opiniones respecto de la democracia y convencerlos de replantearse las consecuencias de apoyar a los políticos que respaldan. El mensaje de Ballou-Aares para quienes buscan fortalecer a la democracia desde las empresas es claro: "Al fin y al cabo, la comunidad de los negocios tiene los recursos, las relaciones y la responsabilidad para ayudar a cohesionar al resto de la

sociedad para que se enfrente a sus grandes retos, desde la hyperpolarización hasta el cambio climático".

HÁBITOS DEMOCRÁTICOS (ESPAÑA)

Aportar a una sociedad más democrática debe empezar en un nivel de comunidad, en unidades más pequeñas donde los hábitos correctos se puedan formar y experimentar. Mondragón Corporación Cooperativa, en el País Vasco, con una planta de más de 80 mil personas, en 44 países, y 98 cooperativas, ejemplifica cómo se puede sembrar en la empresa la lógica de la democracia que trascienda a la sociedad. Las respuestas las ofrece el profesor de Economía de la

Empresa en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, Francisco Javier Forcadell, tras las conclusiones por la investigación de este caso, que de manera condensada, son señaladas en 9 puntos:

- **Crear una cultura democrática** que incluya un sistema de valores con aspectos como la comunicación libre y total entre todos los niveles de la organización, implantar la confianza en lugar de coerción y la influencia basada en competencia técnica.
- **Hacer partícipes de la propiedad y el poder** a los integrantes de la organización para que puedan formar parte en mayor o menor medida en la propiedad y en la gestión, así como en las decisiones y el gobierno de la empresa.

• **Diseñar una estructura organizativa orgánica basada en la asociación.** Para esto es fundamental aumentar el nivel de democracia en toda la organización y que cada persona se implique en la gestión para conseguir los objetivos organizativos.

• **Establecer procesos de decisión democráticos** que sean abiertos, tanto de toma de decisiones como operativos. "Esta es una forma de incluir a todos en la evolución de la organización".

• **Fomentar la libertad de información y transparencia.** Significa compartir la información y llevar a cabo encuestas frecuentemente para conocer la satisfacción u opinión de los líderes, proveedores y clientes.

• **Utilizar la educación y formación como medios para desarrollar la democracia.** Se trata no solo de la educación profesional, útil para la organización, sino también educar para convivir en una organización democrática.

• Además, a la hora de **seleccionar a los colaboradores**, hay que ser especialmente cuidadoso y no caer en ningún tipo de discriminación, sin olvidar que hay que informar adecuadamente de los derechos y obligaciones que suponen formar parte de una organización de este tipo.

• **Autocrítica y dinamismo en el proceso de democratización.** Es decir, que hay que revisar continuamente el sistema para mejorar la práctica democrática, para adaptarse a los cambios del entorno o para satisfacer las voces de grupos que requieren cambios.

• **La democracia no se debe imponer. I**

La curaduría editorial e investigación de este artículo estuvo a cargo de Diseño Editorial Comunicaciones Ltda. Investigador: Guillermo Shoning. Directora: Adriana Prieto Herrera. Ilustradora: K. Cardona.

BIBLIOGRAFÍA

1. Discurso en la Cámara de los Comunes el 11 de diciembre de 1947, disponible en: <https://api.parliament.uk/historic-hansard/commons/1947/nov/11/parliament-bill>.
2. United Nations Global Compact. (2015). Business for the rule of law framework.
3. <https://gestion.pe/podcast/posicionamiento-empresarial-cual-es-la-relacion-entre-las-empresas-y-la-democracia-noticia/?ref=gesr>.
4. Dave Stangis y Katherine Valvogda Smith, *21st Century Corporate Citizenship: a practical guide to delivering value to society and your business*, Bingley, Emerald Press, 2017, p. 29.
5. Entrevista con Angela Gladei: <https://www.cipe.org/blog/2021/05/04/democracy-that-delivers-262-women-in-business-during-the-pandemic-dispatches-from-europe-urasia-with-angela-gladei/>.
6. "Empoderar a los negocios para reparar a la democracia", *Revista Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/rhettbuttle/2021/09/28/empowering-businesses-to-fix-democracy-a-conversation-with-leadership-now-project-ceo-daniella-ballou-aares/?sh=711bd0559729>.
7. Forcadell Martínez, F. J. (1). Democracia, cooperación y éxito: implicaciones prácticas del caso de Mondragón. *UCJC Business and Society Review (formerly Known As Universia Business Review)*, 2(6). Recuperado a partir de: <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/529>.



