



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

HACER 8

Navegar en
tiempos revueltos

ANALIZAR 58

Dilemas éticos
en el fútbol

ENTENDER 66

Diseño empresarial
centrado en personas

CRECER 74

Hacia un
libre mercado
humanista

INALDE

LA ÉTICA NOS DEBE
GUIAR A LA BÚSQUEDA
Y PROMOCIÓN DEL
MÁXIMO BIEN POSIBLE.
ESTA LABOR, QUE
NOS LLEVA A LA
VERDADERA FELICIDAD,
REQUIERE DE TODO
NUESTRO ESFUERZO,
DISPOSICIÓN
AL SERVICIO Y
CONSISTENCIA.



**BMW
MOTORRAD**



**MIENTRAS DESARROLLAMOS
UNA MOTO QUE VAYA POR EL AIRE,
CUIDAMOS DE ÉL.**

Prueba la nueva **BMW CE 04**, una moto **100% eléctrica**
con cero ruido y cero emisiones.

MAKE LIFE A RIDE



INCLUIDO EN TODOS
LOS MODELOS



ENCENDIDO
AUTOMÁTICO
DE LUCES



SISTEMA DE
LUCES DE
CIRCULACIÓN
DIURNA



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

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

ELIGE LA MODALIDAD QUE MÁS
SE ADAPTE A TUS NECESIDADES:

► **FIN DE SEMANA O INTENSIVO**

CONOCE MÁS DEL
EXECUTIVE MBA
ESCANEANDO ESTE
CÓDIGO:



DEL DIRECTOR

En épocas de incertidumbre, los empresarios y directivos debemos cuestionarnos sobre las decisiones que tomamos y cómo estas impactan en nuestra organización, en el entorno donde operamos y en nosotros mismos. Los tiempos turbulentos traen consigo un desafío oculto o que, por desesperación, podríamos tratar de eludir y es la tentación de actuar de manera ágil —a veces precipitada—, buscando soluciones inmediatas, pero, tal vez, sin tener en cuenta nuestros valores y talante ético a la hora de elegir el camino más conveniente.

Ante los retos empresariales, aunque también los políticos, económicos y sociales, los líderes debemos esmerarnos por alcanzar unos máximos éticos y no solo satisfacernos con cumplir los mínimos o, simplemente, conformarnos con no hacer el mal. Debemos esforzarnos para que este principio fundamental —hacer el máximo bien posible— no solo se extienda a nuestras responsabilidades en la empresa, sino, además, a todos los ámbitos de nuestra vida, incluidos los momentos con nuestra familia y amigos. Nuestra tarea es transformar las empresas, pero también nuestro propio entorno con acciones sobresalientes, ejemplares, magnánimas.

Los momentos de dificultad deben invitarnos a profundas reflexiones, en especial, sobre las decisiones que tomamos y sobre nuestro comportamiento, el cual las determina. Por ello, es necesario entender que la faceta empresarial y directiva es inseparable de la personal, aquella que reconocen nuestros seres más queridos en casa o los amigos en espacios sociales. Vale la pena preguntarnos si nuestros valores se corresponden en uno u otro lugar, si somos consistentes, si estamos respetando las diferencias y si consideramos nuestra ética como guía y recurso integral que ilumina los caminos de quienes nos siguen.

Joan Fontrodona, profesor de Ética Empresarial de IESE Business School, y a quien le agradezco por aportar su valiosa visión para este número, nos invita a estar atentos sobre los cambios sociales porque, como él lo indica, hoy no es suficiente el cumplimiento de unas obligaciones mínimas, incluida la responsabilidad social, para que las empresas puedan operar. Es fundamental involucrarse en el mundo, conocer la realidad y, desde nuestro papel como líderes, crear estrategias que, a partir de la justicia, busquen el desarrollo sostenible, no solo de la organización sino de nuestro entorno.

La incertidumbre nos genera resistencia y rechazo. Sin embargo, pocas veces consideramos que el panorama incierto es el que más nos invita a pensar, a ser creativos y a progresar. Al respecto, Moisés Wasserman, exrector



de la Universidad Nacional, en una reciente columna en el diario *El Tiempo*, propone una reflexión alrededor de los peligros que trae consigo la certidumbre y nos invita a no verla con malos ojos, pues fue un factor determinante para que los primates evolucionaran y gracias a ella existen la filosofía y las ciencias. Una actitud muy humana es vivir preguntándonos acerca del futuro, mas no debemos hacerlo con miedo, sino especialmente con anhelo de acertar y de alcanzar la justicia.

Es importante tener presente que la ética, como disciplina, busca ayudar al ser humano a encontrar maneras valiosas de vivir la propia vida. El objetivo de la existencia humana es alcanzar la felicidad. En el marco del presente número, la pregunta profunda que vale la pena que cada uno intente responder es cómo entiende la felicidad. De manera general, muchas veces la felicidad se confunde con la ausencia de esfuerzo, como un punto de llegada donde no hay deberes, sino solo derechos. Paradójicamente, cuando nos piden escoger un logro personal o profesional que nos llene de satisfacción, la mayoría escoge un logro que ha costado más esfuerzo.

Las complejas situaciones personales y sociales por las que atravesamos deben ser un aliciente, una invitación a mantenernos en la búsqueda y promoción del máximo bien posible. Ese debe ser el fundamento ético que nos lleve a la acción, tanto en las empresas como en nuestros hogares y frente a nosotros mismos. Solo así estableceremos las bases para la transformación de la sociedad.

El trabajo —tarea que, efectivamente, es ardua e implica esfuerzo— no es solo una manera de conseguir recursos para vivir, sino también una manera de perfeccionarse humanamente, de crecer en humanidad y de adquirir virtudes. Tengamos siempre presente que la empresa, además de un instrumento de generación de empleo y de riqueza, es, por encima de ello, una escuela de virtudes. Gracias al trabajo y a la cocreación que se deriva de él, construimos una mejor sociedad, mejores empresas, mejores personas y mejores oportunidades.

Alejandro Moreno Salamanca

Director General

INALDE Business School



Alejandro Moreno Salamanca
Director General
INALDE Business School

Héctor Ángel
Director honorario Revista INALDE

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

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

Enrique Franco Mendoza
Asesoría editorial y de diseño

Adriana Prieto Herrera
Productora editorial

ESPECIAL

- 08** ESPECIAL ÉTICA EMPRESARIAL
NAVEGAR EN TIEMPOS REVUELTOS
Juan Fontrodona
- 16** ESPECIAL ÉTICA EMPRESARIAL
HACIA UN LIBRE MERCADO
HUMANISTA
Alejandro Moreno Salamanca
- 22** ESPECIAL ÉTICA EMPRESARIAL
LA CORRUPCIÓN ESTÁ SUJETA
A LA OFERTA Y DEMANDA
Susana Duarte Coroado



- 30** ESPECIAL ÉTICA EMPRESARIAL
LOS DILEMAS ÉTICOS
EN EL FÚTBOL
Javier Tovar Márquez
- 42** ESPECIAL ÉTICA EMPRESARIAL
LA TOMA DE DECISIONES
EN FAMILIAS EMPRESARIAS
María Piedad López
- 50** ESPECIAL ÉTICA EMPRESARIAL
LA VISIÓN MÉDICA ANTE
LA CRISIS Y LA
INCERTIDUMBRE
Carolina Guarín Villabón

- 56** ESPECIAL ÉTICA EMPRESARIAL
¿CÓMO GENERAR VALOR SOCIAL?
Ómar González
- 60** GESTIÓN EMPRESARIAL
DISEÑO EMPRESARIAL CENTRADO
EN PERSONAS
Hugo Díaz Luna
- 68** "QUOTES" ALUMNI
ÉTICA EMPRESARIAL
Martha Lucía Malaver
- 78** HERRAMIENTAS
PUNTO FINAL
Gustavo Mas

- 86** REFLEXIÓN
ULISES O SAN JOSÉ
Luis Manuel Ali
- 90** INALDE BUSINESS SCHOOL
ACTIVIDAD DEL PRIMER
TRIMESTRE DE 2023
- 90** CLASS NOTES
- 92** EVENTOS Y AGENDA
DE LA COMUNIDAD
- 96** CONSULTOR PYMES

CONSEJO DIRECTIVO
INALDE BUSINESS SCHOOL

OSDULIO 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

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

Diseño Editorial Libros y Revistas S.A.S.
Diseño, edición, corrección,
adaptaciones de texto,
diagramación, preprints, impresión.
contacto@disenoeditorial.com
www.disenoeditorial.com

Fotografía e ilustraciones
D.E.Comunicaciones Ltda.; Shutterstock;
Eventos y personajes INALDE: Jaime
Ariza, Juan José Rubio Henao; archivo
personal invitados;
Pág. 24 Transparencia Internacional.
Shutterstock c/editoriales;
Pág. 25 Forsberg, -27- Perekotopole,
-28- Amani A, -32- Christian Bertrand,
-36 y 38- Maciej Rogowski Photo;
-53- Manoej Paateel.



La edición 63 de la Revista INALDE es un llamado a reflexionar sobre uno de los fundamentos y pilares de INALDE: la ética como elemento clave que guíe a las organizaciones hacia un panorama de crecimiento sostenible en el que, además, sean protagonistas de una verdadera transformación social en la que la justicia y la equidad sean faros que guíen la actividad empresarial.

Aunque existen diversos caminos, la visión de los autores llega a un punto de encuentro común: el ser humano es esencia de la organización, pues sin persona no es posible la empresa. En este sentido, la responsabilidad del empresario y del directivo se debe extender más allá de la rentabilidad y del crecimiento, incluso sostenible, al cuidado y la promoción de las personas y de su dignidad.

La actualidad y sus particulares coyunturas plantean, de manera especial, retos y desafíos ante los que muy pocos estaban preparados. El papel de los empresarios ha sido notable y valioso porque, a pesar de las circunstancias, su dedicación de tiempo, esfuerzo y creatividad ha sido clave para sortear todas las adversidades que han surgido en los últimos años y, con ello, han demostrado que son un cimiento vital, no solo para sostener sus organizaciones, sino su propio entorno y hasta los países donde operan.

Sin embargo, los tiempos difíciles y turbulentos traen consigo desasosiego e incertidumbre. La Revista INALDE 63 es una herramienta para recordar a los empresarios y directivos que el desarrollo de sus organizaciones y de la sociedad, pero también de ellos como personas y de sus familias, depende de sus buenas acciones, las ejemplares, aquellas cuyo impacto en el entorno sea indiscutiblemente positivo. Asimismo, esta edición es un espacio de acompañamiento, de consejo y de recomendaciones, incluso a partir de algunos ejemplos de diferentes industrias, sobre cómo avanzar por sendas que parecen indescifrables y enrevesadas.

La Revista INALDE continúa con su firme labor de investigar y entender los diálogos y las preocupaciones de los empresarios y directivos para acompañarlos en los procesos de reflexión y crecimiento que emprendan. Esta edición, además de responder al compromiso de INALDE de formar mejores empresarios, directivos y personas, es una invitación a explorar y ahondar en una temática que, en algunos casos, se asume como entendida, aun cuando los procesos de formación y desarrollo personal nunca concluyen.

Luis Fernando Algarra García

Director Revista INALDE

luis.algarra@inalde.edu.co

NAVEGAR
EN TIEMPOS
REVUELTOS

ÉTICA

LA ÉTICA NOS PROPORCIONA
ESA ESTABILIDAD NECESARIA PARA
ENFRENTARNOS A TEMPORALES QUE NOS
DEPARAN ENTORNOS GLOBALES, DONDE
LA INCERTIDUMBRE Y LOS CAMBIOS
SIN PREVIO AVISO LLEGAN CON MAYOR
FRECUENCIA, SACUDEN ESTRUCTURAS,
PUEDEN AGRIETAR LA GESTIÓN DE
NUESTROS EQUIPOS Y HACEN TAMBALEAR
DECISIONES DIRECTIVAS.





El primer cuarto de siglo está resultando ser una época llena de complejidades en todos los órdenes.

Hemos vivido varias crisis económicas. Iniciamos el siglo con la crisis de la nueva economía, y años después vivimos una crisis de los mercados financieros cuyos efectos todavía perduran. Estamos inmersos en una crisis de abastecimiento de materias

primas con impacto en los datos macroeconómicos y en las economías familiares.

La paz sigue siendo un valor anhelado. En algunas zonas ha habido avances, no exentos de dificultades; en otras, graves retrocesos, con nuevos conflictos bélicos en zonas en las que no hubiésemos imaginado que podían ocurrir. Situaciones que provocan un replanteamiento del



Joan Fontrodona

Ph. D.
Profesor ordinario
de Ética Empresarial y
titular de la Cátedra
CaixaBank de Sostenibilidad
e Impacto Social
IESE Business School

HOY EN DÍA SE ESPERA QUE LAS EMPRESAS TOMEN PARTIDO. HACE AÑOS LA TENDENCIA ERA MÁS BIEN QUE LAS EMPRESAS SE ABSTUVIESEN DE ENTRAR EN ASUNTOS POLÉMICOS QUE VAN MÁS ALLÁ DE SU ACTIVIDAD DIRECTA.

orden internacional y de la relevancia de las diferentes potencias mundiales.

En el orden social, hay una creciente polarización de la convivencia, originada en una batalla ideológica sobre las cuestiones más elementales de la naturaleza humana y de la configuración de la sociedad, y que se manifiesta de muchas maneras: desigualdad social y económica, radicalización del debate público, reacciones emocionales frente al discurso racional, opciones políticas cada vez más enfrentadas. A esto se unen cambios en los planteamientos vitales y en el orden de prioridades de las personas, por ejemplo, una mayor conciencia de la sostenibilidad del planeta o la renuncia a dar prioridad al desempeño profesional por encima de otros intereses.

No hay que olvidar tampoco el progreso tecnológico que avanza exponencialmente. Acaban de cumplirse 50 años de la primera llamada realizada con un teléfono móvil. Las mejoras que la tecnología ha traído a nuestro mundo son evidentes, pero no deberían ocultar que, junto con estas mejoras, han surgido también

cuestionamientos sobre el uso y las consecuencias de estas tecnologías, que afectan temas fundamentales, como la seguridad, la libertad, la privacidad o la vida humana.

La pandemia mundial que hemos sufrido —y cuyo origen sigue planteando dudas de si se debió a factores naturales impredecibles o si hubo una causa humana voluntaria o involuntaria—, en el fondo, debería abrirnos los ojos y darnos cuenta del poco control que tenemos sobre nuestro entorno y lo vulnerables que los seres humanos seguimos siendo.

La responsabilidad de la empresa

Ante este entorno complejo, la empresa tiene un papel importante que desempeñar. Como agente social de primer orden, puede tener parte de responsabilidad en algunas de estas cuestiones planteadas, pero lo que está claro —y es lo más importante— es que la empresa debe ser parte de la solución de estos problemas.

El papel de la empresa en la sociedad y, paralelamente, lo que la sociedad espera de la empresa ha cambiado de forma significativa en

las últimas décadas. Quizás hace años se esperaba que la empresa cumpliera con su responsabilidad social ofreciendo productos y servicios buenos a la sociedad y cumpliendo sus obligaciones. Hoy en día esto ya no es suficiente.

En el mundo actual se espera que la empresa tome parte activa en la solución de los problemas que nos afectan. No hay que ver este cambio de planteamientos como algo negativo. En el fondo —como pone de manifiesto el barómetro de confianza de Edelman, que se publica anualmente—, la sociedad tiene más confianza en las empresas que en otros agentes sociales, como los gobiernos, para solucionar los problemas y, en consecuencia, se espera de ellas que tomen una parte activa en la configuración de la sociedad.

También es cierto que, a su vez, estos problemas afectan a las empresas y sus operaciones. Así que, incluso en términos puramente egoístas, las empresas no pueden mantenerse al margen. En todo caso, así como hace años la tendencia era más bien que las

EN EL PLANO INDIVIDUAL, LA ÉTICA NOS AYUDA A PONER EN JUEGO UNA SERIE DE COMPETENCIAS MORALES QUE CONTRIBUYEN A MEJORAR NUESTRA TOMA DE DECISIONES.

empresas se abstuviesen de entrar en asuntos polémicos que van más allá de su actividad directa, hoy en día se espera que tomen partido.

Este giro requiere por parte de las empresas una nueva actitud, evaluar los riesgos que se generan y, sobre todo, desarrollar nuevos talentos para analizar y gestionar un aspecto de la actividad empresarial que hasta ahora había estado en un segundo plano. Y —todo hay que decirlo— la empresa también debe hacer más presencia en los programas de formación de las escuelas de negocios.

Actitudes ante los entornos VUCA

¿Cómo enfrentarnos a los entornos *volátiles, inciertos, complejos y ambiguos* (VUCA, por sus iniciales en inglés)? Una alternativa sería adoptar una actitud oportunista, la de “capear el temporal”, intentando acomodarse a las situaciones difíciles hasta que pasen. Esto puede ser válido, por ejemplo, para un surfista que busca el empuje de las olas para desplazarse y hacer sus piruetas, pero sería menos apropiado para quien, en plena navegación, se encuentra con un fuerte oleaje.

La parte más importante de la estructura de una

embarcación es la quilla, que sirve de contrapeso a los balanceos del barco e impide que este se vuelque. Como regla, cuanto más pesada y profunda es una quilla, más estable es una embarcación (dejo a los lectores que quieran seguir profundizando en esta metáfora que se adentren ellos mismos en los distintos tipos de quilla y su comparación con la dirección de empresas).

Frente al oportunismo *surfeante* —que puede resultar a primera vista emocionante y vistoso—, la ética —menos vistosa, pero más necesaria— nos proporciona la estabilidad necesaria para enfrentarnos a los temporales con los que nos encontramos.

Ética y entornos VUCA

La ética es aquel ámbito del conocimiento que se interesa por la acción humana, en la medida en que por medio de estas acciones desarrollamos nuestra personalidad y nos convertimos en la persona que somos, con nuestras cualidades y defectos. De esta manera, puede decirse que la ética está presente en toda acción humana y que, como tal, debe ser siempre tenida en cuenta cuando analizamos una acción futura (la decisión que nos lleva a realizarla) o una ya realizada.

En un entorno empresarial, la ética se hace presente en tres niveles distintos: en el plano personal, de modo que introducir la ética como criterio de evaluación ayuda a tomar mejores decisiones; en el plano organizacional, viendo cómo las organizaciones pueden promover un comportamiento ético o, por el contrario, pueden facilitar una conducta inmoral entre sus empleados y demás grupos de interés; y, por último, en el plano social, preguntándose cómo pueden contribuir las empresas al desarrollo de las sociedades donde operan. En cada uno de estos niveles la ética puede ser de ayuda para enfrentarnos a situaciones adversas.

En el plano individual, la ética nos ayuda a poner en juego una serie de competencias morales que contribuyen a mejorar nuestra toma de decisiones. Citemos, a modo de ejemplo, las fundamentales.

La fortaleza, que nos ayuda a estar mejor preparados para enfrentarnos a situaciones difíciles. También hoy se habla mucho de *resiliencia*, como la capacidad de superar la adversidad. La *templanza*, que nos ayuda a ponderar los efectos de nuestras acciones en el largo plazo, sin que en



Oportunidades como
esta no se presentan
dos veces. Te
advierto, ¡estás
dejando pasar una
oportunidad única!

Si pierdo esta
oportunidad pero
mantengo la confianza
de mis clientes y
le doy ejemplo a mi
equipo me doy por bien
servido.

el corto plazo nos haga caer en actitudes oportunistas. La justicia, para ponderar nuestras responsabilidades con los distintos agentes implicados y resolver los conflictos que inevitablemente surgirán en nuestra interacción con todos ellos. Por último, la *prudencia* para determinar qué rumbo seguir entre todas las alternativas posibles, puesto que en estas situaciones complejas y cambiantes nunca habrá soluciones fáciles, sino que, más bien, se tratará siempre de buscar equilibrios entre derechos, obligaciones y bienes en juego.

En esta búsqueda de equilibrios, la ética nos sirve también para saber a qué debemos dar prioridad. Como dice una conocida oración, "Dame, Señor, fortaleza para cambiar lo que se puede cambiar, paciencia para soportar lo que no se puede cambiar y prudencia para distinguir lo uno y lo otro".

En el plano organizacional, la ética nos ayuda a ser conscientes de que, en muchas ocasiones, las conductas inmorales son realizadas por gente buena que tiene sus momentos de debilidad. La empresa tiene la responsabilidad de no dejar a las personas solas, sino de darles el apoyo necesario para que cuando se encuentren ante esas decisiones complejas, ambiguas y cambiantes —y no sepan cómo actuar—, al menos sepan que en la empresa encontrarán ayuda y

consejo para tomar las mejores decisiones.

Los programas de cumplimiento en las empresas sirven para identificar los factores de riesgo y asegurar los mínimos exigibles. Sin embargo, no podemos conformarnos con que las empresas cumplan los mínimos en sus operaciones. Hace falta, sobre todo, generar una cultura ética que promueva el buen hacer. Hay que complementar una gestión del cumplimiento con una cultura de la integridad que anime a hacer las cosas cada vez mejor.

Por último, desde el punto de vista de la sociedad, la mejor forma de no perder el rumbo en estos entornos cambiantes y adversos es tener muy claro el objetivo, la meta a la que se quiere llegar, según aquella otra famosa máxima: "Dame un para qué y seré capaz de cualquier cómo". Pero no todo "para qué" funciona igual de bien para conseguir gente comprometida.

