INALDE
BUSINESS SCHOOL

EMPRESAS
El motor de la transformación empresarial y social en las Pymes

TECNOLOGÍA
Capacidades de gestión del Gobierno Corporativo en ciberseguridad

GERENCIA
Liderazgo femenino: un enfoque para mejorar, no para competir

INALDE

REVISTA DE INALDE BUSINESS SCHOOL UNIVERSIDAD DE LA SABANA - DICIEMBRE 2024 / MARZO 2025 EDICIÓN NO. 67 - ISSN 1692 8466

Gobierno corporativo: el corazón de la transformación empresarial y social

EXECUTIVE EDUCATION

PROGRAMAS SECTORIALES

Programa

DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN LA CADENA AGROEMPRESARIAL

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

Inicio: **1 de septiembre de 2025**
Clausura: **11 de noviembre de 2025**

Blended sesiones remotas y presenciales

INALDE

Escanea el código y **conoce más:**

PROGRAMAS
ENFOCADOS

EXECUTIVE EDUCATION

Programas cortos en torno a los temas más relevantes de **actualización directiva.**

Nuestros programas Enfocados:

– Acelerando su equipo de ventas
– Familias empresarias exitosas
– Finanzas para la toma de decisiones estratégicas
– Implementación de la estrategia
– Inteligencia artificial
– Juntas directivas
– Mujeres en la alta dirección
– Negociación
– Toma de decisiones directivas
– Valoración de empresas
– Business Analytics con IA aplicada a la estrategia empresarial

Modalidades:

– **100% online**
(sesiones en vivo)
– **Blended**
(sesiones remotas y presenciales)

INALDE

Escanea el **código QR** para más información:

Del Director general

Las cápsulas del director: una mirada al liderazgo y el gobierno corporativo

"Este liderazgo colegiado nos ha posicionado como **AGENTES TRANSFORMADORES DEL ENTORNO EMPRESARIAL Y EDUCATIVO,** promoviendo decisiones que combinan resiliencia, innovación, transformación y compromiso social."

"EN LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA Y EN INALDE BUSINESS SCHOOL HEMOS DEMOSTRADO QUE EL GOBIERNO CORPORATIVO FUNDAMENTADO EN PRINCIPIOS SÓLIDOS PERMITE NO SOLO SUPERAR CRISIS SINO ALCANZAR UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE."

"Los empresarios y directivos debemos tomar acción y **LIDERAR ESTE CAMBIO CON DETERMINACIÓN Y VISIÓN DE FUTURO."**

Obdulio Velásquez Posada
Director general
Inalde Business School

“La agilidad en la implementación de estrategias es crucial, pero igual de importante es LA PRUDENCIA Y LA REFLEXIÓN en este proceso de transformación.”

“Los directivos debemos asumir una actitud proactiva y responsable frente a las **NUEVAS REALIDADES TECNOLÓGICAS,** reconociendo su impacto y adaptándonos a ellas sin perder de vista nuestras enormes responsabilidades frente a las organizaciones y equipos que dirigimos.”

“LOS CAMBIOS GENERACIONALES DESAFÍAN AL GOBIERNO CORPORATIVO A IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS FLEXIBLES QUE ALINEEN LAS DINÁMICAS CULTURALES EMERGENTES CON LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y LA ATRACCIÓN DE TALENTO JOVEN.”

“UN BUEN DIRECTIVO DEBE SER VISIONARIO, APASIONADO POR EL FUTURO Y CAPAZ DE MOTIVAR A SU EQUIPO HACIA UN PROPÓSITO COMÚN. ESTO INCLUYE **TENER CLARA LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ADAPTARSE** A NUEVOS DESAFÍOS CON PERSPECTIVA ESTRATÉGICA.”

“Dirigir implica **COMUNICAR EFICAZMENTE,** no solo con palabras, sino también con hechos y comportamientos, ya que la comunicación es clave para transmitir la visión, la esencia de la organización y enfrentar crisis.”

INALDE BUSINESS SCHOOL

Consejo directivo:
Rolando Roncancio Rachid
Obdulio Velásquez Posada
Mauricio Rojas Pérez
Rodrigo Prieto Martínez
Alberto Ospina Carreño
Jorge Iván Gómez Osorio
Mario Carvajalino Arévalo

Director general:
Obdulio Velásquez Posada
Director:
Luis Fernando Algarra
Comité editorial:
Obdulio Velásquez Posada
Martha Lucía Peña Malaver
Ernesto Barrera Duque
Invitados:
Hugo Díaz Luna
Iván Díaz Cervantes
Colaboración:
Silvia Jimena Chíquiza

LR LA REPÚBLICA

Macroeditora de Proyectos Especiales:
Vanessa Pérez Díaz
Periodista:
Estefanía Fajardo de ka Espriella
Diseño:
Gonzalo Vivas, Darío Forero, Andrés Tobaría
Fotografía:
La República - Ilustraciones 123RF
Ilustraciones Freepik