DECA

**DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN
LA CADENA AGROEMPRESARIAL**



FORMATO:
BLENDED



INICIO:
5 SEPTIEMBRE

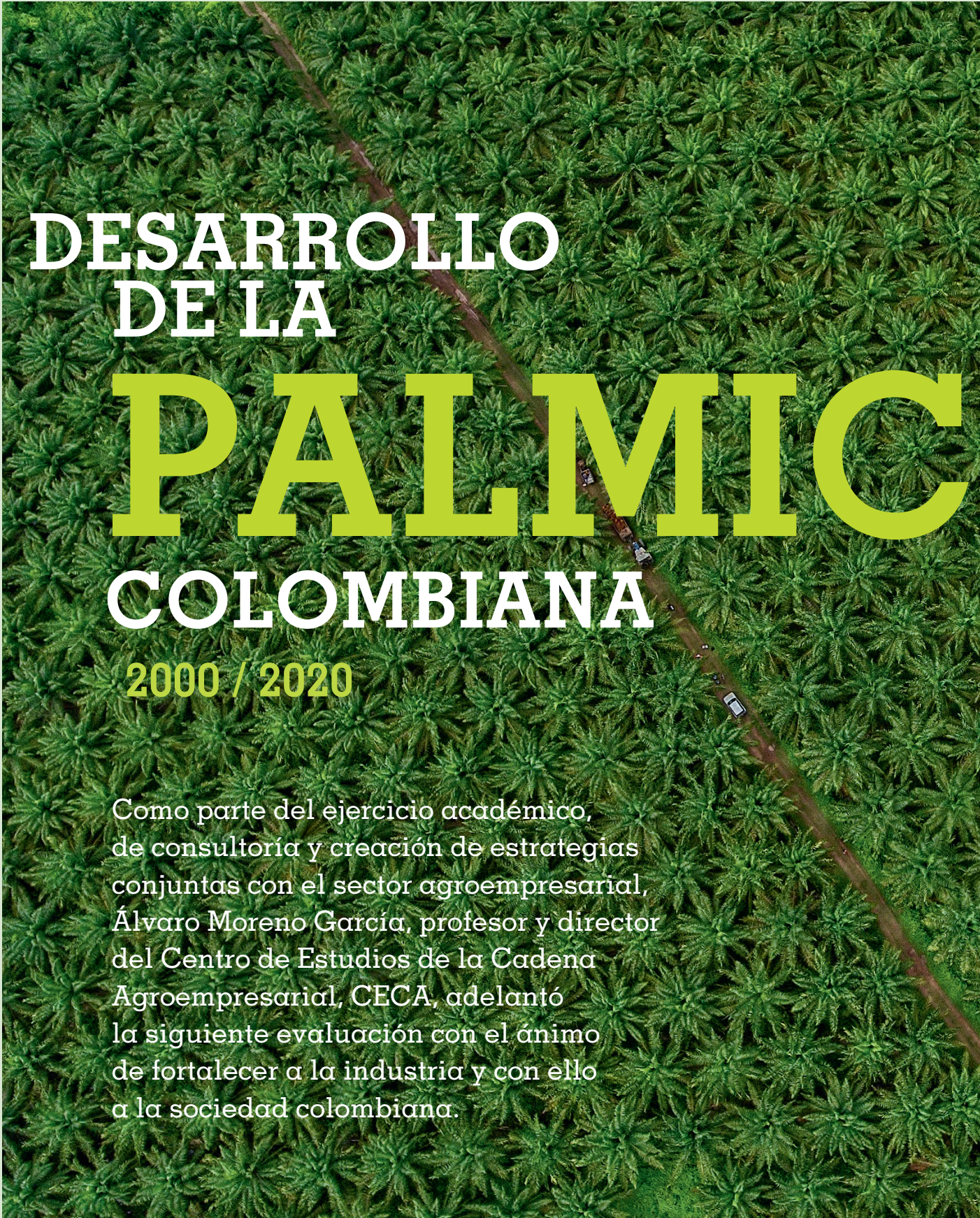
Estrategias y sinergias
para afrontar los retos cada
vez más apremiantes de la
competitividad del sector



ESCANEA EL CÓDIGO
Y CONOCE MÁS



DESCUBRE RAZONES
PARA UNIRTE AL DECA AQUÍ



DESARROLLO DE LA PALMIC COLOMBIANA 2000 / 2020

Como parte del ejercicio académico, de consultoría y creación de estrategias conjuntas con el sector agroempresarial, Álvaro Moreno García, profesor y director del Centro de Estudios de la Cadena Agroempresarial, CECA, adelantó la siguiente evaluación con el ánimo de fortalecer a la industria y con ello a la sociedad colombiana.

Fotos cortesía de Fedepalma



Álvaro Moreno <...
García

Ph. D.
Profesor
INALDE Business School

ULTURA



El sector palmero colombiano elaboró en el 2000 su “Visión y Estrategias de la Palmicultura colombiana: 2000 – 2020. Lineamientos para la Formulación de un Plan Indicativo para el Desarrollo de la Palma de Aceite” (en adelante Visión 2020), con el propósito de definir el camino a seguir por el sector en los siguientes 20 años. En 2021 se llevó a cabo su evaluación que se realizó a través de un análisis cuantitativo de los resultados obtenidos con base en los indicadores planteados, y un análisis cualitativo basado en discusiones con actores clave del sector. Si bien los resultados cuantitativos no fueron los esperados en buena parte de los indicadores, es claro que hay un importante crecimiento y unas buenas perspectivas para la palma de aceite en el país.