Hoy en día se habla mucho del propósito de las empresas. Es una reflexión muy necesaria, porque solo la definición de un propósito que sea suficientemente amplio y atractivo para todos los implicados puede generar el necesario compromiso y unidad en la organización, y eso difícilmente se conseguirá si el propósito se define solo en función de maximizar el valor de una de las partes.

Ética y sostenibilidad

Los tres niveles descritos están interrelacionados, como es de suponer. Para conseguir una organización unida — la mejor garantía de que no aparezcan vías de agua en la embarcación y se pueda surcar con éxito el mar embravecido—, se requiere tener un propósito bien definido, expresado de forma coherente en todos los sistemas y políticas de la empresa, con lo cual se crea un entorno de trabajo que permite tomar decisiones que en muchas ocasiones serán difíciles.

Un sentido profundo de la sostenibilidad nos hace ver que la empresa no puede contentarse con la actitud oportunista de surfear las olas, porque esto tiene siempre un recorrido corto (uno acaba llegando a la orilla, o perdiendo el equilibrio y siendo revocado por la ola que pretendía surfear). Por el contrario, se trata de sustentar la empresa en unos valores y en una visión de la empresa que doten a la organización de un centro de gravedad que le dé la estabilidad necesaria para mantenerse a flote.

Sirva esta imagen para dejar claro que la ética es parte integrante de la estructura de la empresa y no un añadido estético para hacerla bonita. La ética es un factor de estabilidad. Sin ética, la empresa se verá zarandeada por todos los vientos, que en estos tiempos que corren son muchos y cambiantes. **1**

ENFOCADOS **LIVE**

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)



ESCANEA
EL QR CODE
Y CONOCE EL
PORTAFOLIO
DE PROGRAMAS



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ACTUAR CON ÉTICA Y BUSCAR LA JUSTICIA PARA RECORRER EL CAMINO EMPRESARIAL



*Alejandro Moreno <...>
Salamanca*

*Ph. D.
Director general
Profesor
Inalde Business School*

PRESENTÉ ESTE LIBRO EN DICIEMBRE DE 2022. SU HILO CONDUCTOR SON LAS REFLEXIONES Y APRENDIZAJES QUE ENCONTRÉ EN LAS CONVERSACIONES QUE SOSTUVE CON 51 LÍDERES EMPRESARIALES. LA DIGNIDAD HUMANA ESTÁ PRESENTE EN EL CENTRO DE LA CONVERSACIÓN Y LA ÉTICA; ES LA PROTAGONISTA, LA QUE TEJIÓ LA RELACIÓN JUSTA ENTRE SUS DECISIONES, LAS EMPRESAS Y PERSONAS QUE LIDERAN Y LA SOCIEDAD.

**HACIA UN LIBRE
MERCADO
HUMANISTA**

REFLEXIONES Y
APRENDIZAJES
CON LÍDERES
EMPRESARIALES
NO SALAMANCA

HACIA UN LIBRE MERCADO HUMANISTA

En noviembre, durante el Encuentro Anual de Alumni, tuve la alegría, el privilegio y la responsabilidad de presentar mi libro *Hacia un libre mercado humanista*, en el cual reúno mis conversaciones con algunos líderes empresariales con quienes hemos compartido reflexiones y puntos de vista sobre el papel de la empresa, en especial, en estos momentos de incertidumbre en los que, como empresarios y directivos, debemos tener una visión más amplia y más integral sobre el papel de las organizaciones en la construcción de una sociedad más justa.

Durante estos meses, he tenido la oportunidad de releer y recordar varios de esos diálogos profundos que compartimos con cada invitado, distribuidos en esos tres grandes capítulos: "Organizaciones con propósito", "Liderazgo humanista" y "Capitalismo consciente", y concluyo que estamos en la construcción de un camino que nos lleva, como lo indica el título de mi libro, hacia un libre mercado humanista. Este no es un asunto finalizado; por el contrario, los empresarios y directivos tenemos la gran responsabilidad de hacer realidad los conceptos que buscan defender y promover

la dignidad del ser humano. En el ámbito empresarial tenemos aún mucho trabajo por realizar.

Este es un camino que apenas comenzamos a recorrer y debemos ver con esperanza el futuro del libre mercado, pues siempre será perfectible. Es un camino en el que los líderes, los académicos y las personas más privilegiadas de la sociedad debemos ser conscientes de que el capitalismo, a pesar de sus defectos, es probablemente el menos malo de los modelos económicos que hemos diseñado e implementado.

Sin embargo, quienes estamos al frente de las organizaciones que hoy son modelo y estructura para el desarrollo social, debemos tener presente que el modelo capitalista no es sostenible por sí mismo, sino que debe avanzar hacia su verdadero fin último: la persona y su dignidad en todos los ámbitos, no solo en el empresarial. En este sentido, el libro es una invitación a pensar que el centro de cualquier institución social tiene que ser la persona y su desarrollo en un entorno que debería ser el libre mercado —libre porque sin libertad no hay dignidad—.

Estamos ante un mundo que nos plantea retos y desafíos

para los cuales no estábamos preparados; con ello llega la incertidumbre. Pero, en particular, los empresarios y directivos hemos aprendido a sortear los cuestionamientos que descalifican el papel de la empresa en la sociedad y su importancia para el desarrollo del entorno al que pertenece, pero también en el crecimiento de las personas que conforman nuestras organizaciones.

A propósito de ese desafío, recuerdo con especial aprecio mi conversación con Judy Samuelson, fundadora y directora ejecutiva del Aspen Institute Business & Society Program y autora del libro *The Six New Rules of Business: Creating Real Value in a Changing World*, en el que, como comento en mi obra, nos invita a empresarios y directivos a analizar "los cambios profundos en cuanto a la actitud y mentalidad que la sociedad está sufriendo y cómo ello está llevando a redefinir las nociones de lo que es una empresa, su poder, su éxito y su papel en las comunidades donde opera".

Si bien es cierto que aún queda mucho trabajo por realizar en la búsqueda de una sociedad más justa, también es necesario entender que vivimos en un tiempo en el que se



ESTE ES UN CAMINO QUE APENAS COMENZAMOS A RECORRER Y DEBEMOS VER CON ESPERANZA EL FUTURO DEL LIBRE MERCADO PUES SIEMPRE SERÁ PERFECTIBLE.

creo erróneamente que la felicidad consiste en llegar a un punto en el que haya tal grado de bienestar que no se tengan deberes, sino exclusivamente derechos.

La felicidad es un concepto que hoy suele malinterpretarse: se asocia con un punto de llegada en el que priman el privilegio y los derechos sobre el esfuerzo y los deberes. Al final, la verdadera felicidad consiste en todo lo contrario, pues aquello que en la vida

nos costó un mayor esfuerzo es lo que más gratamente recordamos y con mayor orgullo contaremos a nuestros nietos o a las próximas generaciones. ¿Cuál es la concepción de felicidad que nos acompaña y qué nos motiva a diario en nuestra actividad empresarial, con la familia y con los amigos?

De la respuesta a esta pregunta sobre el fundamento de nuestra felicidad se deriva también nuestro comportamiento

frente a la vida y, en últimas, nuestro talante ético, el cual debe ser único, indivisible y consistente, tanto en la empresa, como en el hogar y, también, por supuesto, en los espacios y momentos sociales. Todos estos espacios, momentos y entornos requieren nuestra entrega y plenitud; en últimas, nuestro esfuerzo y nuestro servicio.

Es posible que estemos entendiendo de forma ligera un concepto tan profundo y asumamos, por ejemplo,

que el trabajo es un castigo. Debemos ser muy cuidadosos porque una parte de los reclamos sociales a la empresa se fundamenta en que el trabajo es sinónimo de opresión. ¿Cuál es el significado que damos al esfuerzo y al trabajo? ¿Cuál es nuestro propósito cuando nos levantamos a diario para ir a trabajar y cumplir con compromisos que con seguridad están ayudando a construir una sociedad mejor? ¿Somos conscientes de ello?

Por lo anterior, creo profundamente que la felicidad está correlacionada con el esfuerzo. Entonces, el trabajo es, además de enriquecedor y de dignificante, absolutamente maravilloso y la empresa no es un lugar de castigo, sino el lugar en que los colaboradores crecen en cuanto personas.

Pero más allá de la comprensión de estos conceptos, lo cual ayuda a moldear ciertos hábitos y con ello grandes virtudes, un mensaje que se constituye en eje de mi libro es que la sociedad será buena y próspera en la medida en que la libertad sea un valor absolutamente fundamental. La libertad entendida como escoger el bien y no como hacer lo que queramos, porque, de lo contrario,

además de imprudentes, seremos esclavos y con seguridad terminaremos haciéndonos daño.

Al final, la reflexión profunda detrás de estas ideas nos debe llevar como humanidad a una pregunta ética: ¿cómo vivir de manera más justa? Es claro que no tenemos un mundo plenamente justo, pero un sistema de libre mercado humanista nos puede acercar a una sociedad más justa y nuestra responsabilidad como empresarios para que esto ocurra de manera transparente y ágil es clave.

Nuestro papel es fundamental y debemos reconocernos como protagonistas de un orden social más justo. Los grandes problemas nos atañen, aunque muchas veces parezcan lejanos. Por ejemplo, el informe "Las desigualdades matan", preparado por Nabil Ahmed para Oxfam International, evidencia que las diez personas más ricas del planeta suman más riqueza que el 40 % de la población mundial más pobre; es decir, 3.100 millones de personas suman menor riqueza que diez personas. En la misma línea, debemos entender que la empresa no son los grandes conglomerados de Silicon Valley y valorar

todo el potencial y poder de transformación que tiene la empresa como podríamos entenderla en Colombia: la empresa está en la tienda, en la panadería, en el puesto de transporte, esa es la empresa que tenemos que promover.

Nuestra responsabilidad se extiende hasta el deber diario que tenemos por formarnos, por leer, por enterarnos de lo que ocurre en nuestro entorno y en todo el mundo porque los fenómenos políticos, sociales y económicos que ocurran al otro lado del planeta nos afectan, como ya hemos tenido que verlo y afrontarlo. La educación es una tarea interminable para el ser humano, y los empresarios no estamos exentos. La verdadera educación es, en sí misma, un modelo de libertad, en la medida en que cuando sabemos y conocemos más, somos más libres.

Asimismo, los líderes también deben ser formadores; esta es una labor de justicia y entrega a los demás. De esta manera, la empresa es una escuela de virtudes. Cuando somos buenos líderes, ordenados, puntuales, respetuosos, estamos impregnando de virtudes a nuestra organización, a las personas. Ellas, con seguridad, replicarán nuestro ejemplo,



UN SISTEMA DE LIBRE MERCADO HUMANISTA NOS PUEDE ACERCAR A UNA SOCIEDAD MÁS JUSTA Y NUESTRA RESPONSABILIDAD COMO EMPRESARIOS PARA QUE ESTO OCURRA DE MANERA TRANSPARENTE Y ÁGIL ES CLAVE.

con lo cual nuestro desafío es enorme. La exigencia es parte de la educación; la exigencia implica amor, y el amor, a su vez, libertad. Cuando queremos a alguien es cuando le hacemos notar su error, pero siempre con el profundo respeto por su libertad.

El líder humanista tiene que ser servidor antes que decisor, el líder humanista entiende la persona como el centro de la organización y, por lo tanto, debe formar

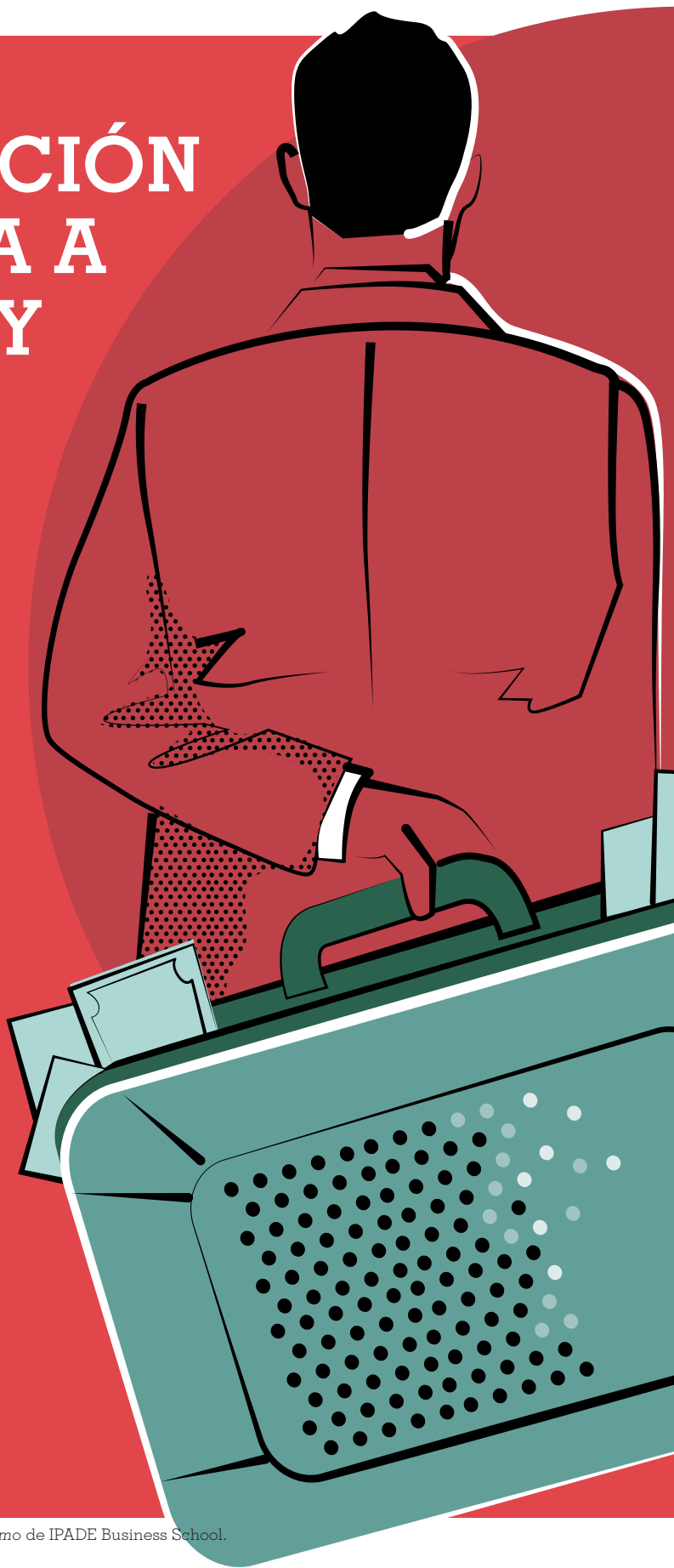
esas capacidades únicas, esa sensibilidad que le hace entender el mundo y su entorno para transformarlo a diario para bien.

He planteado *Hacia un libre mercado humanista* como un norte en el que cualquier institución empresarial, cuyo poder de influencia es el más alto para la sociedad y los tiempos actuales, defina y ubique a la persona como su razón de ser y trabaje por ella desde la libertad y el respeto,

considerando el capital y el trabajo como factores muy importantes, pero para el crecimiento económico.

Los animo a leer mi libro *Hacia un libre mercado humanista: Reflexiones y aprendizajes con líderes empresariales*, el cual nos ayudará a ver en la empresa esa apasionante aventura que nos permite, con nuestras decisiones y acciones, dar forma a una sociedad cada día mejor, cada día más justa. **I**

LA CORRUPCIÓN ESTÁ SUJETA A LA OFERTA Y DEMANDA



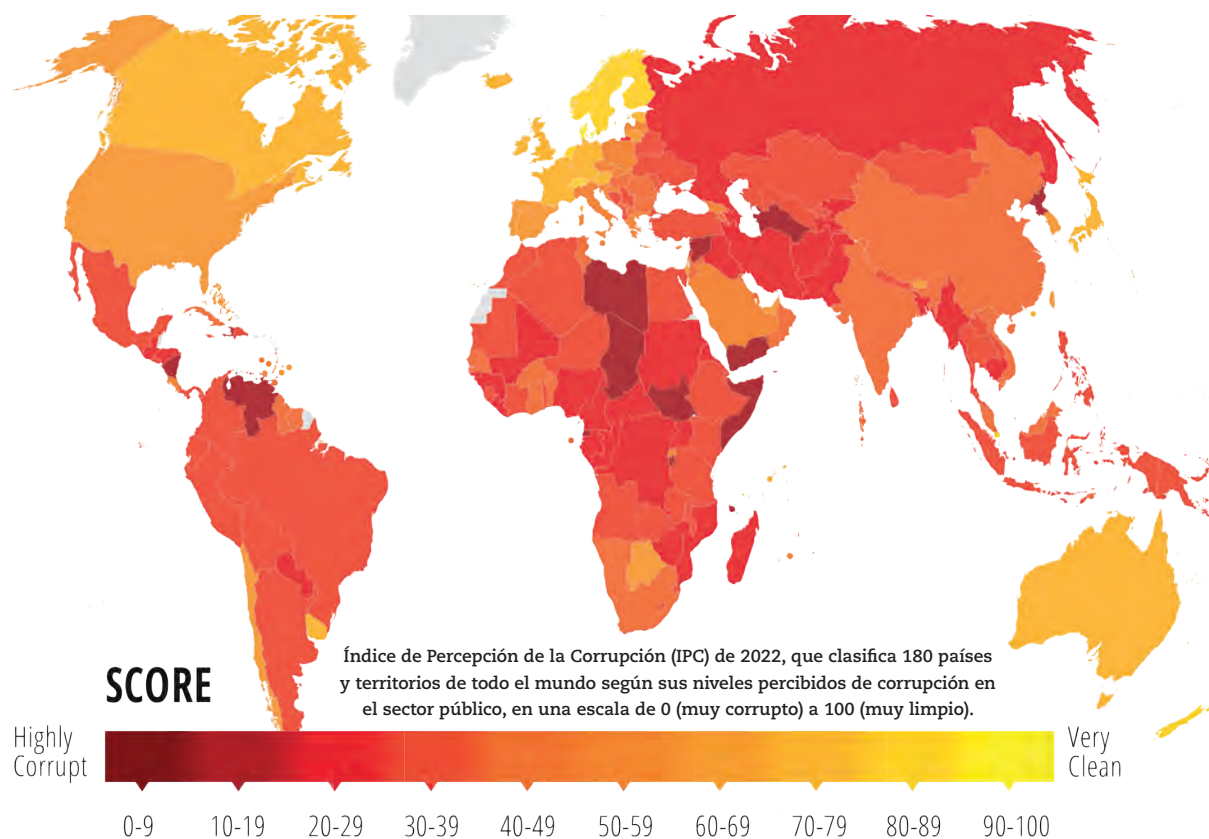
*Susana Duarte
Coroado*

*Ph. D.
Investigadora principal
Universidad de Amberes,
Bélgica*

● *Artículo publicado previamente en la edición 356 de la *Revista Istmo* de IPADE Business School.



SI LA CORRUPCIÓN ES UN
PROBLEMA SISTÉMICO,
HACE FALTA UNA SOLUCIÓN
ENVOLVENTE, UNA
POLÍTICA INTEGRAL DE
INCENTIVOS Y CASTIGOS.



Fuente: Transparencia Internacional.

En los últimos años, América Latina logró avances importantes en la lucha contra la corrupción. Muchos países de la región implementaron leyes y mecanismos para contrarrestar este fenómeno, las investigaciones legales avanzaron y los movimientos de la sociedad civil se incrementaron. Pero la corrupción aún se percibe como uno de los más graves problemas.

Un estudio publicado en 2018 de la firma de servicios profesionales EY indica que estos esfuerzos no han tenido el éxito esperado, ya que, a escala global, el 38 % de los ejecutivos entrevistados afirman que en sus países existen prácticas de corrupción o soborno. En América Latina el porcentaje corresponde al 78 %, con lo cual se convierte en la región del mundo con el porcentaje más alto de percepción de corrupción en los negocios. Es hora de hacer preguntas trascendentales: ¿qué pasa?, ¿que no está funcionando?, ¿es posible cambiar?, ¿la corrupción es cultural o socialmente inevitable?

Al leer la preocupación de los ciudadanos y de las organizaciones internacionales, los políticos han puesto el tema en la agenda política. Con arengas más

o menos radicales, prometen limpiar la sociedad del flagelo de la corrupción y aprobar leyes más duras. Sin embargo, suele ser difícil encontrar en esos discursos electorales (quizá "electoralistas") propuestas concretas que diseñen mecanismos de prevención y detección de conductas ilícitas, así como la dimensión presupuestaria de los recursos asignados a la implementación de esos mecanismos y a las autoridades judiciales que investigan y juzgan la corrupción.

También es rara la promesa política que proponga un pacto anticorrupción entre todos los partidos políticos, las instituciones del Estado y la sociedad civil, de empresas a organizaciones

ES HORA DE HACER PREGUNTAS TRASCENDENTES: ¿QUÉ PASA?, ¿QUE NO ESTÁ FUNCIONANDO?, ¿ES POSIBLE CAMBIAR?, ¿LA CORRUPCIÓN ES CULTURAL O SOCIALMENTE INEVITABLE?

no gubernamentales. Esto sin hablar de la aprobación de leyes que tienen como único objetivo calmar a la opinión pública o responder a obligaciones internacionales, pero que en realidad son deliberadamente mal diseñadas, con agujeros que permiten escapar a los corruptores y a los corrompidos.