8
Capacidades de gestión del gobierno corporativo en la gestión de la ciberseguridad
Hugo Díaz Luna

16
Reestructuración oportuna, esencial para evitar la insolvencia y mantener el valor corporativo
Carlos Correa Pinedo

22
Gobierno Corporativo en América Latina: Fundamentos para una empresa sólida y socialmente responsable
Dariella Gentile

30
Gobernanza tecnológica en la era de la IA
Diego Ossa

36
La construcción del futuro: El liderazgo de Luisa Martínez en el nuevo centro de distribución de Falabella Entrevista a Luisa Martínez

42
Decálogo de Gobierno Corporativo 4.0.

48
El rol de las juntas directivas: ¿Responsabilidad o supervisión?

52
Los goles que ataja el Gobierno Corporativo

56
¿Cómo se puede ir más allá de los ESG?

60
Open Finance: Innovación y desafíos en una nueva era financiera

66
Gobierno Corporativo: Lo fundamental de la teoría a la práctica
Jorge Iván Gómez Osorio

70
El papel de la mujer en el gobierno corporativo: Un enfoque para mejorar, no para competir
María Consuelo Ayala Carreño
María José Zuleta González

76
Gobierno Corporativo con foco en un pensamiento estratégico sostenible
María Piedad López Vergara

82
Gobierno Corporativo: El motor de la transformación empresarial y social en las pymes colombianas
Miguel Sáenz Herrera

88
Sociales

92
Class notes

96
In Memoriam Luis Fernando Jaramillo Carling

98
10 libros de premios Nobel de Literatura

Editorial

El gobierno corporativo es el pilar que orienta a las organizaciones hacia decisiones responsables, sostenibles y estratégicas. En un entorno de constante transformación, este marco asegura la relevancia, el crecimiento y la capacidad de responder a los desafíos con propósito, resiliencia y, como mencionó Adriana Flórez, PADE y PDD de Inalde, durante su intervención en el Encuentro Anual de Alumni 2024, con "antifragilidad".

La edición 67 de la Revista INALDE no se enfoca en los cambios del entorno sino en los procesos transformadores que deben afrontar las organizaciones. De estos desafíos son responsables tanto los altos directivos como los órganos de gobierno, los responsables de garantizar la sostenibilidad a largo plazo, la perdurabilidad empresarial y su impacto futuro en la sociedad.

La sostenibilidad ha dejado de ser opcional para convertirse en un eje estratégico. Los criterios ESG fortalecen la confianza de los stakeholders y aseguran la competitividad en mercados que valoran la responsabilidad y la visión a largo plazo. Así, incorporar la sostenibilidad al corazón del gobierno corporativo permite equilibrar rentabilidad y bienestar social, un desafío crucial para liderar en este contexto.

De igual forma, la diversidad en los órganos de gobierno mejora la calidad de las decisiones estratégicas. La inclusión de perspectivas variadas enriquece el análisis, potencia la creatividad y aumenta la capacidad de enfrentar riesgos y responder con agilidad y eficacia a la complejidad de los mercados actuales.

Por su parte, la transformación digital está revolucionando la gestión empresarial. La inteligencia artificial (de la cual podemos sentir que se ha hablado mucho, pero de la cual no alcanzamos a dimensionar su alcance en nuestras empresas) y el análisis de datos permiten decisiones más rápidas y precisas, además de mejorar la gestión de riesgos. Para las juntas directivas, adoptar estas herramientas es una oportunidad para liderar con innovación, siempre con un enfoque responsable y estratégico.

Sin embargo, una virtud destaca entre todas: la prudencia. Los órganos de gobierno deben integrar estas tendencias con discernimiento, priorizando el bienestar de las organizaciones y de sus stakeholders. La prudencia no implica lentitud, sino equilibrio en la toma de decisiones sostenibles y acertadas.

Durante casi 40 años, el trabajo de Inalde Business School se ha enfocado en fomentar la excelencia del gobierno corporativo como la base de un liderazgo efectivo. Esta edición es una invitación a empresarios, directivos y emprendedores a reflexionar sobre estas tendencias y a integrarlas con visión y compromiso. Solo así podremos construir organizaciones sólidas y preparadas para liderar en un mundo dinámico y exigente.

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

CAPACIDADES DE GESTIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA GESTIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD

Hugo Díaz Luna
Executive MBA
DBA (c)

Profesor
Inalde Business School

> **AUNQUE MUCHAS EMPRESAS** HAN IMPLEMENTADO FASES SÓLIDAS DE IDENTIFICACIÓN, PROTECCIÓN Y DETECCIÓN, PERSISTEN DUDAS SOBRE SU CAPACIDAD DE RESPUESTA Y RECUPERACIÓN ANTE ATAQUES.