La Visión 2020 tenía como propósito “contribuir a la toma de decisiones de inversión y a la construcción del futuro de la agroindustria de la palma de aceite y de la cadena productiva de aceites y grasas con un horizonte de largo plazo” (Fedepalma, 2000). La Visión se enmarcó en la compleja situación de violencia que vivía el país en el momento de su construcción, la cual ejerció un impacto significativo en el planteamiento de las perspectivas de desarrollo del sector palmero para las dos décadas posteriores.

Otro elemento importante en el marco de la construcción de la Visión 2020 tiene que ver con la crisis económica de 1999 y su consecuente impacto, pero, sobre todo, con la baja preparación para competir con exportaciones en un mercado cada vez más liberalizado, para lo que se hacía necesario avanzar en tecnología, infraestructura y capacitación al capital humano. Un tercer componente es la existencia de un mercado mundial de aceites y grasas creciente y dinámico. Finalmente, un cuarto elemento está relacionado con los recursos físicos y humano del país y del sector y la necesidad de optimizarlos.

Al hacer una revisión de estudios sobre el sector agrícola en Colombia se destacan los diversos problemas y limitaciones que este presenta. En especial,

La Visión 2020 tenía como propósito “contribuir a la toma de decisiones de inversión y a la construcción del futuro de la agroindustria de la palma de aceite y de la cadena productiva de aceites y grasas con un horizonte de largo plazo”

las diferentes decisiones de política han afectado al sector que se ve enfrentado a grandes desafíos. Por ejemplo, el marco institucional de la política agrícola tiene fuertes debilidades. Adicionalmente, hay una baja productividad que afecta la competitividad, dada por las deficiencias en términos de infraestructura, el acceso desigual a la tierra, así como por conflictos por el uso del suelo y por unas cadenas de suministro débiles (OECD, 2015).

Un reciente análisis concluye que “la tasa de crecimiento de la productividad total de los factores agropecuaria anual promedio de Colombia (0,63 %) es una de las más bajas de América Latina y el Caribe (1,8 %) entre 2000 y 2016. Por otra parte, el valor agregado por trabajador agropecuario promedio es U\$5085,74, inferior al promedio de América Latina U\$5990,39 en el mismo periodo” (Parra-Peña, Puyana, & Yepes, 2021).

En cuanto a la palma de aceite, esta se convirtió en el cultivo oleaginoso más importante del mundo (Rhebergen, y otros, 2016). Este producto aportó para el 2020 aproximadamente el 31 % del total de aceites y grasas producidos en el planeta que en total fue de 236.554.000 toneladas (Fedepalma, 2021). Esta significativa demanda de

aceite de palma ha llevado a un crecimiento en las áreas de cultivo en el mundo, impulsado además por la disminución de las tierras disponibles en el sudeste asiático, lo que ha hecho que haya una importante expansión que se espera sea aún más consistente en Suramérica, Centroamérica y África Subsahariana (Rhebergen, y otros, 2016).

En la Visión 2020 el tema de la producción de aceite de palma es central y en este documento se analizará su comportamiento. Sin embargo, un elemento no contemplado en la Visión, pero que ha sido de gran impacto en la palmicultura, es el de los biocombustibles.



↑ La palma de aceite aportó para el 2020 aproximadamente el 31 % del total de aceites y grasas producidos en el planeta que en total fue de 236.554.000 toneladas



Estos se han posicionado en los años más recientes como una alternativa al uso de combustibles fósiles, al ser estos un tipo de energía renovable. A partir de la Ley 939 de 2004, que dio el sustento legal al uso de los biocombustibles, se dio impulso a la producción del biodiesel. También, a partir de la misma ley, se establecieron incentivos tributarios que han favorecido el desarrollo del sector de los biocombustibles en el país,

← Con base en la información disponible, se llevó a cabo el ejercicio de revisar el desempeño anual, desde 2000 hasta 2020, de las variables consideradas como fundamentales para la construcción de la Visión 2020.

al punto de que Colombia es el décimo productor de biodiesel en el planeta (Lombana Coy, Vega Jurado, Britton Acevedo, & Herrera Velásquez, 2015).

Este panorama introduce las apuestas y metas propuestas en la Visión 2020 para la palmicultura colombiana, las cuales se evaluarán a la luz de los indicadores de producción y productividad en lo que resta de este documento.



↑ Los biocombustibles se han posicionado como una alternativa al uso de combustibles fósiles, al ser estos un tipo de energía renovable. Hoy en día Colombia cuenta con un Programa Nacional de Biodiésel de Palma



Según la Visión, para 2020 se esperaba multiplicar casi siete veces la producción de 2000, consiguiéndose una cifra de 3,5 millones de toneladas de aceite de palma para 2020.