En otras palabras, de nada sirven discursos y leyes si no tienen correspondencia en la práctica, en comportamientos más éticos, en mecanismos que desalienten los actos de corrupción y en decisiones judiciales que castiguen a los delincuentes. En realidad, los políticos forman parte del grupo de los principales beneficiarios; por eso, ¿por qué habrían de querer acabar con la corrupción?

CONDENADOS A LA CORRUPCIÓN

Varios estudios buscan las causas de la corrupción, identificando innumerables variables. El propio concepto *corrupción* no es unánime, y ello contribuye a la indeterminación del origen del fenómeno. Las definiciones más amplias consideran que cualquier ventaja ilegítima que un individuo obtenga es susceptible de calificarse como corrupción. Las visiones más legalistas creen que un acto u omisión solo puede ser considerado

ilícito si ello está explícito en la ley. Pero, tal vez por eso, existen otras tipologías de delitos que no son estrictamente corrupción, pero que son conexos: tráfico de influencias, malversación de fondos, fraude, abuso de poder, entre otros, además de otro conjunto de prácticas que, dependiendo del ordenamiento jurídico, pueden o no ser legales, como el *lobbying*, los regalos, la hospitalidad y el financiamiento privado de partidos y campañas políticas. Todo esto también contribuye a diferentes visiones de las causas de la corrupción.

Los economistas han estudiado la relación entre altos índices de corrupción y economías poco abiertas



↑ El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de Transparencia Internacional en 2021, fue de 43 sobre 100, lo que indica que la corrupción sigue siendo un problema generalizado en todo el mundo.

o competitivas, la dimensión del sector público, el tamaño del producto interno bruto (PIB) o la existencia de recursos naturales. Los sociólogos, a su vez, apuntan a causas culturales, como los niveles de confianza en la sociedad, la religión, la igualdad de género o la aceptación de jerarquías. Por ejemplo, las sociedades con estructuras más tribales o basadas en relaciones familiares y con mayor informalidad son más propensas a la corrupción.

La ciencia política ha mirado hacia el sistema político, el tipo de democracia, el grado de descentralización del gobierno o el sistema electoral. La mayoría de los estudios no han presentado resultados concluyentes y algunos, incluso, son contradictorios o sin tendencias definidas. Es posible afirmar, a pesar de ello, que Estados más ricos, de tradición protestante, con menor aceptación de jerarquías y con mayor participación de las mujeres en la vida pública presentan índices más bajos de corrupción.

Por su parte, los países con un pasado colonial también parecen ser más propensos a la corrupción. Sin embargo, resulta difícil percibir lo que es causa y lo que es consecuencia. Visiones derrotistas que creen que la corrupción es una fatalidad determinada por las características sociales o culturales de un determinado pueblo olvidan, por ejemplo, que en el siglo XIX los países del norte de Europa sufrían de una corrupción endémica. Hoy Suecia, Dinamarca y Noruega están en la cima de los países menos corruptos del mundo.

FALLO INDIVIDUAL O PROBLEMA SISTÉMICO

En todos los países hay políticos o funcionarios públicos más propensos a ser corruptos que otros. Estas diferencias dependen, en gran medida, de los valores personales y también de su situación personal en el momento, por ejemplo, si ganan un sueldo bajo o si tienen que pagar gastos de salud o educación de los hijos.

Sin embargo, dependen más aún de la variación de oportunidades que les surgen para obtener ventajas para sí mismos y la disponibilidad de la otra parte —ciudadano o empresa— para pagar esos valores. Es decir, el comportamiento de los individuos es influenciado, por una parte, por sus elecciones personales y su libre arbitrio, y por la otra, por su contexto, las oportunidades que se dan por el camino y la conducta de sus pares o superiores.

Un estudio experimental sugiere que **1)** el corruptor sabe que lo que hace no es correcto, pero se aventura

porque los demás también lo hacen, **2)** los actos de corrupción ocurren más fácilmente si se da la oportunidad directa para ello, independientemente de los valores o si el individuo ya se veía beneficiado por pequeños sobornos y **3)** la presencia de un tercer individuo en la transacción disminuye las probabilidades de un comportamiento ilícito. Así, parece que se trata de una combinación de oportunidades con incentivos y desincentivos.

En otras palabras, un político o funcionario público se vuelve corrupto porque tiene poder (de decisión, de gestión de fondos públicos, de elección de proveedores privados) y tiene incentivos (una oferta por parte del corruptor, falta de transparencia y mecanismos de supervisión de su conducta y, como tal, pocas probabilidades de ser descubierto o juzgado).

Otra forma de encarar la cuestión es como si se tratara de un mercado de oferta y demanda. Un oficial público tiene algo que vender —una decisión pública o un servicio estatal—, pero, por el otro lado, tiene que encontrar un individuo dispuesto a pagar.

Sin embargo, existe una gran diferencia entre el individuo que acepta o exige una ventaja ilegítima —sea un soborno en efectivo, un regalo u otro tipo de beneficio— porque le surge una oportunidad para ello, y la corrupción generalizada en todos los niveles jerárquicos en una institución pública, en un gobierno o en un sistema electoral.

En la primera situación ocurre un fallo ético y un delito más o



EN EL IPC DE 2021 DINAMARCA OBTUVO UNA PUNTUACIÓN DE 88, COMPARTIENDO EL PRIMER LUGAR CON NUEVA ZELANDA COMO LOS PAÍSES MENOS CORRUPTOS PERCIBIDOS A NIVEL MUNDIAL.

menos aislado, que puede ser detectable con relativa facilidad si sucede en un contexto en el que las leyes y los mecanismos de prevención y detección funcionan.

En la segunda situación, se trata de una corrupción sistémica que invade todas las estructuras públicas y tiene, naturalmente, consecuencias totales. Aquí la corrupción es practicada por casi todos y se convierte en un elemento de la cultura de la institución. Todos saben que es de uso común y no aceptar o no participar en el esquema resulta costoso para los individuos. La normalidad de la práctica dificulta hasta su condena moral en el seno de la institución.

Se suele hablar de dos tipos de corrupción:

① **La pequeña corrupción:** Está ligada a funcionarios públicos de bajo o mediano grado que “venden” el acceso a servicios públicos a los que la población ya tenía derecho. Es la que más interfiere en la vida de los ciudadanos y la que más desagrada a los empresarios, por ser imprevisible en términos de costos y de garantías de que la solicitud se concretará.

② **La gran corrupción:** Se relaciona con políticos o altos funcionarios públicos, ocurre a gran escala e implica amplias sumas de dinero. Ya no es vista de forma tan negativa por algunos empresarios, porque existe la percepción de que es más fácil de gestionar. Aunque la “inversión” en sobornos sea alta, también lo será su retorno, ya que se trata de contratos de millones en obras o compras públicas. Los objetos de los sobornos tampoco son individuos dispersos, sino un pequeño grupo de personas que se mueve en los mismos círculos sociales que algunos empresarios.



↑ Se estima que la corrupción en Latinoamérica y el Caribe puede representar una pérdida anual de entre 220.000 millones y 320.000 millones de dólares. Estas pérdidas se deben a una variedad de factores, como la falta de transparencia en la gestión de los recursos públicos, la asignación ineficiente de contratos gubernamentales y la evasión de impuestos, entre otros. —Informe 2016 "Costos económicos de la corrupción en América Latina y el Caribe" elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en colaboración con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)—.

CORRUPCIÓN: ¿UN DELITO SIN VÍCTIMAS?

Muchos consideran que la corrupción es solo una cuestión moral —hacer o no lo que está bien— en la cual no hay víctimas. Pero ¿será así? La corrupción, a pesar de engrasar la maquinaria burocrática, tiene más externalidades negativas que positivas: injusticia, ineficiencia de los servicios, desperdicio de recursos públicos, desincentivos a empresas extranjeras, falta de confianza en el gobierno y en la democracia, inestabilidad política, medidas represivas contra acusaciones de corrupción (como los delitos de difamación, persecución de denunciantes o restricciones a la libertad de prensa).

También, en los negocios y en las empresas, hay quienes salen perjudicados: las pymes y las grandes empresas extranjeras no compiten en pie de igualdad con las grandes empresas nacionales, porque no están dentro de las redes de influencias o no poseen los contactos ni los recursos financieros para pagar sobornos desde el principio. Resultado: empresas que no entran en el mercado, que acaban por fallar, que no crean empleo ni riqueza. Tanto los Estados Unidos como el Reino Unido tienen leyes muy fuertes en ese campo y las penas son altas. Las grandes multinacionales

de esos países no quieren arriesgar. Y si hacer negocio en un país solo es posible pagando sobornos, entonces ellas no invierten. Incluso las empresas que pagan sobornos corren graves riesgos financieros y reputacionales.

La corrupción añade costes y aparta a los socios internacionales. Si la corrupción es más baja en países donde la confianza social entre individuos es más alta, solo se puede esperar que lo inverso también suceda. La confianza es un elemento fundamental para los negocios, y donde existe corrupción, existe desconfianza e imprevisibilidad de resultados. Además, esto crea una cultura empresarial que no es adecuada para la internacionalización, pues en ocasiones se viaja a

países donde la corrupción no es sistémica y la empresa puede incurrir en procesos judiciales en el extranjero.

¿UN COMBATE PERDIDO?

Al regresar al estudio de EY, la consultora concluye que a pesar de los miles de millones pagados en multas y de la aprobación de leyes, la corrupción no ha disminuido a escala global. Es necesario cambiar el paradigma y ver más allá de las leyes que no salen del papel. La prevención o la disminución de las oportunidades y la reducción de los incentivos son la clave.

En el fondo, para un problema sistémico, una solución sistémica y una política integral de incentivos y castigos: leyes más estrictas, penas más altas y una verdadera aplicación de la ley; es decir, las condenas, son fundamentales, pero no suficientes. Hay actualmente una corriente de pensamiento ante las autoridades que cree que, más que sanciones penales, importa impedir que los corruptos aprovechen las ganancias de la descomposición. En otras palabras, urge congelar bienes y cuentas bancarias durante todos los juicios, hacer que los condenados pierdan los bienes. También, conviene un control más estricto sobre empresas *offshore* que permiten gestionar fondos ilícitos y ocultar la verdadera identidad de sus dueños. Esto es fundamental para que los corruptos tengan menos formas de ocultar su riqueza.

Pero en este campo importa no olvidar dos elementos clave. El primero son los recursos financieros, humanos e, incluso,

informáticos al disponer de los equipos de investigación criminal y una correcta capacitación de los jueces para comprender el fenómeno. El segundo es evitar el atropello de derechos fundamentales en la elaboración de leyes más estrictas: la lucha contra la corrupción tiene que trabajar a favor de los ciudadanos y no en contra de sus derechos.

Los puentes entre el sector público y el privado no solo son deseables, sino también cruciales. Muchas veces ambas partes sienten que se encuentran en polos opuestos, culpándose mutuamente; una porque ofrece sobornos y la otra porque los acepta o solicita. No tiene que ser así. Por parte del sector privado es fundamental mejorar la cultura interna de las empresas, pero también denunciar pedidos de pagos ilícitos o los concursos públicos que no cumplan la ley. En lo que se refiere a las empresas implicadas en casos de corrupción, es necesario que también sean criminalmente responsables, y no solo sus funcionarios.

Por otra parte, es importante que se impida a las empresas infractoras acceder a licitaciones, aunque sea de forma temporal. Tal medida tiene un carácter punitivo para esas empresas, pero es un incentivo para las organizaciones que cumplen, ya que ahora operarán en un mercado donde la competencia desleal (e ilegal) está prohibida.

El sector privado también puede contribuir a las políticas anticorrupción, presionando a los poderes públicos para decisiones públicas y procedimientos burocráticos más integrados y transparentes. Las asociaciones empresariales tienen aquí un papel central, porque pueden ejercer esa presión ante el poder político, pero también disimular una cultura de integridad y *compliance* a las empresas asociadas.

En el marco de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, se creó el UN Global Compact, la mayor iniciativa voluntaria del mundo sobre responsabilidad corporativa, que ya ha unido gigantes mundiales como Coca-Cola, SAP o BBVA. Los diez principios apelan a que las empresas trabajen en todo el mundo contra la corrupción. La iniciativa promueve inspiración, orientación y asesoramiento a las empresas sobre el modo de hacer negocios de manera responsable y tomar medidas para un futuro más sostenible.

La corrupción es un fenómeno demasiado complejo como para erradicarlo por completo. Sin embargo, es posible prevenir, contener y disminuir su impacto social y económico. Este es un problema de todos y, por eso, todos debemos predicar con el ejemplo. **I**

* "La corrupción está sujeta a oferta y demanda". *ISTMO* 356 (junio-julio) 2018, pp. 76-80.

CUANDO LA GEOPOLÍTICA, LA RENTABILIDAD Y EL PODER SE MEZCLAN CON EL DEPORTE



*Javier Tovar
Márquez*

*Executive MBA
Profesor
INALDE Business School*



LAS JUGADAS POCO ÉTICAS
EN LOS NEGOCIOS, QUE VIENEN
QUEDANDO ATRAPADAS EN LAS REDES
DEL FÚTBOL, NO SON GOLES PRODUCTO
DEL FAIR PLAY, SINO UN ESPEJO DE LAS
JUGADAS QUE PUEDEN ESTAR SUCEDIENDO EN
OTRAS INDUSTRIAS. SI LA ÉTICA ES UNO
DE LOS PILARES DE LA SOSTENIBILIDAD, LA
CREDIBILIDAD EN ESTE DEPORTE, COMO EN
OTROS SECTORES, DEPENDERÁ DE QUÉ TANTO
LOS DIRECTIVOS Y LOS EQUIPOS TOMEN MAYOR
CONCIENCIA DE SU PAPEL EN LA SOCIEDAD.
ACTUAR CON MORAL ASEGURARÁ QUE NO
SE SOCAVE LA PASIÓN QUE ESTE DEPORTE
DESPIERTA EN LAS MULTITUDES.

LOS DILEMAS ÉTICOS EN EL FÚTBOL

→ Con cálculos de la temporada 2016-2017, PWC concluyó que en España la industria del fútbol profesional genera un impacto en la actividad económica equivalente al 1,37% del PIB y se puede duplicar.



Si bien no se conoce con certeza el origen del fútbol, se sabe que este deporte nació en la Edad Media, pero tuvo sus bases reales y se consolidó como lo conocemos hoy en las islas

británicas, específicamente en 1863, cuando se establecieron en la Universidad de Cambridge las reglas de un juego que hasta ese entonces era violento, difícil de entender y carente de uniformidad.

Esas reglas iniciales abarcaban aspectos como la estandarización en la forma y el tamaño del balón, la figura del árbitro como validador, la reglamentación de las áreas de la cancha y la institucionalización del tiro penal.

Pero el fútbol es mucho más que reglas. Con el paso del tiempo, y gracias a las dinámicas del juego y de los campeonatos,

evolucionó y pasó de ser un entretenimiento local a una compleja industria que despierta pasiones alrededor del mundo.

La evolución del fútbol no solo se ha dado en el juego, también ha venido creando oportunidades de negocio que eran inimaginables hace algunos años. Además de las entradas a estadios, hoy se firman multimillonarios acuerdos en patrocinios que van desde marcas de vestir hasta vehículos o contratos que involucran la modificación de los nombres de los estadios para incluir el de sus patrocinadores. También están los acuerdos de televisión con los grandes conglomerados de la comunicación que constituyen la principal fuente de ingresos en este deporte.

En términos de infraestructura, los estadios pasaron de ser simples retablos improvisados alrededor de una cancha a convertirse en modernos centros de entretenimiento que incluyen la organización de conciertos de talla mundial, habitaciones de lujo, tiendas exclusivas y restaurantes



LO QUE ESTÁ PASANDO EN EL FÚTBOL REFUERZA LA NECESIDAD DE QUE LOS CLUBES DE FÚTBOL ACTÚEN DE MANERA RESPONSABLE Y ÉTICA EN SU MANEJO DE LAS FINANZAS PARA GARANTIZAR LA INTEGRIDAD DEL DEPORTE.

con estrellas Michelin, todo alrededor de las marcas de los equipos.

En resumen, los grandes equipos de fútbol de la actualidad operan de la misma manera que las más sofisticadas compañías multinacionales.

Hablemos del impacto cultural. Los estadios son lugares de visita obligada en muchas de las grandes ciudades del mundo, lo cual genera, primero, un incremento del tráfico en las ciudades; es decir, atraen el turismo. Segundo, crean dinamismo en las economías locales mediante la venta de *souvenirs* y camisetas; ni qué decir de los días de los partidos, en los que se mueven cientos de millones de dólares alrededor del juego, ya sea en el comercio formal e informal o, en el caso de Europa, en vuelos y tránsito de seguidores entre ciudades.

Por otro lado, los estadios ya son parte de los planes para cualquier turista. Uno de los ejemplos más representativos es el estadio Santiago Bernabéu, lugar que alberga al Real Madrid, el club más laureado de Europa y uno de los más importantes de la historia de este deporte; el Bernabéu recibe el 10 % de los turistas que visitan España y su museo es el segundo más visitado en toda la comunidad de Madrid, tan solo detrás del histórico Museo del Prado.

No obstante, algunos expertos advierten que la industria del fútbol se ha vuelto ultracompetitiva y que los precios de los

jugadores han aumentado de manera descontrolada, lo que ha creado un efecto burbuja en la industria. Precisamente, allí nacen algunos de los problemas que relataremos a continuación.

INGRESANDO EN UN NUEVO CONTEXTO. EL POLÍTICO

El fútbol es el deporte más mediático e importante que hay en el mundo y, como tal, ha sido objeto de un interés que va más allá del deportivo y empresarial. En un fenómeno relativamente nuevo, algunos Estados y países que llamaremos monarquías, han inundado de petrodólares¹ el negocio del fútbol, comprando equipos que hasta antes de su llegada eran muy poco exitosos en lo deportivo y con muy pocos seguidores fuera de sus ciudades. Tal es el caso del París Saint-Germain (PSG), el Manchester City y el Newcastle United².

Las razones van más allá de lo deportivo. En un fenómeno conocido como *sportwashing*, se especula que se está utilizando el fútbol para limpiar la imagen de algunos países que, entre otras acusaciones, incluyen la violación de los derechos humanos, la privación radical de los derechos de la mujer, los asesinatos de periodistas y de la población civil³. Qué mejor vehículo que el deporte más importante del mundo, el buen nombre de futbolistas de clase mundial admirados a

1. https://espndeportes.espn.com/espnplus/nota/_/id/8536802/manchester-city-psg-chelsea-champions-league-petrodolaes-europa-futbol

2. <https://www.marca.com/futbol/futbol-internacional/2022/06/02/628e4d9a268e3ef30f8b458e.html>

3. <https://www.nytimes.com/2022/12/14/opinion/world-cup-qatar-sportswashing.html>



→ Los grandes equipos de fútbol de la actualidad operan de la misma manera que las más sofisticadas compañías multinacionales.

lo largo y ancho del planeta y la pasión de cientos de miles de seguidores para mostrar una mejor cara de sus respectivos países y hacer ver que las cosas realmente no son tan graves, que sus países no son como los imagina un Occidente lleno de prejuicios⁴. Tomar el fútbol por la fuerza es poner la pasión en contrapeso del todo vale.

Y, MIENTRAS TANTO, LOS NÚMEROS PASAN DE VERDE A ROJO

Con la llegada de estos nuevos actores a la industria del fútbol, hay dinero por montones (y el mercado lo sabe), lo que ha

generado efectos colaterales directos en el mercado, como el costo de jugadores, lo cual es grave, porque los futbolistas son el eje del negocio. En el fútbol actual existe una burbuja especulativa que, aunque ya venía presentando sus primeros síntomas (desde la aparición del fenómeno de “los galácticos” en el Real Madrid de inicios de los 2000), esta vez ha aumentado los precios de los futbolistas de una manera exponencial. Con los dilemas éticos y morales ya descritos, además de los desequilibrios económicos que han generado los denominados equipos Estado⁵, la industria del fútbol atraviesa

4. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2022/nov/16/sportswashing-qatar-west-world-cup-regime>

5. <https://www.telemundodeportes.com/fútbol/la-nueva-tendencia-del-fútbol-que-son-los-clubes-estado>

→ Según Bankless Times -2022-, valor de los patrocinios deportivos de empresas relacionadas con las criptomonedas superó los 1.500 millones de dólares en todo el mundo solo en el periodo comprendido entre enero de 2021 y junio de 2022.



por problemas estructurales que siguen sin tener un espacio para el debate en la opinión pública mundial y que, además, si no se debaten generarán un retroceso en los valores esenciales del deporte: la igualdad de oportunidades, el juego limpio y, por encima de todo, el valor del ser humano en la sociedad.

Parece que el fútbol es ahora tema de solo unos pocos equipos, de aquellos que puedan resistir elevadas masas salariales de jugadores y significativos costos de traspasos; también, en menor medida, de aquellos que de forma creativa sepan formar jugadores desde las divisiones inferiores. Aunque esta opción sí es posible, es una apuesta de largo plazo y, precisamente, lo que han traído los nuevos propietarios del fútbol a este deporte es la inmediatez, poner mucho dinero a cambio de resultados rápidos, lo cual destruye los procesos y la visión de largo plazo.