Introducción

El aumento de los ataques cibernéticos ha dejado a la mayoría de las empresas medianas y grandes en una posición vulnerable. Estos incidentes no solo tienen impactos económicos, como la caída en la valoración de las acciones o la pérdida de clientes, sino que también afectan gravemente la reputación corporativa, amplificada por la cobertura mediática. Aunque muchas organizaciones implementan sistemas de control interno y se basan en normas como las del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST), que proporcionan una guía para la identificación, protección, detección, respuesta y recuperación ante ataques cibernéticos, es necesario revisar a fondo cómo estos sistemas funcionan en la práctica y qué fallas pueden surgir, especialmente en la respuesta y recuperación.

En una entrevista con el CEO de una empresa latinoamericana que provee servicios digitales a cientos de entidades a través de servicios de nube, se discutieron los efectos críticos de un reciente ataque cibernético. El CEO destacó lo complejo y difícil que es prevenir estos incidentes, las limitaciones de las medidas tecnológicas de contingencia y, en especial, las deficiencias en la capacidad de respuesta corporativa. Este tipo de eventos no solo afectan a la empresa atacada, sino que también comprometen a todos sus clientes, especialmente en entornos B2B, tal como se observó en esta organización. Aunque muchas empresas han implementado fases sólidas de identificación, protección y detección, persisten dudas sobre su capacidad de respuesta y recuperación ante ataques, como señalaron Krumay, Bernroider y Walser en su artículo "Evaluation of Cybersecurity Management Controls and Metrics of Critical Infrastructures: A Literature Review Considering the NIST Cybersecurity Framework ".

La forma en que se comunica durante un ataque suele ser superficial, generando ansiedad y falta de confianza entre clientes y socios. Estos desafíos en la gestión de crisis han dejado importantes lecciones para el fortalecimiento de los sistemas de respuesta y recuperación dentro de las organizaciones, siguiendo el marco de NIST, como argumenta Aguilar en su estudio "Boards of Directors, Corporate Gobernance and Cyber-Risk: Sharpering the focus". El presente artículo tiene como objetivo generar una conciencia de fortalecimiento de los sistemas de control del gobierno corporativo en todas las fases del marco NIST, con un enfoque especial en mejorar las estrate-

gias de respuesta (como la comunicación efectiva de los eventos) y de recuperación, preparando así a las empresas para enfrentar este tipo de situaciones.

Resumen de la problemática actual en ciberseguridad bajo la óptica del gobierno corporativo

En la última década, la frecuencia de los ciberataques a organizaciones ha aumentado considerablemente, lo que ha impulsado a las juntas directivas y, en general, a los gobiernos corporativos a asumir un rol más activo en la gestión y prevención de estos riesgos. Sin embargo, la realidad es que muchas de estas juntas no están adecuadamente preparadas para enfrentar los desafíos de ciberseguridad, en gran parte debido a la falta de experiencia en tecnologías de la información. Esto ha llevado a que la responsabilidad de la ciberseguridad recaiga en los comités de auditoría, una medida que podría resultar insuficiente para mitigar los impactos reales de un ataque cibernético.

Ejemplos de incidentes como el ciberataque de 2015 que dejó sin electricidad a cerca de 230.000 personas en Ucrania, o el aumento de denuncias de ciberdelitos en Colombia, reflejan la creciente amenaza que enfrenta un mundo cada vez más interconectado. Estos ataques no solo afectan a empresas, sino también a infraestructuras críticas en ciudades, demostrando la urgencia de abordar la ciberseguridad como una prioridad estratégica. En Colombia, el número de casos reportados de ciberdelitos ha crecido considerablemente en los últimos años, afectando particularmente a sectores como el gobierno, la industria, la educación y la salud, con un impacto devastador en las pymes, de las cuales solo el 7% logra sobrevivir después de un ataque debido a las consecuencias económicas.

Esta oleada de delitos cibernéticos y sus efectos devastadores subrayan la necesidad de una supervisión más sólida y efectiva por parte de las juntas directivas y que la ciberseguridad se convierta en un tema prioritario dentro de la gobernanza corporativa. En este contexto, el papel del gobierno corporativo en ciberseguridad debe estar orientado a establecer políticas, procedimientos y reglas claras para la identificación y gestión de riesgos.

Para reducir los efectos negativos de los ataques, es necesaria una transformación cultural en las organizaciones, donde los líderes participen activamente en la estrategia de ciberseguridad, entendiendo que la tecnología por sí sola no basta. Esta visión debe complementarse con marcos regulatorios sólidos que permitan una gestión de riesgos efectiva, la medición de impactos y la capacidad de respuesta ante incidentes.

El marco de referencia más utilizado por las empresas es el desarrollado por el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST), que define cinco actividades esenciales para enfrentar los riesgos cibernéticos: identificar, proteger, detectar, responder y recuperar. La fase de identificación busca que las empresas comprendan los riesgos inherentes, mientras que la protección se enfoca en implementar medidas que mantengan los servicios críticos. La detección permite a las organizaciones identificar la ocurrencia de ataques, mientras que la respuesta y la recuperación aseguran que se tomen acciones correctivas y que los planes de resiliencia estén siempre activos. Este enfoque integral es fundamental para que las empresas puedan enfrentar los desafíos de ciberseguridad de manera efectiva y protegerse contra futuros incidentes.