20 AÑOS DE AVANCES

La Visión 2020 se estructuró apuntándole a un escenario denominado optimista, aunque contemplaba dos entornos de contingencia, uno moderado y otro pesimista. En este sentido, una meta que resumía el avance que debía evidenciar el sector durante esas dos décadas era la producción de aceite de palma. Según la Visión, para 2020 se esperaba multiplicar casi siete veces la producción de 2000,

consiguiéndose una cifra de 3,5 millones de toneladas de aceite de palma para 2020. Esto se lograría a partir de un incremento considerable del área en producción que pasaría de 141.000 hectáreas en 2000 a 636.000 en 2020 (se multiplicaría por 4,5); y de rendimientos mayores del cultivo que debían pasar de 3,9 toneladas por hectárea a 5,5 en el mismo periodo¹.

Con base en la información disponible, se llevó a cabo el ejercicio de revisar el desempeño anual, desde 2000 hasta 2020, de las variables consideradas como fundamentales para la construcción de la Visión 2020. En términos generales, para la mayoría de los indicadores analizados, la evolución de casi todas las variables para el 2020 fue próxima a la planteada en el escenario moderado.

¹ De manera complementaria, en la Visión se menciona que durante esos 20 años también deberían darse las siguientes condiciones para lograr las metas propuestas: el área sembrada total debía ser de 743.000 hectáreas; las nuevas siembras acumuladas deberían sumar 657.600 hectáreas; las renovaciones acumuladas serían del orden de las 118.200 hectáreas; sostenimiento del cultivo, es decir, mantenimiento y cosecha de 636.100 hectáreas de palma de aceite, y transporte y procesamiento de 144,9 millones de toneladas de racimos de fruto fresco y ampliación de la capacidad de procesamiento en 2.125 toneladas de racimos de fruto fresco por hora y el sector emplearía 50.000 trabajadores en campo.



En 2020 la producción de aceite de palma en Colombia alcanzó 1,6 millones de toneladas, poco menos de la mitad de lo planteado en la Visión 2020. Este resultado ubica los pronósticos de producción en un punto medio entre los escenarios de contingencia.

Pero más allá de entender numéricamente el comportamiento de la producción, es importante preguntarse por las razones estructurales que impactaron su evolución. Es así como la información cuantitativa se confrontó y se retroalimentó con las discusiones colectivas e individuales sostenidas, buscando hipótesis explicativas que surgieran de la experiencia en campo de los actores palmeros involucrados con el desarrollo del sector durante estas últimas dos décadas.

Un tema central que amerita ser analizado es el retroceso que a lo largo de los últimos 20 años ha sufrido el comportamiento del rendimiento en términos de aceite de palma producido por hectárea. No se trata solamente de que no se cumplieron las metas de rendimiento que se planteaban en el escenario optimista de la Visión 2020, sino que las últimas dos décadas evidenciaron francos declives en un indicador que soporta, en buena medida, la competitividad del sector.

La Visión planteaba para el 2020 una productividad o rendimiento de 5,5 toneladas de aceite de palma por hectárea cultivada, sin embargo, para ese año muestran que el rendimiento alcanzado fue de tan solo 3,3 toneladas de aceite por hectárea, teniendo años en que

esta productividad fue inferior a 3 toneladas por hectárea como ocurrió en 2010 y 2016.

Un factor que se ha sugerido como explicación para buscar entender este fenómeno, tiene que ver con las diferencias en productividad entre pequeños y grandes productores de fruto (Breakthrough, 2015). En general, la evidencia apunta a que cultivos más pequeños tienden a exhibir rendimientos menores a los que se obtienen en plantaciones de mayor tamaño y, por tanto el promedio de productividad de todo el sector se vería jalonado a la baja toda vez que, según cifras de Fedepalma, un 85 % de los productores de fruto en el país pertenecen a la categoría de pequeños productores y abarcan un 14 % del área total sembrada. Sin embargo, sin desconocer el peso que este factor pueda tener en los resultados de rendimientos, tanto grandes como medianos y pequeños productores se ven afectados por múltiples factores

En 2020 la producción de aceite de palma en Colombia alcanzó 1,6 millones de toneladas, poco menos de la mitad de lo planteado en la Visión 2020.