En cuanto a las reglas financieras del juego, los clubes exitosos tienen un flujo de ingresos recurrente y acuerdos de patrocinio garantizados. Sin embargo, ya no son tantos los equipos que generan utilidades y, mucho menos, flujo de caja, básicamente porque competir con empresas que tienen flujos de caja inagotables hace inviable al fútbol como negocio, lo cual nos plantearía un nuevo dilema ético: ¿estamos ante reglas de juego equitativas o, simplemente, esta es una guerra de David contra Goliat, en la que solo es cuestión de tiempo para que el más grande termine siendo dueño de todo? Analicemos ahora cuatro de los principales clubes que han traspasado los límites de la ética, algunos por razones ajenas a lo

deportivo y otros por la inadecuada gestión de las incertidumbres del mercado y que han resultado en enormes pérdidas financieras.

LOS CASOS DEL PSG Y EL MANCHESTER CITY

Se dice que cuando no miramos el saldo en el banco es porque somos realmente millonarios.

El PSG ha sido uno de los clubes más exitosos de Europa en los últimos años. Ha ganado varios títulos nacionales y ha figurado internacionalmente. Sin embargo, el éxito del club ha estado envuelto en controversias debido a sus problemas financieros y a las acusaciones de ser subsidiado por el gobierno de Catar.

En el 2014, la Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol (UEFA, por sus iniciales en inglés) investigó al club por una supuesta violación de las normas del *fair play* financiero y encontró que el PSG había inflado el valor de sus acuerdos de patrocinio para cumplir los requisitos financieros de la UEFA.

En síntesis, la forma más fácil de generar ingresos es que una empresa del gobierno de Catar realice un acuerdo de patrocinio con el equipo por sumas que están fuera de cualquier rango del mercado, lo que da un flujo de recursos permanente para comprar jugadores.

A pesar de estas acusaciones, el club ha seguido gastando enormes cifras en la contratación de jugadores y en mejorar sus instalaciones, lo que ha llevado a más investigaciones sobre su situación financiera. Se ha informado que el gobierno de Qatar ha invertido grandes sumas de dinero en el club para ayudar a financiar sus gastos. Esto lleva a cuestionamientos sobre la justicia en el fútbol y a críticas desde la UEFA⁶.

Las noticias tampoco son buenas en el Manchester City: el equipo ha sido objeto de una serie de investigaciones en los últimos años debido a problemas financieros y de corrupción. En el 2014, el club fue sancionado por la UEFA por violar las normas del *fair play* financiero. La investigación reveló que el club, al igual que el PSG, había inflado el valor de sus acuerdos de patrocinio, lo que le permitió gastar más en la compra de jugadores. Como resultado, el club

fue multado y se le impuso una restricción en el número de jugadores que podía registrar para las competiciones de la UEFA. Más recientemente, en el 2019, el Manchester City fue investigado nuevamente por la UEFA y por la Premier League debido a una supuesta violación de las normas financieras y de *fair play*. Se alegó que el club había presentado información engañosa sobre sus finanzas, incluyendo la valoración de sus acuerdos de patrocinio y el origen de sus fondos⁷. Además, se alegó que el club había ocultado pagos a sus jugadores, lo que violaba las normas de la Premier League. Aunque el club negó las acusaciones, fue multado con 10 millones de libras esterlinas y se le impuso una restricción en el número de jugadores que podía registrar para las competiciones de la UEFA durante dos temporadas.

En el 2020, el Manchester City afrontó otro problema financiero después de que se



→ En el fútbol, la ética empresarial se refiere a la forma como los clubes y los jugadores interactúan con los demás, tanto en el campo como fuera de él.

6. <https://okdiario.com/deportes/psg-info-patrocinio-turismo-qatar-25-000-enganar-uefa-3510572>

7. <https://caracol.com.co/2023/02/06/manchester-city-bajo-investigacion-por-supuestas-infracciones-financieras/>



EXPERTOS EN EL CAMPO DE VALORACIÓN DE JUGADORES DE FÚTBOL ARGUMENTAN QUE NO HAY UNA METODOLOGÍA UNIFORME QUE PERMITA DAR VALOR A ESTE TIPO DE ACTIVOS (LOS JUGADORES), LO CUAL DA UN ESPACIO GRANDE PARA LA ESPECULACIÓN Y LAS ZONAS GRIS DEL MUNDO EMPRESARIAL PARA BUSCAR UN BENEFICIO.

revelara que el club había inflado el valor de sus patrocinios en sus cuentas anuales. Según los informes, el club había exagerado el valor de sus acuerdos de patrocinio en su informe financiero de 2012-2013, lo que le permitió cumplir los requisitos del *fair play* financiero de la UEFA. La investigación encontró que el club había inflado el valor de sus patrocinios con empresas en el extranjero, incluyendo una de Abu Dabi relacionada con el dueño del club, el jeque Mansour bin Zayed Al Nahyan⁸. El Manchester City negó cualquier mala conducta y presentó una apelación ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS), que finalmente redujo la sanción del club a una multa de 10 millones de euros, en lugar de la prohibición de jugar en competiciones europeas que se le había impuesto previamente.

Sin embargo, la situación ha llevado a más críticas sobre el manejo financiero del club y ha suscitado preocupaciones sobre la transparencia y la integridad en el fútbol. El Manchester City defiende su modelo de negocio y argumenta que cumple con todas las regulaciones financieras, pero la situación refuerza la necesidad de que los clubes de fútbol actúen de manera responsable y ética en su manejo de las finanzas para garantizar la integridad del deporte.

Y SI EN INGLATERRA Y EN FRANCIA LLUEVE, POR ESPAÑA E ITALIA NO ESCAMPA

El Barcelona, la institución que dejó de ser más que un club

El Barcelona Fútbol Club ha sido objeto de diversas investigaciones y problemas financieros en los últimos años. En el 2016, la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) multó al club por violar las normas de transferencias de jugadores menores de edad. La investigación encontró que el club había fichado a varios menores extranjeros, lo que es una clara violación de las normas de la FIFA. Fichar jugadores menores de edad puede ser un tema grave y un incentivo perverso, principalmente para aquellos que quieran hacer del talento de los niños un negocio. Como resultado, se le impuso una multa y se le prohibió fichar jugadores durante dos ventanas de transferencia consecutivas⁹. En el 2019, el expresidente del Barcelona, Josep María Bartomeu, fue detenido como resultado de una investigación sobre la contratación de una empresa para difamar a jugadores y oponentes políticos del club. En el caso conocido

8. <https://www.sportingnews.com/es/fútbol/news/manchester-city-descenso-investigacion-quita-puntos-premier-league/hildharnmyvwzx5jvrbuc2bj>

9. https://elpais.com/deportes/2014/08/20/actualidad/1408563618_572508.html

como *Barçagate*¹⁰, la empresa supuestamente creó cuentas en las redes sociales para difundir noticias falsas y dañar la imagen de los oponentes del expresidente. Bartomeu fue liberado bajo fianza y las investigaciones continuaron. Además, en el 2020, el club anunció una deuda total de 1.173 millones de euros, lo que puso en duda su capacidad para mantener la plantilla de estrellas y cumplir sus obligaciones financieras. De forma casi simultánea, la nueva Presidencia del club creó el concepto de *palancas*, que se resume en el anticipo de ingresos futuros del club para asumir las deudas en el presente. Aunque esta puede ser una estrategia útil, incrementa los riesgos sobre el futuro del club en el caso de que las cosas no salgan como están planeadas.

Por último, como si lo anterior no fuera suficiente, hay un nuevo escándalo alrededor del club, esta vez conocido como “el nuevo *Barçagate*”¹¹. Mediante grabaciones que se hicieron públicas, se atribuye a la alta dirección del club el pago a árbitros para la realización de informes de los principales competidores, además de favorecer los resultados deportivos de las últimas campañas, lo cual empañaría los extraordinarios resultados del que podría ser considerado uno de los mejores clubes de fútbol de las últimas dos décadas.



Juventus de Turín, el ocaso de 'la Vecchia Signora'

Juventus de Turín ha sido uno de los equipos de fútbol más exitosos de Italia, con múltiples títulos nacionales e internacionales a lo largo de su historia. Sin embargo, el club ha sido objeto de varios escándalos financieros y de corrupción en las últimas décadas. En el 2006, el club fue involucrado en el

10. <https://www.lavanguardia.com/deportes/20200706/482164827546/barcagate-fcbarcelona-que-es-mossos-esquadra-registro-redes-sociales.html>

11. https://www.clarin.com/deportes/nuevo-barcagate-acusacion-sobornos-arbitros-sancion-llegara-pasaron-anos_0_d2yWvS9ZBw.html



conocido *Calciopoli*, un escándalo de amaño de partidos en el que se alegaba que Juventus había recibido ayuda para ganar partidos mediante la manipulación de árbitros. Como resultado, el club fue despojado de dos de sus títulos de la Liga y fue relegado a la Serie B¹².

Además, en el 2012, el entonces presidente del club, Andrea Agnelli, fue condenado por su papel en un escándalo de venta de entradas. Se alegó que

Agnelli vendió entradas a grupos de aficionados criminales y favoreció a algunos de ellos en la asignación de asientos en el estadio. Aunque Agnelli negó cualquier mala conducta, fue multado y suspendido por la Federación Italiana de Fútbol (FIGC, por sus iniciales en italiano). Estos escándalos han manchado la reputación del club y generado preocupaciones sobre la integridad del deporte en Italia.

12. <https://www.mundodeportivo.com/fútbol/serie-a/20210714/410516544623/moggigate-el-escandalo-que-azoto-hace-15-anos-al-fútbol-italiano.html>.

Ahora, un nuevo escándalo: Juventus aparece como protagonista de un caso de corrupción financiera, esta vez por las plusvalías generadas en la venta o transferencia de jugadores. El caso es más bien simple: tratar de aumentar el valor de mercado de sus futbolistas para que, ante un eventual traspaso, hubiera un mayor ingreso por este concepto. Este nuevo método es conocido como la generación de una plusvalía ficticia, lo cual tiene un agravante: fue un comportamiento sistémico que involucró no solo al club, sino también a otros equipos, porque, así como existe un vendedor que genera la plusvalía, también debe haber un comprador con intereses diametralmente opuestos, probablemente fiscales¹³.

Expertos en el campo de valoración de jugadores de fútbol argumentan que no hay un método uniforme que permita dar valor a este tipo de activos (los jugadores), lo cual da un espacio grande para la especulación y las zonas grises del mundo empresarial para buscar un beneficio. Por el momento, Juventus ha perdido 15 puntos en el campeonato local del 2023, pero parece que pueden existir nuevas y más fuertes penalizaciones.

LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA

La ética empresarial se refiere a un conjunto de valores y principios que rigen el comportamiento de una empresa o de un individuo en el entorno corporativo. En el fútbol, la ética

empresarial se refiere a la forma como los clubes y los jugadores interactúan con los demás, tanto en el campo como fuera de él.

Morgan Housel —importante analista económico y uno de los más reconocidos columnistas de *The Wall Street Journal*, cuestiona en su libro *La psicología del dinero* el concepto de riqueza con dos preguntas sencillas: ¿realmente conocemos nuestros límites?, ¿sabemos hasta cuánto es suficiente? La premisa es muy simple: casi todos los grandes casos de corrupción que han empañado el mundo empresarial en los últimos años no han sido realizados por personas que necesitaban el dinero, sino por millonarios que querían ser multimillonarios. Estos casos fueron ejecutados por personas muy exitosas y que hasta antes de los hechos eran dueñas de empresas reconocidas y muy bien constituidas. Pero ¿qué los llevó a traspasar los límites de lo ético y lo moral? Cada caso es único, pero hay un patrón común: querer siempre algo más.

Lo mismo pasa en el fútbol, como deporte y como industria. Es importante recordar que el éxito financiero no solo está en la creación de valor, sino también en tener la inteligencia, la paranoia y la sabiduría suficiente para no destruir lo construido. Bien decía Napoleón que un verdadero genio es aquel que es capaz de actuar con normalidad cuando el resto de las personas a su alrededor se están volviendo locas, una frase de la que el mundo del fútbol tiene mucho por aprender. **I**

13. https://www.espn.com.co/fútbol/italia/nota/_id/11505415/juventus-es-sancionada-con-15-puntos-por-el-caso-plusvalias

PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL - PADE

Programa para presidentes

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

RICARDO OBREGÓN

Productos Ramo

Presidente Junta Directiva



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



EXECUTIVE EDUCATION



LA TOMA DE DECISIONES EN FAMILIAS
EMPRESARIAS:

UNA MIRADA DESDE LA ÉTICA Y LAS DINÁMICAS FAMILIARES



*María Piedad
López Vergara*

*Ph. D.
Profesora
INALDE Business School*

LOS COMPONENTES DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL, EL PUNTO DE VISTA DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA Y EL SENTIDO DEL NOSOTROS, NO DEL YO, SE CONVIERTEN EN PROMOTORES DEL FORTALECIMIENTO DE LA ÉTICA DEL NEGOCIO FAMILIAR.



Las reflexiones sobre la sostenibilidad de la empresa, la permanencia de un legado y la felicidad de los miembros de la familia suelen llevar a los empresarios familiares a dimensionar el impacto que tiene la vocación de una familia empresarial, una vocación que genere prosperidad económica y social dentro del ecosistema en el que se encuentre.

¿Este legado que hemos construido trascenderá nuestras vidas?, ¿cuál valor nos gustaría que nuestra empresa siguiera generando a la sociedad incluso ya sin nuestra participación?, ¿qué tipo de decisiones debemos tomar para que esto ocurra?... Son preguntas que surgen del anhelo del ser humano de ser recordado al dejar algo que se aprecie como bueno.

Lo anterior resalta que las familias empresarias tienen, en su esencia, características únicas que las diferencian de otras empresas. El capital social y el cuidado que le otorgan a la riqueza socioemocional son factores derivados de una base de valores familiares que se trasladan a la cultura de sus empresas.

De esta misma forma, el llamado “punto de vista familiar” (Sorenson, 2009), esa esencia que le imprime la familia a la empresa, genera un ejercicio en torno a la consolidación de comportamientos éticos que influyen en el proceso de toma de decisiones, las cuales impactan en el desempeño económico de la empresa y en la armonía familiar.

Los accionistas familiares invierten en fomentar la longevidad y preservar la reputación de la familia, lo que les brinda compromiso para asegurar su alineación con los valores familiares, que se extienden más allá de los rendimientos financieros (Cennamo et al., 2012). Y para lograr esto, su sentido de ética en los negocios y en las decisiones que toman se convierte en un factor diferencial que marca la pauta en su actuar.



La esencia de la empresa es generar valor. La esencia de la familia es, por una parte, generar amor y cuidado y, por la otra, educar para el bien. El objetivo de este artículo es, entonces, mostrar cómo se construye el diálogo que resalta el rol de las dinámicas familiares en el fortalecimiento de las decisiones basadas en valores y criterios éticos, para tener un óptimo desempeño económico en la empresa y armonía familiar.

LAS DINÁMICAS FAMILIARES Y LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS

En su forma más básica, el comportamiento ético en los negocios alude a la adhesión a la honestidad, la transparencia y la equidad en las interacciones con las partes interesadas



→ Cinco palancas promueven la conciencia en la toma de decisiones éticas: la influencia familiar basada en sus valores, la identificación de los miembros de la familia con la empresa, el forjar lazos con la comunidad para buscar el bienestar común, la conexión emocional entre los miembros de la familia y la sucesión o intención de traspasar el negocio a las próximas generaciones.

(Crossan et al. 2013). La forma como cada uno interactúa con el otro está influenciada, en primera instancia, por las dinámicas de su entorno familiar.

En este artículo estas dinámicas se refieren a aquellas experiencias que los miembros familiares comparten entre ellos y como familia en relación con aspectos de la empresa. Estas dinámicas pueden entenderse también como un conjunto de principios que guían las prácticas y las relaciones cotidianas de la familia empresarial con sus *stakeholders*.

Diferentes estudios resaltan que las relaciones entre los miembros de la familia tienen efectos en el comportamiento individual de cada miembro y dentro de su grupo familiar (Ackerman et al., 2011).

En organizaciones de tipo familiar, estas dinámicas impactan la estrategia de la firma, ya que su formulación e implementación incluye los valores de la familia. Es así como el compartir valores es una dinámica que muestra qué temas son importantes, guía las metas y ayuda a construir un legado (Koiranen, 2002). De esta forma, las dinámicas familiares definen la naturaleza de la racionalidad que guía las actividades empresariales.

Construir una visión familiar basada en valores es una dinámica que implica la interacción entre los miembros de la familia. Según Carlock y Ward, "las visiones son herramientas poderosas para crear una unidad de propósito y enfocar la atención de la familia" (2001, p. 65).

Como se mencionaba al inicio de este artículo, las familias empresarias tienen una esencia con características únicas que influyen en la forma como se gestionan esas dinámicas. La riqueza socioemocional y el punto de vista de la familia son dos aspectos que, en conjunto, promoverán el sentido de la ética en los negocios.

EL PUNTO DE VISTA DE LA FAMILIA

La decisión de una familia empresaria de promover los comportamientos éticos basados en valores surge de la intención de explorar espacios que puedan nutrir el diálogo sobre su visión familiar y sobre cómo consolidar una sólida base de comunicación frente a la toma de decisiones en entornos complejos. Esas decisiones deben basarse en la esencia de la familia empresaria: el punto de vista de la familia (Sorenson, 2009).

Este punto de vista surge del diálogo colaborativo, que ayuda a desarrollar un acuerdo con las normas éticas. La presencia de normas éticas ayuda aún más a cultivar el capital social familiar y, como recurso valioso, se relaciona positivamente con el desempeño de la empresa.

Cada miembro aporta a la construcción de este punto de vista y forma las bases para construir un diálogo que permita consolidar una toma de decisiones basadas en comportamientos éticos referentes a la magnitud de lo que significa una vocación de familia empresaria. Este diálogo debe enfocarse en la esencia de esa familia empresaria, en compartir esos valores, en la construcción de una visión familiar conjunta que apoye la visión empresarial y en la comprensión y adopción de los comportamientos que como familia se quieren promover.

El diálogo familiar debe ayudar a que los integrantes sean conscientes de los criterios que enfocan la toma de decisiones, entre ellos los relacionados con la defensa de principios éticos. La empresa planteará desafíos éticos a la familia, como consideraciones ambientales y sociales, que normalmente no experimentarían las familias que no son propietarias de una empresa. Esto le dará a la familia la oportunidad de entrar en un proceso de diálogo para



→ La forma como cada uno interactúa con el otro está influenciada, en primera instancia, por las dinámicas de su entorno familiar.

LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL ES UN REFERENTE QUE NO SE ENFOCA EN LA LÓGICA FINANCIERA, SINO QUE TRABAJA CON UNA LÓGICA DE CUIDADO DE AQUELLOS ACTIVOS NO ECONÓMICOS QUE CONFORMAN EL CAPITAL SOCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.



“desarrollar la conciencia moral común de la familia” y “discernir las creencias morales de la familia” (Sorenson et al., 2019).

EL CUIDADO DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL

Los empresarios familiares buscan maximizar el valor de sus inversiones, pero, en su caso, estas decisiones también estarán impulsadas por el objetivo de preservar los bienes afectivos no materiales, que hacen parte de ese punto de vista familiar y del alma de la familia empresaria.

Así, la riqueza socioemocional es un referente que no se enfoca en la lógica financiera (Zellweger et al., 2012), sino que trabaja con una lógica de cuidado de aquellos activos no económicos que conforman el capital social de estas empresas. Todo lo que vaya en contra de su vocación como familia generadora de un bien será bloqueado por el sistema de valores que alertan contra comportamientos no éticos, pues se sabe que, si se dan, dañarán esa propia riqueza socioemocional que a su vez afectará el alma familiar.

El concepto de riqueza socioemocional está conformado por cinco dimensiones, en el modelo FIBER propuesto por Gómez-Mejía et al. (2007). Cada una es una palanca que promueve la conciencia en la toma de decisiones éticas, de tal manera que no se ponga en riesgo la riqueza; a su vez, el resultado de incluir la ética en los negocios refuerza cada una de las dimensiones.

> **La primera dimensión es control e influencia familiar (F)**, determinada por la forma como la familia accionista concibe su forma de influencia sobre la empresa. Los valores familiares orientarán este enfoque, ya que una familia unida por la solidaridad, el bien común y un propósito superior ejercerá su control e influencia con base en lo que es mejor para la empresa como organización, más allá de sus intereses individuales.

> **La segunda dimensión es la identificación de los miembros de la familia con la empresa (I)**. Cuando se da esta identificación, los comportamientos orientados al trabajo en equipo se presentan en mayor medida. Esta identificación se relaciona con la vinculación emocional del miembro de familia con los valores que percibe como importantes en la toma de decisiones empresariales. Esta dimensión promueve una coherencia entre la presencia de la ética en los negocios y la identificación como miembro de familia frente al actuar de la empresa.