Impacto empresarial de los ciberataques

Los ciberataques, definidos como acciones intencionales para alterar, interrumpir o destruir sistemas informáticos, han impactado a empresas de todos los tamaños y sectores, aumentando en frecuencia y sofisticación con la evolución tecnológica. Estos ataques emplean técnicas diversas, desde la denegación de servicio (DDoS) hasta el uso de malware y tácticas de ingenie-

> **LA CIBERSEGURIDAD IMPLICA** UNA GOBERNANZA QUE ABARCA TANTO LA GESTIÓN DE RIESGOS COMO EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO, AFECTANDO A DIVERSOS INTERESADOS, DESDE CLIENTES Y CONSUMIDORES HASTA REGULADORES.

ría social, comprometiendo la confidencialidad y operatividad de las organizaciones. Desde 2014, reconocido como "el año de los ciberataques", la incidencia ha crecido globalmente, con casos de alto impacto en grandes empresas como Saudi Aramco, Saipem, Visma, Westinghouse y SolarWorld. Estas empresas enfrentaron consecuencias severas: en el caso de Saudi Aramco, un ataque masivo borró todas las computadoras, mientras que Visma y Westinghouse sufrieron intentos de espionaje cibernético que llevaron a la fuga de secretos comerciales y financieros. La pandemia de covid-19 incrementó aún más estos incidentes, afectando la reputación corporativa, un activo fundamental para el valor organizacional. Con un costo promedio de US$4,4 millones por violación de datos, las empresas deben fortalecer su gestión de riesgos e implementar capacidades de respuesta para proteger su reputación y operatividad en el entorno digital.

¿Qué puede hacer el gobierno corporativo para gestionar mejor la ciberseguridad?

El papel del gobierno corporativo, y especialmente de las juntas directivas y comités de auditoría, es fundamental en la gestión de la ciberseguridad. Desde 2014, autoridades como la Comisión de Valores y Bolsa (SEC) han subrayado la importancia de que las juntas directivas tomen medidas activas y diligentes para proteger los activos de los accionistas y se adapten a los riesgos de ciberseguridad. No obstante, la naturaleza multidisciplinaria y compleja de la ciberseguridad requiere un enfoque más integral y dinámico, donde se incluyan aspectos de continuidad, colaboración entre áreas y un sistema de retroalimentación constante.

En la gobernanza de ciberseguridad, es esencial que las juntas directivas comprendan su rol en la supervisión de riesgos cibernéticos. Para ello, se recomienda la implementación de marcos de ciberseguridad, como el de NIST, y la preparación de la junta directiva para manejar un ciberataque de manera diferente a otras crisis empresariales. La ciberseguridad implica una gobernanza que abarca tanto la gestión de riesgos como el cumplimiento normativo, afectando a diversos interesados, desde clientes y consumidores hasta reguladores.

Los comités de auditoría han ampliado su alcance para monitorear no solo los riesgos financieros, sino también aquellos asociados con el auge de las tecnologías de la información. Las mejores prácticas incluyen la evaluación continua de riesgos cibernéticos, desarrollo de capacidades para identificar amenazas, implementación de marcos de gestión y la creación de esquemas de comunicación clara entre la junta directiva, la alta dirección y los comités, con el fin de fortalecer la preparación y respuesta organizacional ante un ciberataque.

Fortalecer la Ciberseguridad: El Rol de los Sistemas de Control Interno según NIST

Para directivos y juntas directivas, establecer un marco robusto de control interno es esencial para mitigar los riesgos de ciberseguridad. Basados en modelos como COSO, que fomentan el control, la evaluación de riesgos y la supervisión constante, estos marcos contribuyen a la seguridad y resiliencia corporativa. A nivel internacional, regulaciones como las del Reino Unido y la Unión Europea refuerzan la seguridad de sectores críticos como energía, salud, y finanzas, destacando la importancia de una supervisión activa de la ciberseguridad.

El Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST) propone un marco integral que se ha convertido en un estándar para empresas que buscan fortalecer su ciberseguridad. Este marco establece cinco funciones esenciales: identificar riesgos, proteger mediante medidas de seguridad, detectar incidentes a tiempo, responder adecuadamente, y recuperar operaciones tras un ataque. Con 23 categorías y 108 subcategorías, el NIST permite a las juntas y comités de dirección

> **AQUELLAS EMPRESAS QUE ADOPTAN MECANISMOS DE CONTROL INTERNO** RIGUROSOS Y TRANSPARENCIA EN LA DIVULGACIÓN DE SUS RIESGOS, MOTIVAN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN CIBERSEGURIDAD Y FORTALECEN SU POSICIÓN COMPETITIVA.

monitorear los esfuerzos de ciberseguridad de manera equilibrada, manteniendo un enfoque preventivo sin descuidar las fases críticas de respuesta y recuperación.