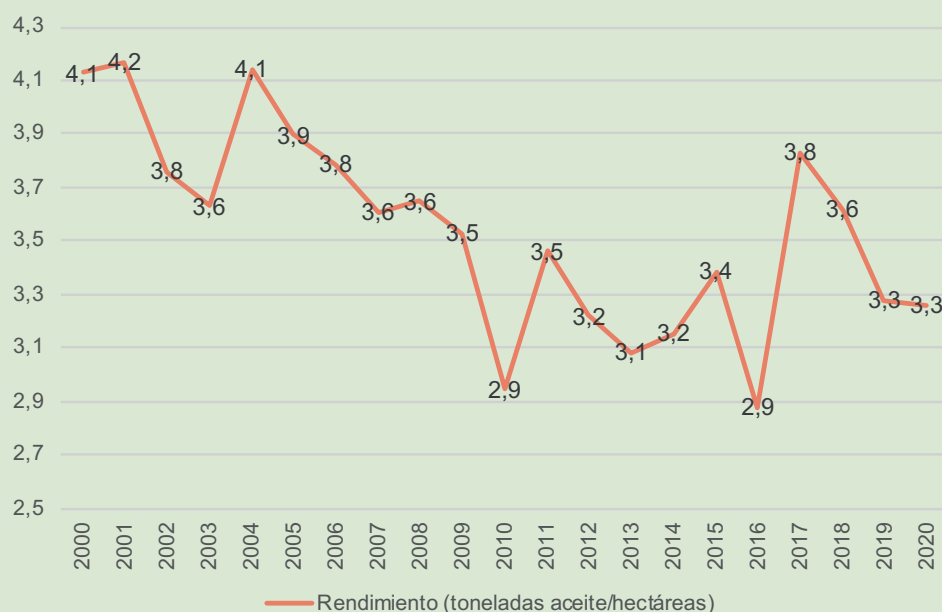
que no se pueden desconocer si se pretende mejorar en términos generales.

Para empezar, los promedios ocultan la riqueza de las observaciones individuales. La experiencia propia de los palmicultores señala que hay pequeños productores que exhiben altas tasas de rendimiento, mientras existen grandes plantaciones que no logran estándares de productividad destacables. De otro lado, aun cuando las diferencias en productividad entre productores grandes y



pequeños podrían estar detrás del comportamiento de las tendencias de mediano y largo plazos (podrían explicar el retroceso de 2005 a 2009, por ejemplo), difícilmente serían la razón principal de caídas pronunciadas como las del periodo 2001-2003 o las de 2010 y 2016, y menos aún de recuperaciones tan aceleradas como las de 2004, 2011 y 2017 (ver Gráfico 1).

GRÁFICO 1. TONELADAS DE ACEITE DE PALMA POR HECTÁREA EN PRODUCCIÓN, 2000-2020



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos Fedepalma



El gráfico evidencia una tendencia a la baja de la productividad en el largo plazo, según la cual los rendimientos por hectárea pasaron de 4,2 toneladas de aceite en promedio en 2001 a 3,3 toneladas en 2020, y esta tendencia puede obedecer a una multiplicidad de factores estructurales. De otro lado, es importante preguntarse por las fuerzas que puede haber detrás de la volatilidad de este indicador en el corto plazo. Por último, no se puede descartar que algunos de estos elementos se estén dando simultáneamente y se retroalimenten entre sí.

En cuanto a los factores estructurales, más allá del tamaño de la plantación, se generó consenso en torno de la importancia del adecuado manejo del cultivo y de la organización empresarial que lo maneja. Las prácticas en campo y el seguimiento de las orientaciones que reciben de Cenipalma los pequeños productores por parte de sus núcleos en muchas ocasiones no se siguen, y esto repercute en los indicadores de producción y productividad. En este sentido se reconoce la importancia de que todos los productores adopten mejores prácticas de manejo de cultivo, en especial, en lo relativo a prácticas de fertilización y control fitosanitario.

En cuanto a la profesionalización empresarial de la actividad palmera, se reconoce que los esfuerzos en este sentido no han sido contundentes históricamente, por lo que se podrían emprender esfuerzos en este

sentido para impulsar una visión empresarial enfocada hacia la productividad en todos los productores, capacitándolos y dotándolos de herramientas de administración básicas que les sirvan para orientar sus negocios de forma más empresarial.

Asimismo, se plantea la importancia de preguntarse acerca de los incentivos que pudo haber generado a lo largo de los años la orientación tan marcada en la Visión 2020 de lograr crecimientos considerables en el área sembrada. No se desconoce la importancia que esto ha tenido en el desarrollo económico de las regiones palmeras, además de la legitimidad que le brinda al sector en su interlocución con el Gobierno por su innegable impacto en la construcción de una paz sostenible. Sin embargo, se reconoce que los diferentes mecanismos tanto públicos como gremiales que se han puesto

El Centro de Información y Documentación palmero (CID) sirve para tomar decisiones documentadas a investigadores, especialistas, profesionales, técnicos, empresarios, productores interesados en la agroindustria de la palma de aceite



al servicio del crecimiento en el número de hectáreas cultivadas puede haber tenido consecuencias en la calidad de los cultivos, así como en la sostenibilidad futura de los mismos.