> **Forjar lazos sociales (B) es la tercera dimensión**. Estas relaciones sociales se promueven hacia los empleados no familiares y la comunidad. Las actividades altruistas patrocinadas por empresas familiares son apreciadas en la

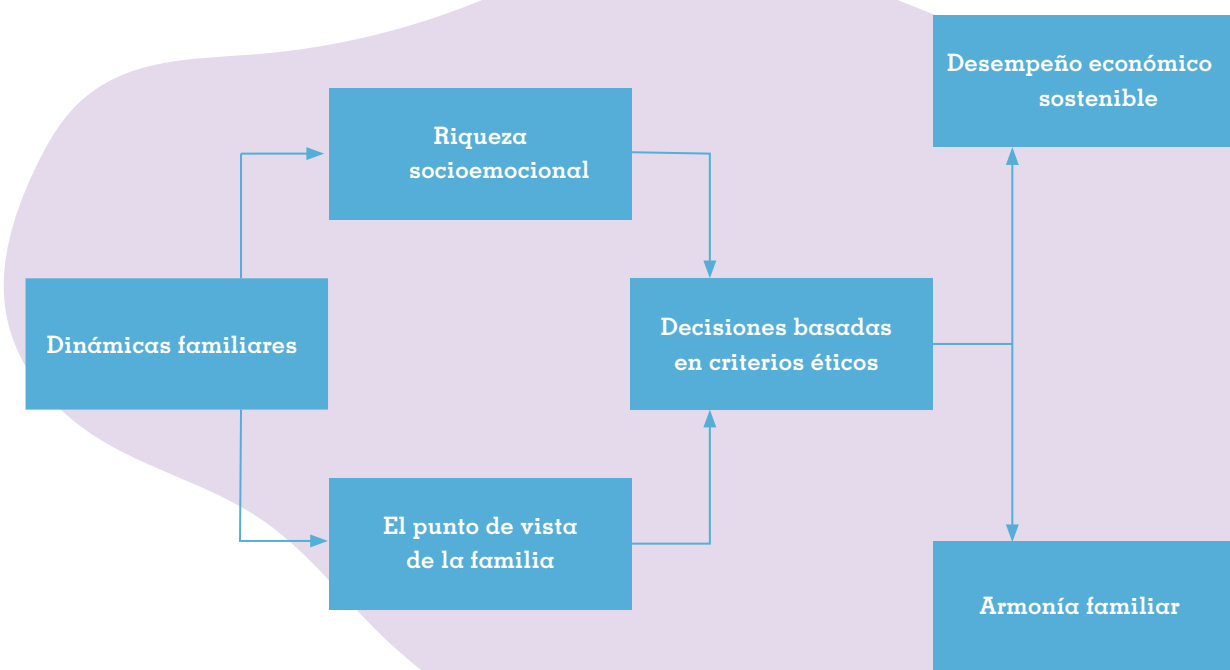
comunidad. La unión de lazos sociales requiere que los miembros de la familia inviertan su tiempo y esfuerzo en este proceso y que sean coherentes con las decisiones que tomen buscando el bienestar común, es decir, decisiones basadas en criterios éticos.

➤ **La conexión emocional entre los miembros de la familia es la cuarta dimensión (E)**, que se forma por medio de las dinámicas que consoliden la esencia de la empresa familiar, es decir, ese punto de vista familiar que se comunica constantemente con sus valores y que busca el bien en cada una de las decisiones. Cuando una familia está conectada emocionalmente, sus integrantes buscan juntos el bienestar para ellos y para quienes los rodean.

➤ **La última dimensión es la renovación de los vínculos familiares a través de la sucesión (R)**, la intención de traspasar el negocio a las próximas generaciones. Para las familias empresarias, continuar el legado es un objetivo importante y, aún más, construirlo con base en decisiones éticas, porque su legado estará conformado por las consecuencias de esas decisiones y la vocación de familia empresaria es dejar un legado que haya sido construido sobre el bien y la bondad.

De esta forma, una vez expuestos los roles de las dinámicas familiares, el punto de vista familiar y la riqueza socioemocional en el fortalecimiento de la ética en las familias empresarias, se propone un modelo preliminar (figura 1).

Figura 1. Influencia de las dinámicas familiares en la toma de decisiones basadas en criterios éticos



Fuente: elaboración propia.

→ El comportamiento ético en los negocios, en su forma más básica, alude a la adhesión a la honestidad, la transparencia y la equidad en las interacciones con las partes interesadas.



LO MORAL DE LAS DECISIONES FAMILIARES

Generalmente los seres humanos queremos formar parte de algo grande, que responda a un propósito benévolo. Esto se construye al sumar las decisiones basadas en criterios que prioricen el bienestar común, que promuevan el nosotros y no el yo y que reconozcan el valor de cada uno con una mirada íntegra y limpia. En resumen, criterios que nos permitan tomar decisiones basadas en comportamientos honorables y éticos.

La toma de decisiones y el actuar basados en criterios de ética en los negocios tienen efecto sobre la identidad propia de los miembros de la familia, sobre la identificación y el compromiso con esa familia, sobre la

cohesión familiar, sobre las emociones, sobre la forma de comunicarse y gestionar el conflicto, sobre los valores de los miembros de la familia (particularmente en tiempos de crisis) y sobre el gobierno familiar. Efectos nada despreciables cuando se habla de construir para el bien. Y, más allá de eso, lo que realmente importa es el efecto que tiene ese actuar en el interior de cada persona relacionada con una vocación de familia empresaria y en lo que pasa en su esencia como ser humano que se engrandece ante la convicción de orientar sus acciones hacia lo que genera un bien, porque este es atractivo y porque, finalmente, lo esencial es invisible a los ojos, pero se siente en el alma y en el legado que se comparte. **I**

→ REFERENCIAS

- Ackerman, R., Kashy, D., & Donnellan, B. (2011). Positive-Engagement Behaviors in Observed Family Interactions: A Social Relations Perspective. *Journal of Family Psychology*, 25(5), 719-730.
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave MacMillan.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173.
- Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 113, 567-581.



LA VISIÓN MÉDICA
ANTE LA CRISIS
Y LA INCERTIDUMBRE

ÉTICA

EN TIEMPOS DE COVID-19



Carolina
Guarín Villabon¹

Executive MBA
Inalde Business School

COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA ÉTICA PERMITE A EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS LIDERAR CON TRANSPARENCIA, LLEVAR LAS RIENDAS EN SITUACIONES DE CRISIS Y TOMAR DECISIONES BASADAS EN EL PROPÓSITO DE LA INSTITUCIÓN A LA QUE SIRVEN Y EN SUS PILARES. ESTE CASO SUCEDE ENTRE PROFESIONALES DE LA SALUD, PERO SU MANEJO BIEN PUEDE APLICARSE A TODOS LOS SECTORES.

1. Directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de Trasplantes (ACTO)
Jefe transversal de Cuidado Crítico y Trasplante Renal de la Clínica del Country y la Clínica de La Colina

En tiempos de crisis e incertidumbre, las decisiones que toma el líder tienen un alto valor para el futuro de la empresa y de sus colaboradores; más aún, en muchas ocasiones ponen en juego toda su trayectoria y reputación. Estas situaciones difíciles miden el conocimiento empresarial y las fortalezas del líder y su equipo y la confianza bidireccional se convierte en un valor esencial, pues el colaborador debe creer en los valores de su líder, así como en sus virtudes. En momentos como ese, el líder saca su talante para hacer renacer lo mejor de sí y llevar a su organización a la meta. Sin embargo, ¿cómo saber que las decisiones tomadas están enfocadas éticamente?

La ética es imprescindible en la cultura organizacional, un pilar de la compañía que engloba una serie de valores y principios por los cuales se rigen las acciones de esta para lograr sus objetivos. Nos permite a los empresarios y directivos liderar con transparencia y sin miedo a los grandes talentos, fidelizándolos y abriendo el paso a la innovación y el crecimiento.

Desde el ámbito médico, hace un par de años vivimos una de las situaciones más difíciles de los últimos tiempos: la exposición de miles de vidas a una desconocida y mortal enfermedad secundaria a una infección por un virus llamado SARS-CoV-2,

situación inesperada que expuso nuestra fragilidad como seres humanos y como profesionales de la salud. La alta mortalidad por esta infección nos obligó a tomar decisiones inmediatas con los valores, virtudes y ética que ameritaba una situación tan desafiante. Miles de personas infectadas y críticamente enfermas requerían intervenciones invasivas con múltiples soportes para salvar su vida. Lamentablemente, los recursos eran limitados y debíamos definir la estrategia para brindar la adecuada atención a los pacientes.

Por otro lado, el estrés y el miedo nos consumían al saber que estábamos en una guerra y ante un enemigo invisible que podía contagiarnos, poniendo en riesgo nuestra vida y la de nuestros seres queridos. En muchas ocasiones no íbamos

EN CIRCUNSTANCIAS FRUSTRANTES Y DESCONSOLADORAS, EL LÍDER DEBE TOMAR LAS RIENDAS DEL MIEDO, CARGAR CON LOS TEMORES E INCERTIDUMBRES DE SU GRUPO Y TOMAR DECISIONES CON CABEZA FRÍA PARA DETERMINAR EL RUMBO DE LA ORGANIZACIÓN.

a casa para evitar convertirnos en el vector de nuestras familias.

En circunstancias tan frustrantes y desconsoladoras, el líder debe tomar las riendas del miedo, cargar con los temores e incertidumbres de su grupo y tomar decisiones con cabeza fría para determinar el rumbo de la organización.



En plena crisis el Dr. Anthony Fauci, director del Instituto Nacional de Alergias y Enfermedades Infecciosas de los Estados Unidos dijo “La ética es la columna vertebral de la medicina, y durante la pandemia de COVID-19 es más importante que nunca”, y se encargó de difundir este mensaje por todos los medios de comunicación que lo entrevistaron “Debemos asegurarnos de que nuestras decisiones sean justas y equitativas para todos los pacientes, y que siempre prioricemos la salud pública y la seguridad de la población en general”.
—Revista médica *The Lancet*—

Para afrontar esta difícil situación fue necesario entender las necesidades de cada uno de los integrantes de los equipos médicos y los grupos institucionales. Una de las decisiones fundamentales consistió en dar un acompañamiento continuo al equipo para aligerar las actividades que no requerían su presencia permanente.

Asimismo, creamos protocolos clínicos que daban coherencia al manejo y cada día ganábamos experiencia y seguridad para ir sobrepasando los momentos de terror mientras luchábamos por la vida.

Entonces nos preguntamos: ¿cómo ser justos ante estas decisiones?, ¿cómo hacer éticamente lo correcto con la sociedad?,

¿cómo tomar la mejor decisión para nuestros pacientes? Si para un médico preservar la vida y entregar lo mejor de sí en búsqueda del bien común hace parte de la labor inquebrantable, ¿cómo saber a quiénes debíamos intervenir primero? ¡Qué difícil situación!

Rápidamente, en cabeza de la Gerencia General y de la Dirección Médica, se creó un grupo multidisciplinario de expertos con los líderes de los servicios de ética clínica, urgencias, hospitalización y cuidado crítico. Las veinticuatro horas del día y los siete días a la semana, analizábamos la situación de cada uno de los pacientes que llegaba a nuestras instituciones. Contábamos con la diligente consecución de nuevos equipos, la adquisición de la mejor tecnología, la ampliación de espacios y el aumento de las personas que llegaban a cubrir esta situación. Mejoramos la esperanza de vida de nuestros pacientes. Y, adicionalmente, nos apoyamos en la creación de un algoritmo, mediante herramientas tecnológicas, que contenía los scores de mortalidad clínica y las variables específicas de cada paciente. De esta manera se distribuyeron de forma equitativa los recursos para, finalmente, tratar a más de 2000 víctimas de esta grave enfermedad en nuestra organización.

Este gran reto de toma de decisiones y de trabajo en equipo mostró el temple y la entrega de nuestra gente, pero, además, fue evidencia de las adecuadas decisiones de los líderes a cargo, las cuales permitieron ganar tiempo mientras la población se vacunaba. Así se mitigaron los posibles desenlaces más fatales de esta patología.



LOS RECUERDOS DE ESTE GRAN VENDAVAL NOS ENSEÑARON QUE, EN TIEMPOS DE CRISIS E INCERTIDUMBRE, LAS BUENAS DECISIONES Y EL TRABAJO EN EQUIPO PERMITIRÁN QUE UN LÍDER SAQUE SU MEJOR VERSIÓN.

Por otro lado, existió un grupo de pacientes especiales: aquellos que estaban en lista de espera para un trasplante, los que aguardaban día a día el milagro de la vida por medio de un potencial donante. Pero estábamos atados, enfrentando una infección desconocida que se propagaba por el ambiente, completamente invisible



→ Las adecuadas decisiones de los líderes permitieron ganar tiempo mientras se vacunaba la población en Colombia. Así se mitigaron los posibles desenlaces más fatales del COVID-19.

para el ser humano y que nos impedía realizar cualquier movimiento diferente a la atención de los pacientes afectados por COVID-19. Muchos de estos pacientes fallecieron, otros quedaron con órganos

multilesionados y otros con el recuerdo de esta dura problemática mundial. No obstante, en cuanto se conoció más acerca del virus, los trasplantes se activaron con agilidad, y así se otorgó la oportunidad de renacer en medio de la pandemia a muchos pacientes y sus familias.

Con el paso del tiempo, la pandemia se fue controlando. Los recuerdos de este gran vendaval nos enseñaron que, en tiempos de crisis e incertidumbre, las buenas decisiones y el trabajo en equipo permitirán que un líder saque su mejor versión. Sin embargo, las crisis no acabarán y la incertidumbre no terminará, pues seguramente vendrán nuevos retos que día a día moverán a nuestras organizaciones a ser cada vez más flexibles, más adaptables, más cambiantes, más virtuosas y, sobre todo, más éticas ante las adversidades. Con ello, el líder deberá ser aun más coherente en sus pensamientos y acciones, pues será el responsable del presente y futuro de su equipo, la organización y, por supuesto, de la sociedad.

En crisis e incertidumbre las decisiones éticas son y serán siempre parte fundamental de la supervivencia de nuestras empresas. **1**



ÉTICA Y LIDERAZGO EN LA EMPRESA

¿CÓMO GENERAR

DE LA CONVERSACIÓN QUE SOSTUVIERON EL DIRECTOR DE INALDE, ALEJANDRO MORENO SALAMANCA, Y ÓMAR GONZÁLEZ, EN EL *LIVE SESSION* “HAGAMOS DE COLOMBIA NUESTRA MAYOR EMPRESA”, EXTRAJIMOS APARTES QUE AYUDAN A RESPONDER CON HECHOS ESTA PREGUNTA.

Para Ómar González, presidente de la junta directiva y accionista mayoritario de Acerías Paz del Río, presidente del Grupo Trinity y PADE 1993 de INALDE Business School, “los directivos estamos obligados a generar valor social para todos los que hoy se llaman grupos de interés, comenzando por nuestros empleados, comunidades, proveedores y gobierno. Creo que la gran mayoría de las empresas en Colombia siempre están

haciendo algo por la sociedad, más allá de solo generar utilidades, porque son conscientes de que estamos en el momento de compartir, de generar oportunidades para muchos y esto, en gran medida, está definiendo el futuro de las empresas”.

En este sentido, Ómar González destaca cómo el rol que desempeña el empresario en la sociedad ha pasado de irrelevante a tener gran importancia. “Hoy la gente no cree en nada, pero, a pesar del desprestigio generalizado de todos los estamentos sociales, la calificación del empresariado colombiano está por encima de muchos de los países de América Latina”.

Además, resalta: “Los líderes de hoy no solo centramos nuestros esfuerzos en producir utilidades, tener a los accionistas contentos y ofrecer buenos bonos a los directivos, sino que estamos



VALOR SOCIAL ?



viendo las necesidades de los grupos de interés para generar valor social”.

Principios de ética y liderazgo para la generación de valor social

Indudablemente, la clase empresarial colombiana ha empezado a reflexionar sobre la importancia de tener un propósito noble y trascendente, que no debe confundirse con la estrategia o con los objetivos que, por naturaleza, las organizaciones deben trazarse.

En contraste, la esencia del propósito se fundamenta en el bien que se desea ofrecer a través de la actividad empresarial y en el legado positivo que se quiere dejar a los clientes, a los *stakeholders* y a la sociedad en general.

No obstante, este propósito se hace realidad siempre y cuando los líderes y empresarios se apropien de manera personal de algunos principios fundamentales que potenciarán la ejecución de ese propósito en la esfera social de nuestro país: comunicación, capacidad de escucha y empatía, enfoque en la gente, comportamiento ético y resiliencia.

1 COMUNICACIÓN

Ómar González asegura que los líderes están llamados a ser buenos comunicadores, particularmente en una sociedad tan polarizada como la nuestra. “Unir comunidades puede ser uno de los grandes retos para los empresarios en nuestro tiempo actual y creo que la comunicación puede ser el mejor camino para llevar a cabo este objetivo de la



“Unir comunidades puede ser uno de los grandes retos”

mejor manera posible”, afirmó.

2 CAPACIDAD DE ESCUCHA Y EMPATÍA

Para el directivo de Acerías Paz del Río, la buena comunicación está dada por una escucha activa en el entorno donde opera la empresa. “Debemos escuchar a nuestra sociedad de una manera empática. Esto quiere decir que es necesario ponernos en sus zapatos, pensar en sus vulnerabilidades y reflexionar sobre las igualdades y diferencias que todos tenemos, porque al final somos una misma sociedad”, señaló.

3 ENFOQUE EN LA GENTE

“Enfocarse en las personas es una parte fundamental del éxito de las organizaciones”, destacó Ómar González. “Situar a la persona en el centro de la organización



Gestionar el componente humano es motivarlo

implica tener sensibilidad, inquietud, verdadero interés, preocupación genuina por la persona para lograr la excelencia ética, superar toda forma de mediocridad, todo punto medio, llegar a lo mejor, lo óptimo, lo más difícil y trascendente”.

Para él, gestionar el componente humano implica adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la

organización: las personas que trabajan en ella y para ella.

4 COMPORTAMIENTO ÉTICO

“Debemos liderar desde los valores e inspirar esperanza en tiempos de incertidumbre”. Con esta frase, Ómar González hace una invitación a los empresarios para que vivan su día a día de acuerdo con sus principios y valores, pensando en la repercusión que pueden tener sus acciones en las personas que forman parte de la empresa y su entorno, no solamente en los beneficios personales.



Ómar González,
presidente de la junta
directiva y accionista
mayoritario de Acerías Paz
del Río, presidente del Grupo
Trinity y PADE 1993 de
INALDE Business School.



Te invitamos a ver a Ómar González y a otros líderes empresariales en los Live Sessions de INALDE.

5 RESILIENCIA

“Mis hermanos y yo conocimos la pobreza y eso, además de formarnos el carácter, nos hizo ver el valor de las cosas, la importancia del trabajo y de mantener la alegría aún en las situaciones más difíciles. Mi madre nos dio ejemplo de austeridad, de cómo afrontar la adversidad y de valorar, especialmente, a las personas”, resaltó Ómar González.

La resiliencia, sin duda, es la clave para enfrentar la incertidumbre que día a día vivimos los seres humanos. De acuerdo con el estudio de tendencias globales en reputación y gestión de intangibles, titulado *Approaching the Future 2022*, realizado por Corporate Excellence en colaboración con Canvas Estrategias Sostenibles, el liderazgo responsable y la ética son los aspectos que más impactan la agenda empresarial, pero para que estos asuntos sean una realidad en las organizaciones, es necesario que cada vez escuchemos más testimonios como el de Ómar González. Es necesario que los líderes actúen con principios que vayan más allá de los puramente financieros. **I**



tienda
INALDE

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



ESCANEA EL CÓDIGO Y
CONOCE NUESTRO PORTAFOLIO

DE LA BUROCRACIA

AL DISEÑO EMPRESARIAL CENTRADO EN PERSONAS

CADA AÑO NACEN NUMEROSOS MODELOS PARA HACERLE FRENTE AL FUTURO. CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN, ENTRE OTRAS VARIABLES, HACEN PARTE DE SUS FÓRMULAS. SIN EMBARGO, A PARTIR DE ESTE MODELO CENTRADO EN LA ÉTICA EMPRESARIAL NOS QUEDA CLARO QUE SOLO HAY UN CAMINO PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN SEA SOSTENIBLE: LA CENTRALIDAD EN LO HUMANO.



Hugo Díaz Luna <

Executive MBA
Profesor
Inalde Business School



Los principios de la administración científica, postulados por Taylor en 2011, han sido la pauta para estructurar organizaciones hacia la productividad y eficiencia, un trabajo que poco a poco fue transformándose en una auditoría constante de las directivas. Esto ha cohibido las capacidades y competencias del ser humano en medio de un mundo burocrático que controla la acción humana mediante normas, reglas o políticas de una empresa, sin la posibilidad de motivar nuevos descubrimientos, necesarios para los modelos empresariales del futuro.

En muchas organizaciones, la ética se ha enfocado en ver a los trabajadores como fuente de producción eficiente. Esto ha dejado buenos resultados económicos para las industrias, pero en contextos de alta incertidumbre parece que no son la respuesta

para atender los mercados volátiles, los cuales generan muchos elementos desatendidos por las empresas que han seguido los principios de Taylor sin ninguna evolución.

Gary Hamel —experto en *management*, consultor y profesor en London Business School— y Michele Zanini —fundador de Mlab— desarrollan un modelo empresarial diferente que exponen en su libro *Humanocracia: creando organizaciones extraordinarias como las empresas que las integran*. En conjunto con posturas como las del Luma Institute y de investigadores de la Universidad de Linköping (Suecia) y la Universidad de Oporto (Portugal), los autores exponen lo que podría ser el principio de una nueva ética empresarial hacia la creatividad, innovación, sabiduría y audacia humanas, que transforme organizaciones en contextos difíciles, volátiles e inciertos.