Fortalecer la Junta Directiva en Ciberseguridad: Clave para la Resiliencia Empresarial

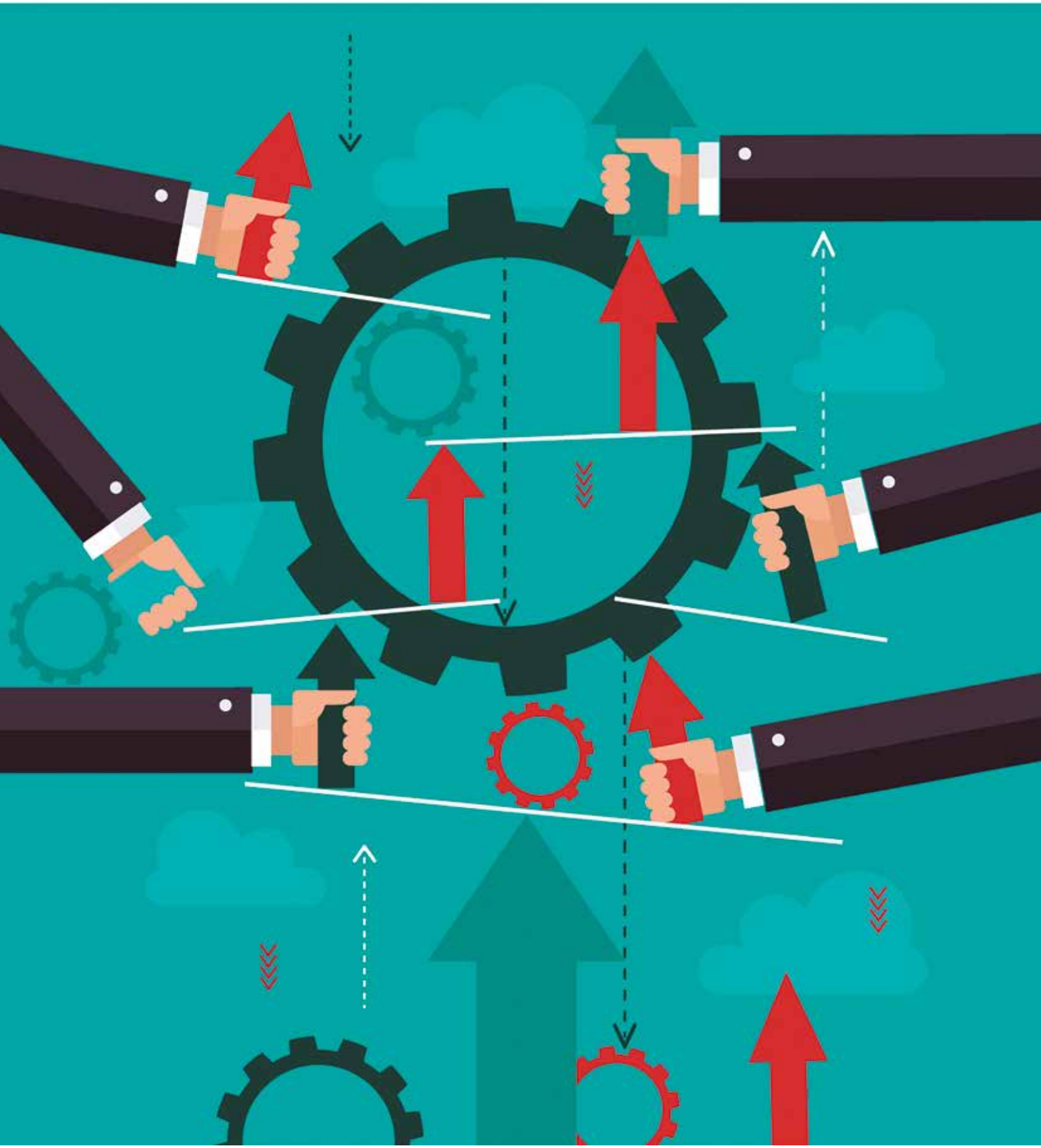
Los crecientes costos de ciberseguridad y las demandas de accionistas e inversores impulsan la necesidad de que las juntas directivas asuman un rol más activo en la mitigación de riesgos. Un estudio de Al-Sartawi y Musleh llamado: "The role of governance in achieving sustainable cybersecurity for business corporation), muestra que las empresas con una gobernanza de TI sólida y directores con experiencia en tecnología logran niveles más altos de ciberseguridad, indicando que contar con miembros de junta capacitados en TI es fundamental para una gestión efectiva de riesgos. Además, investigaciones demuestran que aquellas empresas que adoptan mecanismos de control interno rigurosos y transparencia en la divulgación de sus riesgos, motivan el desarrollo de capacidades en ciberseguridad y fortalecen su posición competitiva.