Si se quisiera poner la competitividad en el centro de una estrategia futura de largo plazo del sector, es importante que se tenga claro qué decisiones le corresponde tomar a cada uno de los actores involucrados en el desarrollo del sector (gremio, palmicultores individuales, Gobierno). En este sentido, se hace apremiante que desde el gremio se tenga claridad acerca de la capacidad de agregación de valor más adecuada para el sector. Hay quienes consideran que este último se podría especializar en el segmento en el que más valor



se agrega, y no necesariamente en aquellos eslabones de mayor valor agregado per se. Al ser un jugador menor en una industria globalizada, se hace imperativo establecer en qué eslabones tiene Colombia, como un todo, posibilidades de agregar más valor (o de mejor manera) que sus competidores. En últimas, esto plantea que el crecimiento no debe ser un objetivo en sí mismo, sino que es imperativo definir cuáles son las ventajas competitivas de la palmicultura colombiana y poder así centrar los esfuerzos para desarrollarlas de la mejor manera posible. **I**

BIBLIOGRAFÍA

1. Breakthrough (2015). Fortalecimiento de capacidades de prospectiva y desarrollo de la Cadena de actores alrededor del ecosistema de la palma en aras de diseñar una estrategia 2.0. Bogotá.
2. Fedepalma. (2000). *Visión y Estrategias de la Palmicultura colombiana: 2000 – 2020. Lineamientos para la Formulación de un Plan Indicativo para el Desarrollo de la Palma de Aceite*. Bogotá, D. C.
3. Fedepalma. (2021). *Anuario estadístico 2021. Principales cifras de la agroindustria de la palma de aceite en Colombia y en el mundo 2016-2020*. Bogotá, D. C.
4. Lombana Coy, J., Vega Jurado, J., Britton Acevedo, E., & Herrera Velásquez, S. (2015). *Análisis del sector biodiesel en Colombia y su cadena de suministro*. Barranquilla: Universidad del Norte.
5. OECD. (2015). *OECD Review of Agricultural Policies*. OECD.
6. Parra-Peña, R., Puyana, R., & Yepes, F. (2021). *Análisis de la productividad del sector agropecuario en Colombia y su impacto en temas como: encadenamientos productivos, sostenibilidad e internacionalización, en el marco del programa Colombia más competitiva. Informe final*. Bogotá, D. C.: Fedesarrollo.
7. Rhebergen, T., Fairhurst, T., Zingore, S., Fisher, M., Oberthür, T., & Whitbread, A. (2016). Climate, soil and land-use based land suitability evaluation for oil. *European Journal of Agronomy*, 1-14.

DIRECCIÓN GENERAL



El futuro de
la dirección de
empresas:
Personas, decisiones
y aprendizajes



INALDE, PRESENTE EN EL CONGRESO IESE: EL FUTURO DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Alejandro Moreno, director general, junto con algunos directivos y profesores de INALDE participaron virtualmente en el congreso “El futuro de la dirección de empresas: personas, decisiones y aprendizajes” realizado por IESE Business School. Allí reflexionaron, entre otros temas, acerca de las propuestas teóricas y aplicadas de Juan Antonio Pérez, profesor y dean de IESE, en conmemoración de su 25 aniversario de fallecimiento.

ALEJANDRO MORENO SALAMANCA, DIRECTOR GENERAL DE INALDE, PARTICIPÓ EN DEAN CONFERENCE 2022

→ Alejandro participó en la conferencia anual de *deans* 2022 de AACSB International que se realizó de forma virtual desde el 8 hasta el 11 de febrero. En esta oportunidad, la conferencia trató varios temas de relevancia para decanos y directivos generales de escuelas de negocios como: la construcción de organizaciones que impacten socialmente, el liderazgo diverso y activo y la importancia de ser un decano estratégico.

Welcome to the
Deans Conference!

#AACSBdeans



AACSB
Business Education.
Connected.

DIRECCIÓN GENERAL
ALUMNI
EXECUTIVE EDUCATION
PUBLICACIONES
PROFESORES
MISIÓN INALDE
IN COMPANY



ALUMNI

ENCUENTRO DE LÍDERES ALUMNI CONSULTOR PYMES

Nicolás Arango Zuluaga, Executive MBA 2019 y Juan Pablo Álvarez, PDD 2017, líderes de la línea de acción Alumni Consultor Pymes, se reunieron con Martha Lucía Peña, directora de Alumni, Mercadeo y Comunicaciones, con el fin de trazar un camino de planeación estratégica que genere oportunidades de crecimiento y de impacto para la comunidad Alumni INALDE en 2022.



CASOS DE ÉXITO: CONEXIÓN LABORAL

→ "Resulta ser un trabajo profesional y te entrega las herramientas necesarias para interactuar de la manera correcta con cada persona, logrando un resultado que hasta a mí mismo me sorprendió", afirmó Nicolás Pardo, gerente de canales de Colombia Centroamérica y el Caribe de Palo Alto, Executive MBA 2004 de INALDE y a quien la asesoría en transición de carrera, que realiza la línea de acción Conexión Laboral, le trajo gran satisfacción y una profunda transformación.