Cuantas más iniciativas internas estructuradas pueda tener una organización, más le será posible sostenerse en el futuro y crear modelos nuevos que favorezcan



→ El nivel de supervisión excesivo, la “informitis” aguda en varios procesos empresariales, los roles adicionales para auditar las reglas establecidas, las tareas excedentes, las reuniones de bajo valor, entre otras actividades, determinan unos gastos que pueden calcularse, aproximadamente, en 20 % de la nómina de cualquier organización.

UN IMPERATIVO MORAL EN TIEMPOS DE
INCERTIDUMBRE —CUANDO LAS ORGANIZACIONES
NO PUEDEN DARSE LUJOS ORIENTADOS
AL DESPERDICIO— CONSISTE EN LOGRAR
ORGANIZACIONES EFICIENTES EN LAS QUE
EXISTAN POCOS BURÓCRATAS EN COMPARACIÓN
CON LAS PERSONAS PRODUCTIVAS.



esta sostenibilidad. El imperativo moral presente con esta orientación se basa en ver a los seres humanos con significado o sentido y no como simples herramientas de trabajo. La inteligencia colectiva será la clave de ese imperativo moral en el que una cantidad mínima de personas (directivos) tiende a equivocarse más en contextos cambiantes que un grupo de personas (colaboradores). Claro está que es necesario evaluar de manera constante los avances de sus modelos, productos, actividades y tareas, con los datos que el entorno va suministrando, para que dicha inteligencia colectiva se interprete de forma correcta.

LOS COSTOS DE LA BUROCRACIA EMPRESARIAL

Hamel y Zanini establecen en su libro un conjunto de costos que las organizaciones tienen para sostener sus burocracias. La supervisión excesiva, la “informitis” aguda en varios procesos empresariales, los roles adicionales para auditar las reglas establecidas, las tareas excedentes, las reuniones de bajo valor, entre otras actividades, determinan unos gastos que pueden calcularse, aproximadamente, en 20 % de la nómina de cualquier organización. Es decir, por cada cinco empleados existe un burócrata.

Thomas Paine —político, escritor, filósofo y uno de los líderes de la revolución de Estados Unidos— se refería así en 1776 a la monarquía: “Si te acostumbras a no pensar que una cosa está mal, acabas pensando

que está bien”. Hamel y Zanini conectan esta frase con el error de la burocracia y la necesidad urgente de derrotarla porque una relación cercana a 1:5 entre burócratas y productivos es materia de preocupación. La pregunta de investigación o cuestionamiento directivo debe ceñirse a cómo reducir la burocracia y así, incluso, obtener una relación superior a 1:20.

TAXONOMÍA DEL DISEÑO CENTRADO EN PERSONAS (HCD)

La mayoría de los artículos científicos sobre diseños centrados en las personas (HCD, por sus iniciales en inglés) están orientados, principalmente, a metodologías para innovar en nuevos productos y servicios basados en la observación de las experiencias humanas, no en un diseño empresarial en sí, lo cual se abordará al final del presente artículo.

Dentro de estos modelos están los 36 *frameworks* del Luma Institute, organización global de educación con alto reconocimiento que enseña a las personas la manera de innovar a través de HCD.

La primera dimensión de una metodología centrada en las personas implica todas las técnicas de observación de la experiencia humana. La segunda enmarca las competencias que se basan en el *entendimiento* de los retos y oportunidades, identificando premisas de valor (*insights*). Finalmente, surge la dimensión que orienta al hacer o a la acción, es decir, identifica las posibilidades del futuro por medio de iteraciones.

La observación se basa en tres modelos: la *investigación etnográfica*, que estudia el comportamiento humano en su configuración natural para cubrir oportunidades de innovación; la *investigación participativa*, en la que se aprende de la expresión espontánea de las personas para revelar críticas y necesidades latentes; y la *investigación evaluativa*, que valora la utilidad de los productos y procesos orientados a la optimización o mejora de los productos y servicios.

Por su parte, el *entendimiento* crea tres orientaciones para comprender oportunidades que existen en los productos y servicios: la subdimensión *personas y sistemas*, cuyo objetivo es sintetizar e identificar personas, lugares o cosas que pueden crear nuevo valor; la subdimensión que el Luma Institute llama *patrones y prioridades*, la cual identifica las relaciones que determinan lo relevante o importante para el modelo empresarial; y la subdimensión *marco de problemas*, la cual caracteriza las diferentes situaciones donde puede surgir una innovación.

Por último, en el *hacer* o la *acción*, se estructuran tres subdimensiones: *ideación de conceptos*, en la cual se explora un sinnúmero de posibilidades y alternativas mediante las convencionales lluvias de ideas; la subdimensión *modelado y prototipado*, que permite combatir la aversión al riesgo, modelando las nuevas ideas por medio de rápidas interacciones; finalmente, la subdimensión *diseño racional*, que transmite los conceptos con mayor potencial —que los participantes realizarán— y todo lo necesario para que las ideas florezcan.

Para cada subdimensión se crean cuatro *frameworks* o modelos de trabajo que llevan a cumplir sus objetivos, para un total de 36 guías que, a su vez, permiten una completa innovación de los productos, procesos o servicios de una empresa mediante un *HCD*.

De estas 36 guías de trabajo, resalto una por cada dimensión para que pueda ser aplicada por cualquier organización:

ITEM	DIMENSIÓN	NOMBRE DEL MÉTODO	EXPLICACIÓN
1	Observación	Constrúyelo por sí mismo	Cada participante construye sus ideas por medio de elementos simbólicos
2	Comprensión	Rosa, espina, tallo	Método para reconocer lo positivo de cada producto, servicio o proceso. Reconocer lo positivo (rosa), lo negativo (espina) y la oportunidad (tallo).
3	Ejecución	Guía de referencia rápida	Este método motiva la síntesis de los principales elementos de cada idea.

Las 36 formas de trabajo o *frameworks* se describen en la figura 1.

 OBSERVACIÓN	 COMPRENSIÓN	 EJECUCIÓN
INVESTIGACIÓN ETNOGRÁFICA	PERSONAS & SISTEMA	IDEACIÓN DEL CONCEPTO
Entrevistas	Mapeo de grupos de interés	Esbozo en miniatura
Observación no participante (<i>fly-on-the-wall</i>)	Perfil <i>buyer persona</i>	Matriz creativa
Indagación contextual	Diagrama de experiencia	Circuito cíclico "round robin"
Inmersión "anda una milla en mis zapatos"	Mapa conceptual	Mundos alternativos
INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA	PATRONES & PRIORIDADES	MODELAJE & PROTOTIPO
¿Qué hay en tu radar?	Ágrupamiento por afinidad	Ilustración gráfica - <i>storyboard</i>
Compra una característica	Diagrama ojo de buey (<i>bullseye</i>)	Diagrama esquemático
Construye el propio	Matriz de relevancia / dificultad	Prototipo en bruto
Llevar un diario	Visualizar el voto	Modelaje de apariencia
INVESTIGACIÓN EVALUATIVA	ENMARCAR EL PROBLEMA	FUNDAMENTACIÓN DEL DISEÑO
Prueba de "pensar en voz alta"	Árbol de problemas y soluciones	Afiche del concepto
Evaluación heurística	Generadores de conversación	Escenario en video
Crítica	Escalado de abstracción	Modelo de artículo de portada
Escala de usabilidad del sistema (SUS)	Rosa, espina, capullo	Guía de consulta rápida

Figura 1. Traducción libre de los métodos de innovación de Luma Institute (<https://www.luma-institute.com/about-luma/luma-system-explore-methods/>), revisado el 17 de marzo de 2023.

“SI TE ACOSTUMBRAS A NO PENSAR QUE UNA COSA ESTÁ MAL, ACABAS PENSANDO QUE ESTÁ BIEN”

—THOMAS PAINE—

EL SENTIDO EMPRESARIAL: CLAVE PARA UN DISEÑO CENTRADO EN PERSONAS (HCD)

La estudiante de doctorado Ana Kustrak Korper, el profesor Stefan Holmlid —ambos de la Universidad de Linköping— y la profesora de la Universidad de Oporto Lia Patricio establecen un *HCD* para innovar los servicios de una organización.

La clave de este modelo (figura 2) son tres grandes dimensiones que se retroalimentan positivamente: el *significado* en el cual se basa cualquier acción humana; este significado motiva a la organización a configurar los recursos *empresariales* hacia la creación de valor, y como las empresas son dinámicas, los recursos y su *valor* optimizan el sentido empresarial, creando un círculo virtuoso entre estas dimensiones.

Desde el sentido o significado que tenga una empresa se determinará la creación de valor. Esta palanca termina siendo fundamental para la innovación de los servicios de cualquier organización que estructure sus recursos exclusivamente hacia nuevas propuestas de valor.

EMPRESAS MAYORES A 1:20

Un imperativo moral en tiempos de incertidumbre —cuando las organizaciones no pueden darse lujos orientados al desperdicio—, consiste en lograr organizaciones eficientes donde existan pocos burócratas en comparación con personas productivas, en cantidades superiores a 1:20.

La productividad soñada por Taylor genera una paradoja, porque bajo los conceptos del *HCD* no hay forma de tener máxima eficiencia

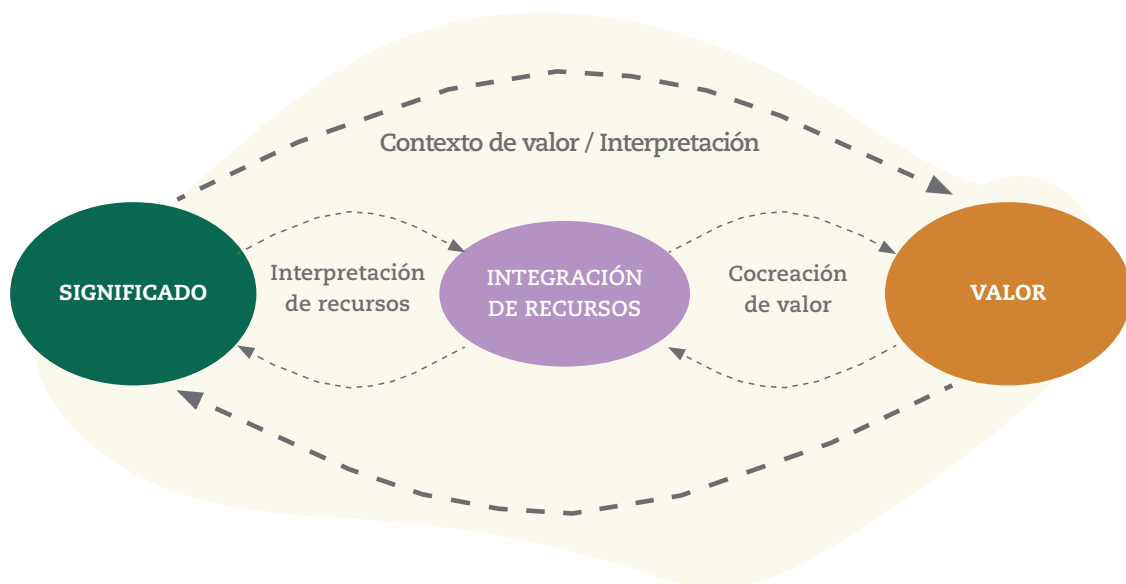


Figura 2. Adaptación del modelo de innovación de servicio de Kustrak-Holmlid y Patricio (2020).

sin la participación de la sabiduría humana provista en cada uno de los empleados de cualquier organización, especialmente en contextos de incertidumbre. Es decir, operar científicamente una empresa inhibe la capacidad humana inherente en cada colaborador.

Para estructurar un modelo empresarial centrado en las personas, se necesita combinar algunas posturas como las de Hamel-Zanini, el Luma Institute y el modelo Kustrak-Holmlid y Patricio:

- *Construir un sentido o significado de valor en la empresa:* La acción humana se fundamenta en propósitos; por lo tanto, las empresas deben asegurar que esos propósitos sean interpretados de manera correcta por todos los colaboradores de cualquier organización. Este significado debe estar presente en el día a día empresarial para estructurar las actividades o procesos que hacen funcionales a las empresas.
- *Abrir la creación de valor a toda la organización:* Se deben implementar mecanismos de cocreación de valor con los colaboradores de la empresa, para fomentar la apertura y la innovación abierta utilizando cualquiera de los *frameworks* del Luma Institute, especialmente los de observación y entendimiento. Así mismo, es necesario determinar los aspectos positivos del modelo actual, conversar de forma abierta sobre los negativos y definir en conjunto todas las oportunidades que sobresalen en cada industria.
- *Formar una estructura de recursos que apoyen la creación de valor:* Toda organización requiere que el sentido y el valor se lleven a la acción. Para lograrlo se necesita una estructura organizacional en la que cada elemento apoye el sentido o significado construido y, así mismo, contribuya a la

creación de valor. Menos burocracias, menos auditorías, más aprendizaje y mayor empoderamiento serán las claves para que estas estructuras operen de manera correcta. Empresas de diferentes sectores han motivado a sus unidades de negocio para que sean microempresas. Si cada unidad se conforma como un emprendimiento, se pueden utilizar los *frameworks* del Luma Institute, en especial los que cobijan la "acción", para ejecutar de mejor manera los objetivos empresariales, delegando el cumplimiento de estos en cada una de las microempresas creadas. Esto hará un "todo" empresarial mucho más eficiente y basado en la acción, la sabiduría y la creatividad humanas.

- *Consolidar un círculo virtuoso entre el sentido empresarial, la apertura de creación de valor, la estructuración de los recursos y las acciones humanas:* Fortalecer el sentido empresarial utilizando diseños centrados en las personas por medio de mecanismos confiables, como los *frameworks* del Luma Institute, puede ser la clave para el buen funcionamiento de este círculo virtuoso.

Durante muchos años las empresas han considerado la postura de Taylor como la fuente de riqueza de cualquier organización. En ese sentido, han estructurado una burocracia empresarial como respuesta al éxito probable en sus modelos del pasado, pero han inhibido la capacidad humana de crear nuevas propuestas de valor.

Los diseños centrados en personas (*HCD*) se convertirán en imperativos morales en momentos de incertidumbre. Esto partirá de una visión directiva eficiente y productiva, en la que sus acciones son motivadas por un sentido empresarial con centralidad humana como único camino para que la organización sea sostenible. **1**

Invitada

"Quotes" ALUMNI

"Todas las organizaciones tienen unos principios y unos valores propios y se esperaría que la ética estuviera dentro de esos principios, pero lo que no se debe hacer es darlo por hecho".

"Desde la alta dirección debe expresarse y promoverse un mensaje claro, que refuerce los valores de la organización en la forma de hacer negocios y que, a su vez, se tomen las medidas necesarias para habilitar espacios que sirvan, por ejemplo, para definir nuevas formas de hacer las cosas sin caer en malas prácticas".

"Actuar de forma ética no solamente nos beneficia como personas individuales, sino también a la comunidad que conforma la compañía".

"Es fundamental entender la cultura de la empresa en la que se está trabajando. Si bien las personas somos distintas y tenemos diferentes objetivos, problemáticas y retos, al llegar a una empresa es más fácil navegar por las situaciones que se presentan en ella en la medida en que entendamos bastante bien su cultura y conozcamos los valores que la caracterizan, para vivirlos de esa misma forma en el trabajo diario y proyectarlos en nuestras acciones".

"CUANDO SE LIDERAN PERSONAS, ES IMPORTANTE ENTENDER SUS MOTIVACIONES, POR QUÉ LA PERSONA ACTÚA DE UNA U OTRA MANERA O POR QUÉ TIENE CIERTAS REACCIONES FRENTE A UNA SITUACIÓN. CONOCER A CADA PERSONA ES ESENCIAL PARA IMPULSARLA A DAR LO MEJOR DE SÍ MISMA Y CREA UN COMPROMISO FUERTE CON LOS EQUIPOS PARA QUE GENEREN GRANDES RESULTADOS".

"Es necesario generar abiertamente conversaciones en torno a la ética y reforzar de manera permanente los mensajes que queremos comunicar al respecto".

"ES CLAVE PARA NOSOTROS SER LÍDERES CON UNA ESCUCHA ACTIVA PARA QUE ASÍ AGREGUEMOS VALOR AL TRABAJO DE NUESTRA GENTE".



→ Martha Lucía Malaver, vicepresidenta de Human Management de SAP SuccessFactors para Latinoamérica y Executive MBA 2012 de INALDE Business School, experta en dirección de personas.

CONOCE LOS PROGRAMAS DE **MIDDLE MANAGEMENT** DE INALDE Y ACELERA EL CRECIMIENTO PROFESIONAL DE TUS COLABORADORES

NUESTRA OFERTA DE PROGRAMAS:

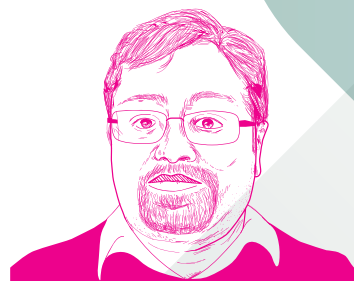
- ▶ Programa de introducción a la dirección – PID –
- ▶ Programa de desarrollo de líderes

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

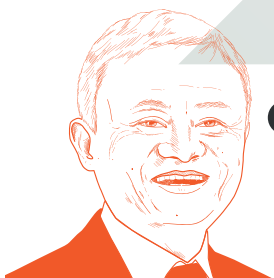


PARA 2030, PRICE
WATERHOUSE COOPERS
PRONOSTICA QUE
LA INTELIGENCIA
ARTIFICIAL AGREGARÁ
ANUALMENTE CASI
US\$16 BILLONES A LA
ECONOMÍA GLOBAL.

¡SE HA ABIERTO UNA
CAJA DE PANDORA!



EMAD MOSTAQUE



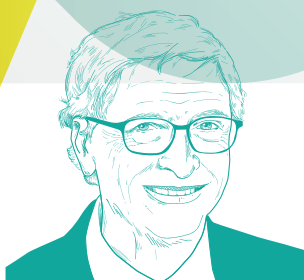
JACK MA



JEFF BEZOS



SAM ALTMAN



BILL GATES

Inteligencia Artificial y Ética

La inteligencia artificial está ya al alcance del público masivo. Los estudiantes obtienen ensayos sorprendentes en minutos, las emprendedoras crean contenido y hacen *marketing* viral para vender más en las redes sociales, los jóvenes egresados ensayan sus entrevistas y le piden practicar con ellos diálogos simulados para negociar salario o pedir ascensos, los jóvenes músicos le solicitan encontrar acordes, los emprendedores le dejan a cargo la contabilidad y al tiempo la usan como *coach*; los investigadores le piden análisis de textos en inglés, los jóvenes profesionales le asignan la tarea de escribir los dispendiosos informes mensuales para sus jefes, y un escritor la usó recientemente como su coautor para escribir una novela de ficción. Ni hablar de lo que están logrando los artistas, los desarrolladores, los ingenieros y, por supuesto,



BILL GATES
Cofundador
de Microsoft

"Necesitamos trabajar juntos para establecer normas éticas claras que garanticen que la IA se use para el bien común".

aquellos a quienes les gusta crear *fake news*, entre otros tantos. Y todos estos usos han sido experimentados por gente del común en menos de seis meses.

Por lo tanto, que esté al alcance de todos y que su uso se haga masivo tiene que ver seguramente con la afirmación de la consultora Price Waterhouse Coopers cuando dijo al respecto: "Se ha abierto una caja de Pandora". Ya

lo advertía Bill Gates el año pasado cuando conoció la capacidad de la inteligencia artificial (IA) desarrollada por OpenAI para expresar reflexiones con lenguaje escrito de forma sobresaliente: "La IA será el tema de debate más candente de 2023", va a ser tan importante como la PC o el internet". Y, efectivamente, así está sucediendo. Desde que en noviembre de 2022 OpenAI lanzó ChatGPT gratuito y sus versiones pagas con mayores prestaciones, la fascinación embarga a muchos y la preocupación, a otros.

ChatGPT no es la primera herramienta que funciona con inteligencia artificial ni va a ser la última, pero se diferencia de los *chatbots* —que hace menos de cinco años nos invadieron con respuestas automáticas en los sistemas de atención al cliente— en que tiene estado, es decir, recuerda las indicaciones anteriores que se le dieron en la

misma conversación y además sostiene diálogos naturales con precisión, relevancia, rapidez y eficiencia.

Sin duda, como lo asegura Bill Gates, la IA cambiará la forma como las personas trabajan, aprenden, viajan, obtienen atención médica y se comunican entre sí.