Para minimizar los impactos de ciberataques, es crucial que los comités de auditoría y los directivos asuman roles decisivos en la supervisión de los equipos de TI, formando una sólida línea de defensa contra incidentes cibernéticos. La creciente amenaza cibernética requiere que las juntas directivas, especialmente en empresas con altos riesgos de violación de datos, incluyan la ciberseguridad en los estatutos de sus comités, integrando así una supervisión estratégica y una cultura corporativa de resiliencia.

Recomendaciones para fortalecer el gobierno corporativo en ciberseguridad

1. **Incorporar experiencia en TI en las juntas directivas:** Nombrar miembros de la junta con experiencia en ciberseguridad y tecnologías de información para asesorar estratégicamente la gestión de riesgos y facilitar decisiones informadas en temas tecnológicos.
2. **Establecer comités de auditoría con roles de ciberseguridad:** Ampliar las funciones de los comités de auditoría para incluir responsabilidades claras en ciberseguridad, con roles específicos de supervisión y gestión de riesgos digitales.
3. **Fomentar la transparencia en los informes de riesgo:** Divulgar de manera clara los riesgos de ciberseguridad en los informes corporativos para incentivar la inversión en capacidades de ciberseguridad y ofrecer seguridad a los accionistas sobre la gestión de estos riesgos.
4. **Implementar el marco NIST:** Adoptar el marco de ciberseguridad de NIST, que proporciona estándares y mejores prácticas en identificación, protección, detección, respuesta y recuperación ante ciberataques.
5. **Desarrollar capacidades de respuesta y recuperación:** Aunque las fases de identificación y protección suelen ser priorizadas, es fundamental fortalecer las capacidades de respuesta y recuperación, que tienden a recibir menor atención. Esto permitirá una gestión más efectiva en caso de ataques y aumentará la resiliencia organizacional.
6. **Crear una cultura organizacional orientada a la ciberseguridad:** Fomentar la participación de todos los niveles organizacionales en la ciberseguridad mediante capacitación y concienciación, integrando la gestión de riesgos cibernéticos como una prioridad en la cultura organizacional.

Implementar estas recomendaciones permitirá a las empresas construir una gobernanza sólida en ciberseguridad, mejorando la capacidad de prevenir, detectar y responder a las amenazas cibernéticas y fortaleciendo así la confianza de los accionistas, clientes y los demás grupos de interés para cualquier organización.



REESTRUCTURACIÓN OPORTUNA,

ESENCIAL PARA EVITAR LA INSOLVENCIA Y MANTENER EL VALOR CORPORATIVO

Carlos Correa Pinedo
Executive MBA

Profesor
Inalde Business School

Si los objetivos esenciales por los cuales una empresa en dificultades financieras solicita un concurso de acreedores o una ley de insolvencia son, sin un orden específico, preservar la mayor cantidad de empleos posibles, proteger a los proveedores—especialmente los más pequeños—atender a los clientes, evitar perjudicar a los acreedores y salvaguardar el patrimonio, entonces se hace evidente que, en el contexto colombiano actual—complejo, incierto y cambiante—alcanzar dichos objetivos representa un desafío mayor. Por lo tanto, es crucial que los directivos de las empresas que anticipan dificultades analicen detenidamente sus estrategias de reestructuración e interioricen la importancia de actuar de inmediato, ya que adaptarse a las nuevas realidades no puede esperar. Este artículo explora la relevancia de reanimar, reflotar o reestructurar a tiempo para mitigar los riesgos que la insolvencia plantea y mejorar las probabilidades de una recuperación sólida y sostenible para la empresa.

La creciente situación de insolvencia empresarial en Colombia ha encendido serias alarmas entre quienes valoramos la estabilidad corporativa del país. Con más de 4.700 procesos de insolvencia registrados, (-solo en 2024-) según el reciente Atlas de Insolvencia Empresarial de la Superintendencia de Sociedades, la fragilidad de nuestro tejido empresarial resulta evidente y preocupante. Diversas causas internas y externas interrelacionadas han impulsado este aumento de solicitudes de insolvencia en un entorno cada vez más adverso. Entre los factores claves se destacan la incertidumbre política, el impacto aún persistente de la pandemia de covid-19, el alto costo de la deuda, la inflación y el aumento sostenido en los costos de bienes y servicios, lo que ha ejercido una presión significativa sobre los gastos operativos, erosionando la rentabilidad y solvencia de muchas empresas.

El deterioro del flujo de caja ha llevado a la acumulación de deudas en numerosas compañías, que se enfrentan a serios obstáculos para acceder a financiamiento adecuado. Además, la contracción visible en casi todos los sectores de la economía, producto de la disminución en la demanda de productos y servicios, ha afectado gravemente a diversas industrias. Estas circunstancias combinadas han generado una auténtica "tormenta perfecta", afectando tanto a las empresas como a las personas y familias. Es importante señalar que detrás de estas estadísticas no solo hay cifras, sino empresas reales, puestos de trabajo y familias que dependen de que estas organizaciones encuentren una vía de recuperación consistente.