CONVERSACIONES CON LÍDERES: CONEXIÓN LABORAL

→ "Conexión Laboral está relacionada con mi propósito de vida. Por esto decidí formar parte de esta línea de acción para poder aportarles a los miembros de la comunidad Alumni en sus procesos de transformación personal y profesional", aseguró Claudia Nieto Licht, coach internacional de empresas, emprendedores y ejecutivos, PDD 1993 de INALDE y líder de Conexión Laboral.



IN COMPANY

CUMBRE DE PRESIDENTES DE GREMIOS FACILITADA POR INALDE

Como parte del compromiso del Consejo Gremial Nacional con el desarrollo competitivo de los diferentes sectores económicos de Colombia, se llevó a cabo en INALDE la inauguración del programa In company: Cumbre de presidentes de Gremios dirigido a los líderes gremiales influyentes del país, para la construcción de una organización más sólida, ágil y articulada de cara al futuro.

PROGRAMA DE DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE CLARO, 2021/2022

→ El 17 de marzo se llevó a cabo la clausura del Programa de Dirección Estratégica de Claro, 2021-2022. En este evento, que se llevó a cabo en el Club Metropolitano, se realizó el panel de discusión del caso Claro con el profesor Ernesto Barrera, Carlos Zenteno presidente de Claro Colombia y su equipo directivo. En el programa participaron 80 directivos del C-Level de Clientes estratégicos y gracias clientes de Claro Empresas. Cabe destacar que la clausura, que se desarrolló de manera presencial y virtual, contó con la presencia de los directivos de Claro protagonistas del caso y el equipo comercial y de marketing acompañando a sus clientes.



LANZAMIENTO PROGRAMA IN COMPANY DE LA FUNDACIÓN GRUPO SOCIAL

→ INALDE dio inicio al programa *In company*: Fortalecimiento de competencias dirigido a la Fundación Grupo Social. En este espacio, los participantes, miembros de esta compañía, tendrán una nueva etapa de aprendizaje, de fortalecimiento de las habilidades directivas para asumir con entusiasmo los retos del futuro y, sobre todo, emprender un camino transformador tanto en el ámbito profesional como directivo.

PROFESORES E INVESTIGACIÓN

PUBLICACIÓN DEL CAPÍTULO 'PILARES DE LA PERSPECTIVA CRISTIANA SOBRE LA EMPRESA Y LA ACCIÓN DIRECTIVA'

→ El objetivo de este capítulo, cuyos autores son Alejandro Moreno-Salamanca, director general, y Alfredo Rodríguez, coordinador de procesos académicos del Executive MBA e investigador de INALDE, es ilustrar al directivo de buena voluntad sobre la perspectiva que tiene el pensamiento cristiano respecto de la actividad empresarial y la acción directiva, organizando las ideas en cinco pilares que emanan de los documentos de la Doctrina Social de la Iglesia. El capítulo forma parte del libro *Sostenibilidad y desarrollo humano integral*.





1.

Catalina Escobar Restrepo, presidenta de la Fundación Juanfe y Executive MBA 1997, publicó su libro: *Más allá: la impactante historia de una mujer que desafió lo imposible*. En la publicación, Catalina relata la lucha que ha emprendido por todos aquellos niños, niñas y adolescentes para romper los ciclos de pobreza y así aportar en la construcción del país.

Juan Carlos González, Antonio Sánchez, Miguel Pérez, Nohora Rodríguez, Manuel Fernando Alfonso, Silvino Hernández, María Consuelo Ayala, Carlos Montealegre, Carlos Alberto Gómez, Mauricio Ruiz y Juan Carlos Salazar, miembros de la promoción PADE 2008, tuvieron un reencuentro presencial el miércoles 23 de febrero con el ánimo de compartir anécdotas vividas desde los comienzos de la pandemia y para celebrar, con buena comida y un brindis, el poder reunirse.

CLASS NOTES

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

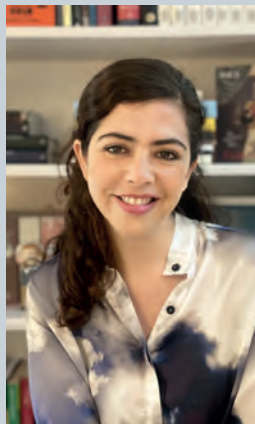


3.

Claudia Varela, PADE 2010 lanzó su libro *DiversIQ cómo navegar y medir de manera inteligente la diversidad*. Claudia, quien cuenta con muchos años de experiencia en posiciones de liderazgo en multinacionales y en varios países de Latinoamérica, desarrolló en este ejemplar un llamado a la acción sobre la diversidad y la inclusión. La publicación, además, plantea un contexto conceptual sobre un modelo de liderazgo y ADN para ser líderes inspiradores a través de la diversidad. El libro será editado por Paidós, división de temas empresariales de Planeta y se conseguirá en las principales librerías del país, así como en su versión digital.



2.



4.