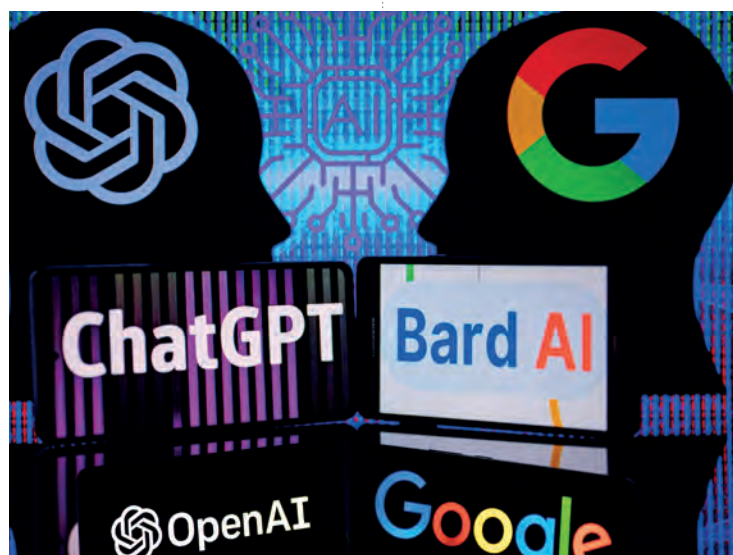
El filántropo, consciente de las preguntas que asaltan a la sociedad en este momento, en marzo dedicó dos de sus artículos en la página Gatesnotes.com a explicar de forma sencilla y detallada esta tecnología y a reflexionar sobre su alcance.

En una de ellas admite: "Como ocurre con cualquier nueva tecnología disruptiva, la IA plantea preguntas difíciles sobre la fuerza laboral, el sistema legal, la privacidad, los prejuicios y más". Asegura que en la medida en que ChatGPT desarrolle su

capacidad para expresar ideas y realizar labores se irá convirtiendo en un asistente personal sobresaliente para ayudar con varias tareas, y las personas se liberarán para hacer lo que verdaderamente quieren. Con estas condiciones dadas sugiere "esto podría aumentar la productividad de los empleados y les permitiría dedicar más tiempo a otras actividades tanto en el trabajo como en el hogar".

Por otro lado, hay que considerar que la IA también puede ser

utilizada para malos propósitos, admite Gates, inversionista del 10 % de OpenIA y para evitarlo: "los gobiernos deben trabajar con el sector privado para encontrar formas de limitar los riesgos". Y sugiere tres principios que deben guiar la conversación pública en torno al tema. El primero es equilibrar los temores y las desventajas de la IA con respecto a su capacidad para mejorar la vida de las personas. El segundo principio es que las fuerzas del mercado no producirán



naturalmente productos y servicios de IA que ayuden a los más pobres. Por lo tanto, afirma que "son los gobiernos y la filantropía quienes pueden garantizar que la IA se utilice para reducir la inequidad", es decir, que su uso beneficie a todos los miembros de la sociedad.

Gates se pregunta en este punto si la IA podría



SAM ALTMAN
CEO
de OpenAI

"Como creadores de IA, debemos asegurarnos de que se use de manera responsable y justa, y que no perpetúe la discriminación y la desigualdad".

identificar la inequidad y trataría de reducirla. "¿Necesitas tener un sentido de la moralidad para ver la inequidad, o una IA puramente racional también la vería? Si la IA reconociera la inequidad, ¿qué sugeriría que hiciéramos al respecto?". Finalmente, el tercer principio que sugiere es que debemos ser conscientes de que la IA es solo una herramienta y que, como cualquier herramienta, su efectividad depende de cómo se use. Por lo tanto, advierte, "debemos considerar cuidadosamente cómo incorporarla en nuestras vidas y en nuestras instituciones; para lograrlo, es importante que todas las partes interesadas se involucren en la conversación sobre la IA, incluidos los gobiernos, la industria, los académicos y el público en general. Es crucial que esta conversación sea transparente y accesible para que todos puedan entender las implicaciones y los

beneficios de la IA". En el mismo sentido, hace un llamado para que esta conversación aborde también las preocupaciones legales y éticas relacionadas con la IA y que tanto los gobiernos como las empresas establezcan políticas y regulaciones para garantizar que se use de manera responsable y segura en lo referente a privacidad, discriminación y responsabilidad en caso de daños".

Seguridad, ética y desplazamiento de la fuerza laboral: los grandes temores que acechan a la IA

A propósito, Clement Delangue, CEO de Hugging Face, una empresa de hosting de proyectos de IA de código abierto, planteó esta pregunta: *¿Cómo garantizar que las tecnologías desarrolladas, particularmente en*

inteligencia artificial, sean éticas? Para encontrar una respuesta, precisa: "esta cuestión requiere poner alrededor de la mesa a tantos jugadores multidisciplinares como sea posible".

Y es que la capacidad de la IA para tomar decisiones autónomas ha llevado a preocupaciones sobre cómo se puede garantizar que lo que decida la IA sea justo y ético.

Elon Musk, CEO de Tesla y primer socio de OpenAI —ya no hace parte de esa entidad—, dijo en una conferencia sobre el futuro de la IA a NBC: "No creo que las máquinas tengan ética, pero las personas que las hacen y usan definitivamente deben tenerla. La IA es simplemente una herramienta y, como todas las herramientas, puede usarse para bien o para mal. Por lo tanto, es nuestra responsabilidad asegurarnos de que se use de manera responsable y ética". El mismo año, David Lee, profesor de ética de la Universidad



EMAD MOSTAQUE

Fundador y CEO
de Stability AI

La ética de la IA es una responsabilidad compartida entre los desarrolladores, los reguladores y la sociedad".

de California, dijo en una entrevista con la revista *Forbes*: "La tecnología no es ni buena ni mala; es la forma como la usamos lo que determina su valor ético".

Han transcurrido tres años, la pregunta persiste y ha adquirido una dimensión más contemporánea. Uno de los directivos más dinámicos en esta discusión es Mohammad Emad Mostaque, fundador y

CEO de Stability AI, un hombre que "está dando la batalla" en este encuentro entre titanes de la IA, considera que países en desarrollo, como India, necesitan el *open sourcing* y democratizar el acceso a la tecnología de la IA para avanzar. Stability usa la IA para el desarrollo del arte y la creatividad y, lo mismo que ChatGPT, está de moda en estos momentos, por eso Mostaque es testigo de las preguntas que en el mundo se hacen sobre la seguridad y la ética.

Al respecto, Emad Mostaque dijo que evidentemente "la seguridad es importante, pero la discusión se ha vuelto un poco extraña". Partió de hacer notar que esto sucede porque nadie está definiendo su marco ético. Y explicó: "La ética varía en todo el mundo, pero el debate ético de la IA ha sido algo aislado debido a la forma en

que ha evolucionado. Por ejemplo, mi ética se basa en mi educación y estudios como musulmán de Bangladesh que creció en Inglaterra. La ética china es diferente. También lo son la ética libertaria y la utilitarista". Es decir, según Mostaque: "no existe una ética normativa global por la cual podamos juzgar definitivamente algunas de las decisiones éticas que se toman alrededor de la IA".

En sus intervenciones públicas en programas de televisión, pódcast, YouTube y Twitter ha dicho: "para una discusión constructiva, comprender el marco ético formal de cada parte sería una buena manera de comenzar" y señala "a menudo comenzamos a construir a partir de principios un tanto sesgados centrados en los daños, tan solo para dar respuesta a preguntas como '¿qué pasaría si...?'. Esto no es realmente un reflejo de lo que verdaderamente es diversidad".



JEFF BEZOS
fundador de Amazon

"La ética es importante porque es la base de la confianza. Si no eres ético, la gente no confiará en ti. Y sin confianza, no puedes construir una empresa exitosa".

Revisando las opiniones sobre la ética que se maneja en este sector, voces reconocidas como la de Mark Zuckerberg, Satya Nadella, Jeff Bezos y Sundar Pichai de Google, coinciden en la siguiente postura: hemos establecido principios éticos para nuestra IA, como la privacidad

y la transparencia, y estamos trabajando para garantizar que la tecnología se utilice de manera responsable y equitativa para todos. Para el caso de Twitter, Jack Dorsey ha dicho que están trabajando en proyectos de investigación en ética en colaboración con expertos en la materia, para ayudar a garantizar que la tecnología se use para el bien común.

Definitivamente, un ecosistema vibrante se está expandiendo por todo el mundo e industrias enteras se reorientarán a su alrededor.

Cuando el acceso a los libros y a la educación dejó de ser un privilegio de pocos, la sociedad progresó; con seguridad la IA también transformará numerosos comportamientos relacionados con la justicia social y la forma de emprender y hacer negocios, pero, al contrario de lo que sucedió con la imprenta, no pasarán siglos para

ver los cambios. Hoy, ya tenemos a Tang Yu, una IA, como CEO de la empresa NetDragon Websoft; a Nat de México, la primera presentadora virtual de noticias generada por IA y creada en un mes y medio para transmitir noticias en español; a Ren Xiaorong que también fue presentada en un canal de noticias chino en marzo pasado y a Fedha, la presentadora que debutó en abril para también escuchar opiniones del público en Kuwait News.

Esta es una muestra de por qué otro de los mayores temores sobre la IA es su capacidad para desplazar a los trabajadores en muchos campos.

Pero el miedo a la automatización no es nuevo. Sin embargo, la IA es diferente porque tiene la capacidad de aprender y mejorar continuamente. Y en el mismo sentido, a medida que los costos de desarrollo y producción de esta disminuyen, se vuelve cada vez más atractivo para las



JACK MA
CEO
de Alibaba

"En Alibaba creemos que la ética es crucial para la construcción de relaciones de confianza con nuestros clientes y para nuestro éxito a largo plazo".

empresas reemplazar a los trabajadores humanos con tecnología. En una encuesta realizada en 2016, el Pew Research Center encontró que 65 % de los expertos en tecnología y economía creen que la automatización basada en la IA y la robótica desplazarán a los trabajadores humanos en los próximos 50 años. El informe también señala

que los trabajadores de baja cualificación serán los más afectados.

La caja de Pandora está abierta

Sam Altman, CEO de OpenAI en una entrevista al *Wall Street Journal* dijo: "sería una locura no tener un poco de miedo, y empatizo con la gente que tiene mucho miedo". Sin embargo, también afirmó que "el único objetivo de OpenAI es forjar un nuevo orden mundial en el que las máquinas liberen a las personas para dedicarse a un trabajo más creativo". Lo confirma un informe de Deloitte de 2019 que señala que la IA además de enfocar a los trabajadores en tareas más creativas y de alto valor, también puede ayudarlos a realizar tareas más rápido, precisas y puede mejorar la toma de decisiones.

"Nada en la vida debe ser temido, solo debe ser comprendido. Ahora es el momento de entender más, para que podamos temer menos", Marie Curie. **1**

PUNTO FINAL



Gustavo Mas

PADE 2013
INALDE Business School



DE LA SERIE SIGNOS, COMPARTO CON LOS LECTORES ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE PONER UN PUNTO FINAL, LOS LÍMITES Y LA DECLARACIÓN DE “PARE”. ME REFIERO A CÓMO SABER CUÁNDO ALGO SE AGOTÓ Y YA NO VALE LA PENA SEGUIR INTENTÁNDOLO.



EL VALOR POR DETRÁS DE LA DECISIÓN DE HACER UN CAMBIO DE RUMBO. LA FRUSTRACIÓN COMO MOTOR PARA EMPRENDER UN CAMINO DIFERENTE. EL DILEMA DE LOS PROBLEMAS ACTUALES Y LOS QUE TOCARÁ ENFRENTAR EL DÍA DESPUÉS.



Cómo saber cuándo algo se ha agotado? ¿Cuándo es necesario terminar una relación personal o abandonar un curso de acción determinado en la empresa? Si bien entiendo que no hay recetas que apliquen en todos los casos, analizar

lo que está en juego con una decisión de este tipo podría resultar interesante a la hora de enfrentarla. La propuesta de este artículo tiene justamente ese objetivo: reconocer y distinguir las implicaciones de poner un punto final, porque las consecuencias que se derivan de nuestro actuar son, en gran medida, muestra de nuestra ética y de lo que somos como personas.

RESPIRAR UN AIRE FRESCO

¿Estás sintiendo la necesidad de respirar un aire fresco? ¿Percibes que el aire que respiras está viciado, como el de un cuarto cerrado y sin ventilación desde hace tiempo? Este es un buen indicio de la necesidad de hacer un corte.

La declaración de punto final es poderosa, ya que implica, al mismo tiempo, detener el derrotero ordinario de una relación o de un proceso e iniciar

un nuevo tránsito. De la física podemos tomar la noción de la inercia que los cuerpos tienen en su movimiento o reposo. Y si moverse requiere energía, detenerse también. Es posible que tu reserva energética no sea suficiente. Podrías, entonces, intentar dejar de impulsarte en el sentido del rumbo que llevas. No se trata de procrastinar la decisión, sino de ir reduciendo la velocidad de la marcha. También podría ser útil comenzar a poner ciertos límites, reducir los grados de libertad o los recursos que asignas a una iniciativa, mientras se aclara la visión.

En este ejercicio de desacelerar, podrías comenzar a imaginar los caminos o las opciones de salida. Cortar y no romper tal vez sea un criterio relevante por considerar. El mundo hiperconectado en el que vivimos, que es pequeño y gira, podría abrirte la posibilidad de volver a transitar espacios abandonados, relaciones interrumpidas o, simplemente, darles nuevo valor en el transcurrir de tu propia construcción.

Imaginar un destino diferente sería, también, un gran comienzo y podría generarte el efecto de respirar el aire fresco de la mañana, un aire de cambio y una expectativa diferente. Arribar al punto de "darse cuenta" quizás sea el

sitio más importante en el cual establecerse para emprender un cambio.

DESDE LAS PALABRAS SE CONSTRUYE EL CAMBIO

¿Cómo te llevas con la palabra *basta*? Es corta, cerrada y poderosa. En general, la vemos asociada con la negatividad, con algo que no es positivo, con la postura de quien parece carecer de la motivación para seguir adelante. La propuesta es que la transformación que ansías pase inicialmente por visualizar de forma diferente el significado de esta palabra: un límite que habilita, un cierre que descubre espacios, abrir la puerta de esa

habitación cerrada para permitir que ingrese, como decíamos, aire fresco o acceder a una salida.

¿Cuántos resultados negativos puedes aceptar? Este podría ser un paso para entender cuándo se alcanza una frontera. En finanzas existe un concepto que se llama *stop loss*, que consiste en definir, al realizar una inversión, cuál será la máxima pérdida que se está dispuesto a asumir. ¿Tienes identificados esos límites? ¿Visualizas las que podrían ser situaciones de no retorno? Pensar sobre los límites tendría, entonces, el efecto de anticipación y elaboración previa.

Balancear también podría ayudar a ponderar la mirada. Un ejercicio del tipo balanza podría aportar mucho, pues te daría claridad sobre qué y cuánto estás poniendo en un lado y qué estás obteniendo en el otro. ¿Cómo luce esa balanza?, ¿es posible equilibrarla?, ¿ya lo has intentado?, ¿cuánto esfuerzo te demanda sostener el desequilibrio?

Cortar, interrumpir y detener son otras palabras que podrías asociar a este momento. ¿Cuáles serían tus



Según una encuesta realizada por la empresa de recursos humanos Randstad en 2019, los principales factores que causan frustración en el trabajo incluyen: falta de reconocimiento por el trabajo realizado (22 %), falta de equilibrio entre vida laboral y personal (21 %), falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (19 %), falta de salario justo (18 %), falta de comunicación clara y directa de los gerentes (12 %).

palabras?, ¿hacen parte de tu conversación cotidiana, o debes sumarlas y aumentar la frecuencia de uso?

APRENDER A LEER LAS SEÑALES DE AGOTAMIENTO

Más allá de los límites de los que ya hablamos, podría resultar difusa la observación de haber llegado a un momento de “no va más”. ¿Cómo distinguirlo?

Cuando la cuenta comienza a ser negativa, se da una desproporción entre el esfuerzo que haces y los resultados que obtienes; en ese momento el peso de la carga se hace insostenible. ¿Qué dolores manifiesta tu cuerpo?

Además del esfuerzo y de las tensiones musculares —ideas que se vinculan a la corporalidad—, están las sensaciones, las emociones y los sentimientos que te invaden en estos momentos, los cuales también son

síntomas de estar llegando o transitando la parte final de un camino. Reconocerlos podría ser parte de una fase de maduración del impulso de interrumpir un trayecto.

La frustración, por ejemplo, podría ubicarte en un espacio de resignación. ¿Cómo podrías transformarla en un motor para el cambio? Un inventario de lo que te falta, de lo que no tienes, podría ser apropiado para identificar los posibles orígenes o fuentes de esos elementos. ¿Algo nuevo que necesitas aprender?



→
El contrapunteo de alternativas, beneficios y problemas generaría un lapso en la oscuridad que favorecería la resolución.



¿Alguien podría facilitar lo que no tienes? ¿Necesitas ayuda para visualizar posibilidades?

Lo interesante de esta posición es ir saliendo, aunque no sea más que mentalmente, del sitio actual que te oprime hacia un futuro imaginado que podría ser mejor. La idea del “último intento” también podría ayudar. Definir ese momento y rotularlo como tal sería valioso, pues contribuye a la justificación de las decisiones que a veces resultan difíciles de tomar.

Otra emoción que suele emerger en estas situaciones es el miedo vinculado a poner un punto final. ¿Qué lo está generando?, ¿se trata de un hecho o, simplemente, de un juicio o una opinión? Si la confianza funciona como un antídoto para vencer el miedo,

¿cómo podrías alimentarla y fortalecerla? Aquí vuelve a aparecer el aprendizaje de nuevas capacidades como una oportunidad. También surgen como opciones el hecho de obtener más información sobre los futuros posibles y crear alternativas, como lo que abordamos a continuación.

SOBRE ALTERNATIVAS, BENEFICIOS Y PROBLEMAS

Quizás lo que más te limite a la hora de cambiar la dirección sea sentir que no dispones de opciones. ¿Existen alternativas?, ¿cómo podrías comenzar a construirlas? El poder que ostentas en cualquier situación se relaciona directamente con la cantidad y la calidad de las alternativas que tienes. Comenzar a dedicar algo de tiempo y energía para edificar nuevos caminos podría traer algo de alivio, mucha motivación y mayor confianza, la cual, como lo mencionamos, se contrapone al miedo.

Cuando se enfrentan escollos importantes, falta el aire y duele el cuerpo. Entonces, es posible que se sobreestimen los beneficios de poner un punto final. Para ir meditando sobre la decisión, tal vez resulte provechoso no solo pensar en los aspectos positivos del cambio, sino también en el tipo de problema que será necesario enfrentar una vez adoptada la determinación.

¿Tienes claridad sobre cuáles podrían ser esos problemas?, ¿identificas herramientas para poder administrarlos? Este tipo de pensamiento aporta a la preparación para ese “día después”, edifica confianza y produce anticuerpos para la sensación posterior de arrepentimiento que podría sobrevenir.

La luz puede hacerse en un instante. El contrapunteo de alternativas, beneficios y problemas generaría un lapso en la oscuridad que favorecería la resolución.

UN CÓMO POSIBLE

Un “cómo posible” sería trabajar en un esquema que promueva la reflexión.

Escribe la palabra *valor* (con minúscula) en una hoja en blanco. Luego, describe la situación objeto de análisis: por qué quieres o necesitas poner un punto final y qué esperas alcanzar con esa decisión. Da vuelta la hoja, nuevamente tienes frente a ti un papel en blanco.

Ahora escribe la palabra *VALOR* (en mayúsculas) Toma la *V* y asóciala con la *Valentía* que se requiere. Piensa en ese concepto. ¿Tienes esa valentía?, ¿algo podría ayudarte?, ¿alguien podría auxiliarte para tomar impulso? ¡Atención! Ser valiente no es lo mismo que ser temerario: no se trata de perecer en el intento de cambiar, sino de estar mejor.

En el segundo paso llegas a la *A* de *Acción*. Es necesario moverse, pues has alcanzado el límite y ya no quieres seguir. Hacer algo diferente habilita nuevos espacios. No existe chance de cambiar haciendo siempre lo mismo. Si comienzas a hacer cosas diferentes, en algún tiempo podrías ser alguien diferente. ¿Qué acciones identificas vinculadas a detener, cortar o terminar un proceso o una relación?

Tercera estación, la *L* de *Libertad* que tiene dos sentidos: el primero está vinculado a la propia determinación, a no actuar condicionado: ¿tienes la suficiente intencionalidad para moverte en el sentido que desees o deberías trabajar un poco más sobre ella?; el segundo está asociado a la idea de liberación, de soltar amarras y salir a la mar: ¿cuánto te aporta la aspiración de autonomía para emprender y abandonar aquello que te pesa demasiado?

La *O* abre el espacio de la *Oportunidad*. Es una referencia al tiempo, al timing del movimiento. Dejarse estar solamente podría empeorar las cosas. Al mismo tiempo, saltar antes podría implicar no llegar a la otra orilla. ¿El costo de continuar supera los beneficios de mantener la línea de acción?, ¿te falta el aire?

Finalmente, elabora tus pensamientos sobre la *R* de *Resultados*, los que ansías obtener, dónde esperas estar y, como ya hablamos, los problemas que tendrás que gestionar el día después.

¿Cómo luce tu trabajo? Puedes observarlo dando vuelta una y otra vez —varias veces— a la hoja. Podrías “jugar” con la decisión y sus implicaciones por un tiempo para alimentar la seguridad y construir la confianza necesaria para dar el paso.