Este panorama se complica aún más, en mi opinión, con la cuestionable decisión del Presidente de la República de objetar el proyecto de ley que había completado todo el proceso legislativo y que fue aprobado por unanimidad en el Congreso. Dicho proyecto tenía como objetivo restablecer los Decretos Leyes 560 y 772 de

2020, conocidos como la Negociación de Emergencia de Acuerdos de Reorganización (NEAR). Esta ley promueve el rescate empresarial a través de mecanismos simplificados para la reorganización, incentivos para la financiación y medidas que protegen los empleos y evitan la liquidación. Además, establece un régimen de insolvencia eficiente, con procedimientos ágiles y el uso de tecnología para optimizar los procesos, priorizando soluciones equitativas para deudores y acreedores. Por último, alinea la legislación nacional con estándares internacionales e implementa beneficios específicos para las pequeñas empresas, fomentando así su crecimiento.

Un empresario o directivo debe estar atento a los síntomas que pueden indicar que su empresa está "volando en rumbo de colisión" hacia una insolvencia y pérdida de capacidad operativa. En mis clases, destaco que las ventas son el corazón de la organización y que el flujo de caja es su sangre; es precisamente en estos dos aspectos donde se concentran las señales de alarma más evidentes y tempranas para anticipar una crisis. Los síntomas asociados incluyen una disminución constante en las ventas, la pérdida de clientes, la depredación por parte de competidores, la escasez de productos, el bajo inventario de seguridad y el aumento de las cuentas por pagar a proveedores, entre otros. Además, si el flujo de caja se vuelve negativo, aumentan las necesidades de recursos financieros, lo que se traduce en escasez de caja operativa, incremento de pasivos, aumento del endeudamiento y de los costos financie-

> **EL EXCESO DE CAPACIDAD PRODUCTIVA** Y POCO CONTROL DEL GASTO, ASÍ COMO LA PÉRDIDA DE RENTABILIDAD EN ALGUNOS NEGOCIOS, TAMBIÉN AFECTAN LA EFICIENCIA Y LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, ESPECIALMENTE EN TIEMPOS DE CRISIS.

ros, así como dificultades para cumplir con las obligaciones.

Probablemente, menos evidentes, pero igualmente importantes, son los aspectos estratégicos que incluyen síntomas como la falta de inversión en áreas claves, tales como el desarrollo y marketing de productos, así como la atención al cliente. Esta carencia puede reflejar una estrategia reactiva y poco sostenible, lo que frecuentemente agrava la situación. En este mismo sentido, es crucial considerar elementos de gobierno corporativo, como la "tensión" con los grupos de interés y los cambios frecuentes en el liderazgo, que implican la sustitución de altos directivos. Estas situaciones pueden ser indicadores de problemas internos, especialmente cuando la dirección no logra abordar adecuadamente las causas del declive de la empresa. La inusual rotación de personal operativo, junto con la pérdida de calidad y niveles de servicio, suelen ser señales preocupantes que requieren atención inmediata.

En el deterioro empresarial, las "causas" son los factores que contribuyen al declive financiero y operativo de una empresa. Las causas estructurales están relacionadas con deficiencias en el aprendizaje organizacional, la adaptación al entorno y la visión estratégica. Estas surgen cuando la empresa no responde adecuadamente a los cambios del mercado o la competencia. Las causas coyunturales son problemas más tácticos, como el mal control financiero, políticas de endeudamiento inadecuadas, excesivos gastos, fluctuaciones en la demanda y decisiones de gestión deficientes.

Las causas financieras y relacionadas con la demanda son factores clave en el declive empresarial. Un control financiero deficiente, frecuente en empresas pequeñas, junto con políticas de estructura de capital inadecuadas y proyectos mal planificados, puede llevar a una mala gestión de los recursos y aumentar los costos innecesarios. El exceso de capacidad productiva y poco control del gasto, así como la pérdida de rentabilidad en algunos negocios, también afectan la eficiencia y la sostenibilidad financiera, especialmente en tiempos de crisis. Por su parte, las fluctuaciones en los precios de las materias primas y la caída en la demanda por cambios en las preferencias del consumidor, la competencia creciente y la innovación tecnológica son factores que erosionan la rentabilidad, reducen la cuota de mercado y deterioran la competitividad empresarial.

Las causas de gestión son a menudo la génesis del problema en el deterioro empresarial. La no formulación y mala ejecución de estrategias, junto con la falta de comunicación y la baja productividad, pueden llevar a una disminución notable en la rentabilidad y eficiencia operativa. Además, la falta de liderazgo efectivo y la toma de decisiones inadecuadas impiden que la empresa se adapte a los cambios del entorno. Aunque estas causas pueden abordarse directamente, su interacción con causas estructurales complica la situación y acelera el declive de la empresa.