María Margarita López, Executive MBA 2020, coordinadora editorial de *Señal Memoria*, fue asesora histórica en el documental *Constitución de 1991: Volvamos al Futuro*, nominado a los Premios India Catalina como mejor producción periodística. Felicitamos a María Margarita por su logro.

Jenny Ibonne Zabala, Executive MBA 2012; Patricia Urrea, PDD 2002; Gloria Beatriz Molina, PDG 2017; Marcela Giraldo García, PDD 2011; Lyda Mercedes Wilches, Executive MBA 2020; Catalina Escobar Restrepo, Executive MBA 1997; Juliana Cadavid Ruiz, PADE 2011; y María del Pilar Amorocho, PADE 2021 de INALDE Business School fueron reconocidas dentro de las 100 mujeres que hacen empresa, en el marco de la entrega del premio Empresaria del Año 2021, otorgado por el diario *La República*.



5.

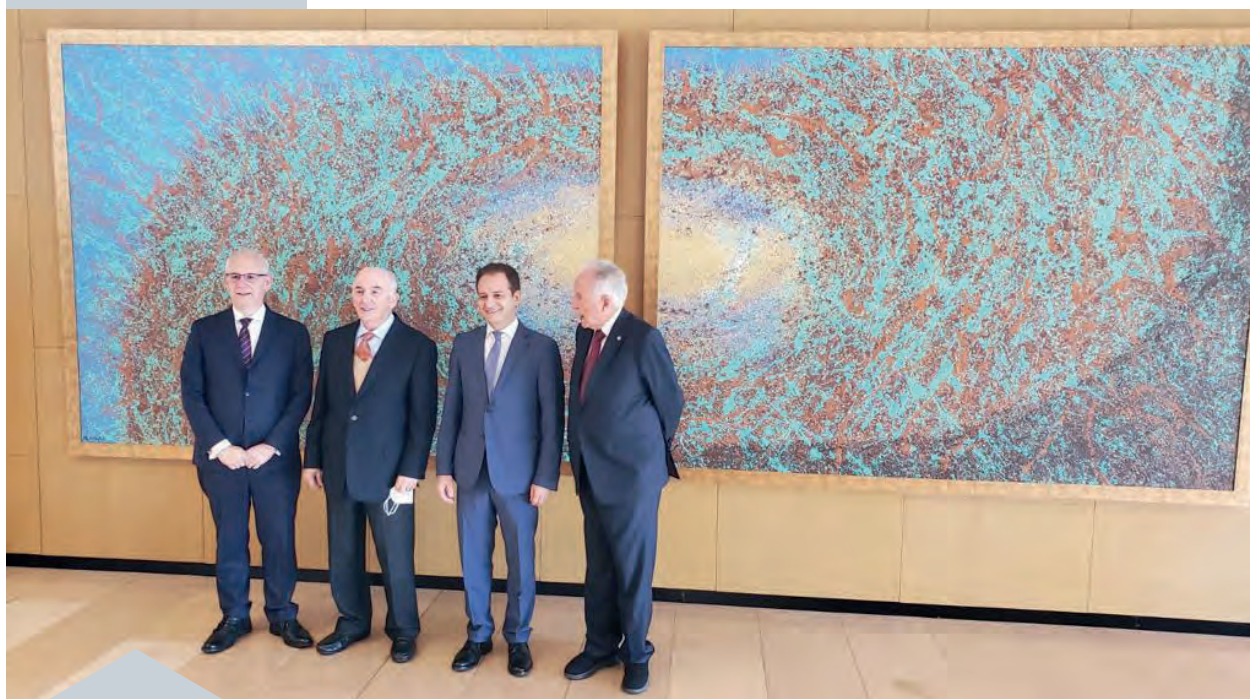
Queremos compartir tus logros y reconocimientos personales y profesionales!

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 del libro, presentación de tesis doctoral, entre otros, te invitamos a compartir esta información al correo silvia.chiquiza@inalde.edu.co / revista.inalde@inalde.edu.co

acompañada de una foto relacionada con la noticia.

#AlumniUnidos



Izquierda a derecha: Obdulio Velásquez Posada, Rafael González Cagigas, Rolando Roncacio Rachid, Álvaro Mendoza Ramírez.

El Doble Abrazo, obra creada por Martha Lucía Peña, directora de Alumni, Mercadeo y Comunicaciones y Executive MBA 2009 de INALDE, se inauguró con motivo del acto de entrega de mociones de reconocimiento

y gratitud a promotores, exrectores y exdirectivos de la Universidad de La Sabana. Te invitamos a conocer esta pieza artística, ubicada en el edificio Ad Portas de la Universidad.

6.

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



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



ENFOCADOS • LIVE

INALDE • BUSINESS • SCHOOL

Programas cortos con los temas más relevantes de actualización y formación directiva de forma **práctica, activa y en tiempo real**

100% ONLINE
(SESIONES EN VIVO)



ESCANÉA EL QR CODE
Y CONOCE EL PORTAFOLIO
DE PROGRAMAS