Puede no ser fácil, pero se devela como necesario. Puede no estar concluido, pero resulta suficiente. El punto final aparece como una opción que se vincula al ejercicio de la voluntad y al deseo profundo de respirar un aire fresco, cerrar una etapa y cambiar el rumbo. La confianza, sostenida en la posibilidad de ser y estar mejor, aparta el miedo. El valor se presenta con un doble sentido: el de lo que ambicionas, por un lado, y el de los elementos que hemos asociado, por el otro, para dar forma a una propuesta de acción que permitiría transformar la frustración en la motivación necesaria para detener el curso. Un final con anhelo de comienzo. **I**

EXECUTIVE EDUCATION

Programas que fortalecen el desempeño de directivos e impactan los resultados de la empresa

Conoce más de
los programas de
Executive Education
escaneando este
código:



Mario Niño Torres

Presidente MEALS de Colombia y Vp de
Innovación y Nutrición Grupo Nutresa
PADE 2022



ULISES O SAN JOSÉ

CÓMO LA ÉTICA Y LA MORAL
COBRAN VIDA EN LAS ACCIONES Y
REFLEXIONES QUE DEBEMOS ASUMIR
CUANDO ESTAMOS A CARGO.



*Monseñor Luis
Manuel Alí
Herrera*

*Secretario general
Conferencia Episcopal
de Colombia.*

PDD INALDE 2022



La estatua de San José, que preside el oratorio del INALDE, es notoria por su belleza y sugestivo significado. Quien entra al atrio del templo se encuentra con la mirada del “custodio del redentor”, que expresa su autoridad paternal y,

a la vez, su puesto gregario ante la misión de su Hijo adoptivo. Su brazo izquierdo hace de trono al Jesús adolescente que levanta la mano presto a intervenir, como un alumno aplicado en cualquiera de los cursos ofrecidos por la escuela de negocios.

La escultura se inspira en el texto del Evangelio de San Lucas (Lc 2, 41-50). Los padres de Jesús lo buscan afanosamente entre parientes y conocidos, que conforman la caravana de regreso a su pueblo, luego de su peregrinaje a Jerusalén. Tres días después, lo encuentran “en el templo sentado en medio de los doctores [...]. Todos los que le oían estaban admirados de su inteligencia y de sus respuestas” (Lc 2, 47). El trozo lucano relata el único episodio que conocemos de Jesús adolescente, que por su condición de *bar mitzvá* tenía el derecho de estudiar y proclamar la Torah en público.

En cuanto padres y educadores, nos cuestionamos cómo podríamos educar a los adolescentes y jóvenes de nuestro tiempo, respondiendo a los desafíos emocionales, académicos, sociales y económicos que se les presentan en su diario vivir. El Santo Padre nos recuerda: “Nadie nace padre, sino que se hace. Y no se hace solo por traer un hijo al mundo, sino por hacerse cargo de él responsablemente. Todas las veces que alguien asume la responsabilidad de la vida de otro, en cierto sentido ejercita la paternidad respecto a él” (Papa Francisco, *Patris Corde*, 2020).

En la década de los noventa, fui capellán de la Universidad Nacional de Colombia. Los jóvenes que acompañé en mi trabajo pastoral eran hijos de padres que habían vivido los hechos que marcaron la generación de Mayo

del 68. En sus recuerdos quedaron rubricados el rostro icónico de Daniel Cohn-Bendit y las imágenes de jóvenes universitarios que inundaban las calles para gritar consignas como la de “prohibido prohibir”. El deseo de realizar estas rupturas del yugo paternal y la conquista de una autonomía fueron valores preponderantes que impactaron los deseos de sus padres y que ellos, entonces estudiantes universitarios, trataban de vivir en sus proyectos de vida y sus urgencias cotidianas.

Los conversatorios y discusiones que entretejían nuestros encuentros pastorales y horas de asueto estaban salpicados de temas como la conquista de la identidad propia, los flirteos afectivos, la crisis de la educación pública, los desencantos políticos, la relevancia de la religión en sus vidas y la anhelada autonomía de las instituciones sociales y de sus familias —aunque, en honor de la verdad, permitían varias concesiones en sus gastos diarios por la generosidad de sus padres consentidores—. En sus reflexiones y propuestas personales era fácil identificar un deseo innato de resolver el conflicto edípico para liberarse del control de sus progenitores.

La generación de nuestros adolescentes y jóvenes de hoy en día es más compleja, debido a sus múltiples intereses personales y conflictos afectivos. Tal vez sea esta la razón por la que a los que somos de generaciones anteriores nos catalogaron con una simple letra, en forma muy parecida a la clasificación cromosómica: generación “X” o generación “Y”. Las nuevas generaciones son más sofisticadas y difíciles de clasificar, tanto así que son conocidas como las generaciones *millennial* y *centennial*.

Cuando tengo oportunidad de compartir con jóvenes universitarios o de últimos años de bachillerato, detallo un mundo cognitivo y emocional rico y emocionante, en el que me permito poner la lupa en un solo aspecto: en muchos jóvenes que acompaño no percibo actitudes relacionadas con la resolución del complejo de Edipo, sino que tratan de resolver otro complejo: el de Telémaco.

La historia de Ulises, rey de Ítaca en la *Odisea* de Homero, nos narra sus aventuras

como héroe griego. Con su esposa, Penélope, engendraron a Telémaco, quien sufrió dos décadas seguidas por la falta de un padre. El rey griego pasó diez años luchando en la guerra de Troya y los otros diez intentando regresar a Ítaca, lidiando con una serie de obstáculos y problemas. El sufrimiento de su hijo fue la ausencia de un padre, tan presente, a la vez, en todas las legendarias batallas de los griegos.

Según el psicólogo italiano Massimo Recalcati, este complejo adquiere connotaciones preocupantes en los padres que hoy renuncian a ser exigentes con sus hijos, pues temen que ellos les retiren su amor; no resisten el conflicto y la agresividad de sus hijos cuando es necesario frustrar sus expectativas y sus demandas narcisistas. Recuerdo una vez que un padre de familia me pidió darle algunas pistas psicológicas para ser el “mejor amigo de su hijo adolescente”. Le respondí que lo que más necesitaba su hijo en esa etapa de su vida era un padre —como lo añoró Telémaco, por más de veinte años, en la

ínsula de Ítaca—. Los amigos los encontrará en otras islas.

Retomo la imagen de “San José y el niño Jesús alumno” del oratorio del INALDE. A pocos días de la celebración de la solemnidad del padre adoptivo de Jesús —“el hombre que pasa desapercibido, el hombre de la presencia diaria, discreta y oculta” (*Patris Corde*)—, hagamos nuestras sus actitudes de padre solícito en sus responsabilidades cotidianas con su Hijo, su prudente autoridad, su apoyo en tiempos de dificultad y, sobre todo, su presencia paternal y su respeto a la autonomía del joven maestro que, en los albores de su juventud, se ocupó de “los asuntos de su Padre” (Lc 2, 49). **I**





1.

Renacer es una serie documental que busca que las familias respalden la decisión de sus integrantes en decirle sí a la donación de órganos, cumpliéndola en el momento de la partida de su ser querido. Resaltamos la labor de Carolina Guarín Villabon, directora de la Asociación Colombiana de Trasplantes de Órganos y Executive MBA 2021 de INALDE, por su liderazgo y compromiso con esta gran causa humanitaria.

Desde niño, Germán Acevedo, PDD 2009, ha sentido pasión por dos cosas que han sido su *hobby* y su profesión: la navegación a vela y la innovación, dos disciplinas complementarias para quienes retan el *statu quo* y disfrutan de explorar lo desconocido. A partir de esto, Germán creó el Club Náutico, dirigido a personas que siempre han tenido el sueño de navegar, y hace una invitación especial a la comunidad Alumni INALDE para que se animen a participar en esta iniciativa.

2.



Te invitamos a conocer el Club Náutico escaneando el siguiente código QR:

CLASS NOTES

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



3.

Brinsa, compañía que tiene en su portafolio las marcas Blancox y Refisal, superó el billón de pesos en ventas el año pasado y espera sostener el crecimiento este año. Destacamos el liderazgo de Karen Brazdys Villegas, gerente general de Brinsa y PADE 2012 de INALDE.

Nacer de Nuevo fue el proyecto que llevó a Abbi Colombia a ser nominada por Fenalco, seccional Quindío, al reconocimiento 'Mérito social' y esta vez la misma iniciativa recibió el Premio Gacela Misión Pyme en la categoría 'Inclusión y diversidad laboral'. Felicitamos a Sonia Suárez Tabares, gerente de Abbi Colombia y PADE 2021 de INALDE por este reconocimiento.

4.



¡En la Revista *INALDE* queremos destacar tus logros y reconocimientos personales y profesionales!

Si en los últimos meses tú o tus compañeros de promoción han conseguido alcanzar un logro o cumplir un sueño —un campeonato deportivo, una obra artística, la publicación de un libro o artículo, la presentación de una tesis doctoral, entre otros— te invitamos a compartir esta información con nosotros a los correos **silvia.chiquiza@inalde.edu.co / revista.inalde@inalde.edu.co** acompañada de una foto en alta resolución vinculada con la noticia.

#AlumniUnidos



5.

Andrea Silvana Díaz Bohórquez, Executive MBA 2019 de INALDE, es la primera mujer de la Fuerza Aérea Colombiana que aterriza en la Antártida. Nuestra alumni logró aterrizar

en el segundo de los cuatro cruces que hay en el trayecto de Punta Arenas, Chile, hasta la isla Rey Jorge, en el continente blanco. ¡Felicitaciones a Andrea!

DIRECCIÓN GENERAL



ALEJANDRO MORENO SALAMANCA PRESENTE EN AACSB DEANS CONFERENCE 2023

Alejandro Moreno Salamanca, director general y profesor de INALDE Business School, participó en la Conferencia Anual de Deans 2023, uno de los eventos insignia de la AACSB International que reúne a más de 700 líderes de las escuelas de negocios y que se realizó este año en San Antonio, Texas, Estados Unidos, del 8 al 10 de febrero.



DIRECTOR GENERAL DE INALDE FUE INVITADO A LA CEREMONIA DEL PREMIO EMPRESARIO DEL AÑO 2022

→ Alejandro Moreno Salamanca, director general y profesor de INALDE Business School, asistió a la ceremonia de premiación Empresario del Año 2022, un valioso espacio para exaltar la labor de los líderes empresariales que, junto con sus colaboradores, aportan al crecimiento económico del país que realiza el diario *La República*. Javier Hernández, director de Executive Education, y Diana Hernández Cuéllar, directora ejecutiva de Programa en INALDE Business School, también asistieron al evento.

DIRECCIÓN GENERAL
ALUMNI
EXECUTIVE EDUCATION
PUBLICACIONES

PROFESORES
MISIÓN INALDE
IN COMPANY
PROGRAMAS SECTORIALES



EXECUTIVE EDUCATION



GRADO DEL EXECUTIVE MBA INTENSIVO 2020/2022

→ Durante la ceremonia de grado del Executive MBA intensivo 2020–2022 de INALDE Business School, los graduados expresaron su emoción por culminar satisfactoriamente un ciclo de aprendizajes, risas, sueños, proyectos de vida y vínculos de amistad para toda la vida. Sin duda, esta ha demostrado que con perseverancia, humildad y liderazgo transformador pueden dejar una huella relevante en la sociedad.

PROFESORES

ENTREVISTA A IGNACIO OSUNA SOTO, PROFESOR Y DIRECTOR DE EXECUTIVE MBA DE INALDE EN EL DIARIO *LA REPÚBLICA*

→ Ignacio Osuna Soto, profesor y director de Executive MBA de INALDE, fue entrevistado por *La República* a propósito del análisis de mercado que el diario plantea en el artículo “Universidad de los Andes e Inalde Business School, con los MBA más caros del país”, acerca del programa de posgrado con mayor prestigio internacional para los profesionales que desean desarrollar su actividad en el ámbito de la dirección de negocios: el *Master of Business Administration*, más conocido como MBA.



ALUMNI



RETIRO ALUMNI INALDE PARA HOMBRES

El retiro Alumni INALDE para hombres contó con el acompañamiento de Jorge Iván Gómez y Germán Serrano, profesores de INALDE, en cabeza de Alejandro Moreno Salamanca, director general de la Escuela, quienes estuvieron a cargo de las charlas y reflexiones para guiar este proceso de recogimiento que se llevó a cabo del 10 al 12 de febrero en Torreblanca, Silvania, Cundinamarca.



ALUMNI CONSULTOR PYMES PRESENTE EN EL PRIMER ENCUENTRO DE EMPRESAS EN TRAYECTORIA MEGA

→ En el marco de la alianza entre Alumni Consultor Pymes y la Cámara de Comercio de Bogotá, varios integrantes de esta línea de acción participaron en el primer encuentro del programa Empresas en Trayectoria MEGA. Cabe destacar que estos y otros miembros de nuestra comunidad Alumni, desde su rol como mentores, han aportado para que más de 20 empresas vinculadas al programa Trayectoria MEGA alcancen resultados visibles en sus negocios.

PUBLICACIONES



LANZAMIENTO DEL LIBRO *HACIA UN LIBRE MERCADO HUMANISTA: REFLEXIONES Y APRENDIZAJES CON LÍDERES EMPRESARIALES*

→ El libro *Hacia un libre mercado humanista: Reflexiones y aprendizajes con líderes empresariales*, de Alejandro Moreno Salamanca, director general de INALDE, se lanzó durante el Encuentro Anual Alumni INALDE, que se desarrolló de manera presencial en noviembre de 2022.

Así mismo, se desarrolló un panel moderado por Francisco Miranda, director del diario *Portafolio*, en el cual el autor y los panelistas Ómar González, presidente del Grupo Trinity y alumni PADE 1993; Mónica Contreras, presidenta de Transportadora de Gas Internacional; María Fernanda Suárez, presidenta de Accenture, y Sandra Aramburo, gerente general para la Región Andina, Centroamérica y Caribe de Sanofi Pasteur, conversaron acerca de los tres ejes del libro: organizaciones con propósito, liderazgo humanista y capitalismo consciente

"ARTÍCULO DE INALDE EN AMBITION, REVISTA DE AMBA & BGA"

→ Destacamos el artículo "The human touch", de Ernesto Barrera Duque, profesor y director académico, y Cindy Pinzón Ríos, investigadora y coordinadora de Calidad Académica de INALDE Business School, publicado en la edición de marzo de la revista *Ambition*, cuyo número fue titulado "Putting people at the heart of the business: How management education can help humanise society". *Ambition* es la revista internacional de AMBA y BGA; INALDE, desde el programa del MBA, cuenta con la acreditación de AMBA y es miembro bronce de BGA.



ALUMNI



60 ASESORADOS DE CONEXIÓN LABORAL SE LOGRARON VINCULAR A CARGOS DIRECTIVOS Y DE ALTA GERENCIA

Gracias a nuestra línea de acción, Conexión Laboral Alumni INALDE, hemos logrado apoyar a 60 alumni en su vinculación a diferentes empresas del país. Nos sentimos orgullosos de que el legado INALDE siga impactando positivamente a nuestra comunidad y a más compañías colombianas.

ESTRATEGIAS, SOLUCIONES Y ACCIONES

INALDE

ALUMNI

CONSULTOR PYMES

Si bien el objetivo de Alumni Consultor Pymes como línea de acción estaba debidamente definido, era necesario contar con la participación de distintos miembros de la Comunidad Alumni INALDE que tuvieran especialidades en diversas áreas profesionales y empresariales y que, además, se animaran a emplear parte de su tiempo y a poner sus conocimientos y aptitudes a disposición de las pymes del país.

EL CONSULTOR, UN ROL FUNDAMENTAL

“Los consultores nos convertimos en interlocutores expertos en temas en los que el empresario puede no serlo y, por lo tanto, reducimos los tiempos de aprendizaje de mejores prácticas y de su aplicación en las empresas asesoradas. El nivel de la organización tiende a mejorar y la motivación del empresario también, debido a que puede evidenciar importantes mejoras en el corto plazo y puede tener una visión más clara en el mediano plazo”, afirmó nuestro Alumni. Gracias a las diferentes fortalezas y competencias

que tienen los consultores, se produce una sinergia efectiva en la interacción con los empresarios. Los consultores buscan que los empresarios formalicen las recomendaciones, acciones y mejores prácticas y generen el hábito de dialogar en torno a sus retos y oportunidades para gestionar de forma óptima sus procesos de planeación, ejecución y revisión.

EL ALUMNI COMO CONSULTOR PYME

“Decidí vincularme a la línea de acción como miembro de juntas asesoras en el segundo semestre de 2021 y hoy he participado en ocho juntas

“Los consultores tenemos el papel de orientar a los empresarios en el proceso de definición de estrategias y tácticas que permitirán lograr objetivos específicos definidos en conjunto por el equipo. Aplicamos nuestros conocimientos y experiencia en dirección para diagnosticar los problemas y encontrar soluciones de impacto en las diferentes áreas de la empresa”.

Juan Carlos Barrero, gerente general en BBetter and Better Consulting, consultor de la línea de acción Alumni Consultor Pymes.



Executive
MBA 1996
de INALDE

EL CESE DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES CAUSADO POR LA PANDEMIA AFECTÓ, PRINCIPALMENTE, A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COLOMBIANAS, DE LAS CUALES MÁS DE 500.000 NO PUDIERON SUBSISTIR. A RAÍZ DE ESTA REALIDAD, INALDE BUSINESS SCHOOL DECIDIÓ CREAR LA LÍNEA DE ACCIÓN ALUMNI CONSULTOR PYMES PARA APOYAR A ESTAS ORGANIZACIONES EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS, SOLUCIONES Y ACCIONES PARA SUPERAR CIRCUNSTANCIAS ADVERSAS.



→ Alumni Consultor Pymes traduce en acciones medibles los progresos de las Pymes asesoradas.

para encontrar oportunidades de mejora, proyectos y acciones que permitan a las empresas asesoradas mantenerse y aprovechar las condiciones de recuperación después de la pandemia y ahora ajustarse a los cambios que presenta el entorno político en el país”, señaló Juan Carlos Barrero. A su vez, las empresas han sido muy receptivas a las

propuestas que los consultores les han hecho. La labor de cada consultor es aportar un consejo desde su experiencia, competencias y fortalezas y dedicar su tiempo, esfuerzo y pasión para apoyar a los empresarios en la generación de buenos resultados. “Trabajando en equipo y en forma colaborativa, hemos logrado traducir en acciones

medibles los planes propuestos para cada una de las organizaciones”, agregó.

EL IMPACTO DE LA CONSULTORÍA

El proceso de consultoría permite al empresario conversar sobre sus problemas y oportunidades con los consultores, creando un espacio que antes no tenía,



en el cual puede exponer sus ideas, análisis y conclusiones con la seguridad de recibir una ayuda efectiva.

“Los aportes que realizan los consultores para solucionar problemas permiten tomar acciones específicas que se revisan en las reuniones. El proceso de conversación, debate, decisión y revisión empieza a convertirse en un hábito para los empresarios que podrán incorporarlo en sus procesos de gestión”, destacó Juan Carlos Barrero.

Al aplicar mejores prácticas en su día a día, los empresarios empiezan a diferenciarse de sus competidores y establecen un círculo virtuoso en el que estos competidores tendrán que aplicar también mejores prácticas para poder mantenerse en el mercado. Esto, a su vez, permite que el país cuente con pymes que tienen mejores herramientas para sobrevivir, competir y crecer en un entorno económico y tecnológico que

cada vez produce más retos en los ámbitos nacional e internacional.

ALUMNI CONSULTOR PYMES. UNA INICIATIVA PARA CONSTRUIR UN MEJOR PAÍS

El impacto de Alumni Consultor Pymes y su modelo de junta asesora se extiende al entorno en el que operan las empresas asesoradas y repercute positivamente en el tejido empresarial del país. Los empresarios y emprendedores de las pyme deben enfrentar por sí mismos todas las situaciones positivas y negativas que se les presentan en su negocio.

Juan Carlos Barrero asegura: “El día a día de las empresas consume todo su tiempo y el de sus familias; por esto, muchas veces no siguen procesos formales de planeación, ejecución y revisión, los cuales sabemos que hacen más fácil la gestión empresarial, contrario a la percepción

→ Integrantes de la línea de acción Alumni Consultor Pymes. De izquierda a derecha: Luis Miguel Manjarrez, jefe de Cooperación y Alianzas de INALDE; Alejandro García; Carolina Martínez; Andrés Salcedo; Oscar Martínez, miembros de One Way Innovation - OWI; Annette Volcy, Executive MBA 2017 y miembro de la junta asesora de OWI; Nicolás Arango Zuluaga, Executive MBA 2019, miembro de la junta y líder de Alumni Consultor Pymes; Massimo Antonio Pachón, PDD 2003 y miembro de la junta asesora de OWI y Juan Pablo Álvarez, PDD 2017 y líder de Alumni Consultor Pymes.

común según la cual la hace más difícil y lenta”. Ochenta miembros de la comunidad Alumni INALDE están participando activamente en las juntas asesoras asignadas a cada una de las pymes que buscan el apoyo de la línea de acción, promoviendo el desarrollo de buenas prácticas dentro de estas organizaciones, apalancando el desarrollo y crecimiento de estas empresas y aportando al fortalecimiento del tejido empresarial colombiano. **I**

Dirección de Empresas en la Cadena Agroempresarial

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



ESCANEA EL CÓDIGO
Y CONOCE MÁS



FORMATO:
BLENDED



INICIO:
4 SEPTIEMBRE



NUEVO BMW X1.

PERSIGUE TUS SUEÑOS.



El nuevo BMW X1 convence por su versatilidad y funcionalidad:

- Lenguaje de diseño claramente estructurado en el exterior para una presencia segura y deportiva.



Escanea y conócelo