Siguiendo con la analogía de la nave en "rumbo de colisión", en la que la dirección actúa como el piloto, en este punto ya han sonado todas las alarmas y se han encendido las luces de advertencia: la crisis está claramente identificada. A mi juicio, aunque el momento pueda parecer tardío, es aquí donde las juntas directivas y la alta gerencia deben estar preparadas para tomar decisiones firmes, aunque difíciles, con el fin de evitar que la empresa caiga en un estado de insolvencia. Es imperativo que la organización realice una evaluación exhaustiva de la situación. En este proceso, se requiere un análisis riguroso de los síntomas para distinguir entre las verdaderas causas del declive y sus manifestaciones superficiales.

Es crucial considerar tanto las perspectivas internas como las externas, evitando caer en soluciones precipitadas. En su lugar, deben generarse múltiples hipótesis basadas en datos confiables y ajustados al con-

> **LAS DIRECTIVAS QUE LOGREN IDENTIFICAR** LOS SÍNTOMAS DEL DECLIVE Y ACTÚEN CON RAPIDEZ Y DETERMINACIÓN, INCLUSO A COSTA DE DECISIONES DIFÍCILES, TENDRÁN MAYORES PROBABILIDADES DE SUPERAR LA TURBULENCIA Y ASEGURAR LA VIABILIDAD A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA.

texto específico de la empresa. Al igual que en la medicina, el diagnóstico debe ser preciso y completo para fundamentar cualquier intervención futura de manera eficaz. La premura en estas acciones es fundamental para garantizar una recuperación efectiva y sostenible, ya que un retraso adicional puede agravar la situación y reducir las opciones estratégicas. En este punto "cada día" vale mucho, ya no es un problema de dinero sino de tiempo.

La siguiente fase es "equilibrar la nave", se centra en la estabilización financiera de la empresa y en detener la caída mediante la reducción de costos y la priorización del flujo de caja disponible. Este proceso debe ajustarse cuidadosamente a las causas específicas identificadas en el diagnóstico. Aunque las medidas más comunes suelen incluir la disminución de gastos y la venta de activos no rentables, es crucial mantener un equilibrio que evite comprometer el potencial de recuperación a largo plazo. En este punto, es necesario considerar acuerdos preconcursales con los acreedores, ya que los financiadores buscarán acortar los plazos de pago. Sin embargo, al estar la dirección enfocada en mejorar el flujo de caja, esta tendrá los argumentos necesarios para reestructurar los pasivos y negociar mejores condiciones de pago.

Es importante mencionar, por doloroso que sea, que la "tripulación" que llevó a la empresa a esta situación debe ser reemplazada, incluso si esto implica sustituir

al propio dueño en una empresa familiar. Es fundamental el liderazgo de un equipo de profesionales conocedores del negocio y expertos, con un enfoque práctico y orientado a la acción, compuesto por financieros, asesores legales, expertos tributarios, negociadores y un equipo comercial altamente competente. No tiene sentido continuar con la misma estrategia, el mismo equipo y con recursos significativamente reducidos. Solo un equipo renovado, con habilidades específicas para enfrentar la crisis, puede guiar a la empresa hacia una recuperación sostenible.

Con la empresa estabilizada, sigue la etapa de recuperación, que implica implementar estrategias que lleven al desempeño sostenible. Estas estrategias pueden ser de eficiencia, centradas en la optimización interna y la reducción de costos, o de crecimiento, enfocadas en nuevas oportunidades de mercado y productos. La elección de la estrategia dependerá del origen del declive—si es interno o externo, coyuntural o estructural—y de las características del sector en el que la empresa opera.

Finalmente, y si hemos sido exitosos en el proceso, seguramente se verán los réditos. Subrayo la importancia de la adaptación y el aprendizaje continuo para asegurar el éxito a largo plazo. Es fundamental mantener las prácticas que condujeron a la recuperación, promoviendo una cultura organizativa que valore la frugalidad y la innovación, permitiendo que la empresa evolucione frente a un entorno cambiante y desarrolle resiliencia ante futuras crisis, aprendiendo tanto de su experiencia como de nuevas ideas que les permitan continuar prosperando a largo plazo.

Aunque rechazo el cliché que sostiene que "la crisis puede ser una oportunidad para el cambio positivo", creo firmemente que las directivas que logren identificar los síntomas del declive y actúen con rapidez y determinación, incluso a costa de decisiones difíciles, tendrán mayores probabilidades de superar la turbulencia y asegurar la viabilidad a largo plazo de la empresa. Sin embargo, uno de los errores más comunes y perjudiciales que cometen los empresarios es retrasar estas decisiones cruciales, esperando un improbable "milagro" de retorno a la normalidad. En muchos casos, este retraso no solo se debe a una fe irracional en que la situación mejorará por sí sola, sino también al temor a la sanción pública por parte de los grupos de interés, como accionistas, clientes, empleados o medios de comunicación, lo que alimenta una especie de parálisis gerencial.

Este comportamiento de aplazar lo inevitable es, en muchos casos, la crónica de un desastre anunciado. Cuanto más se posterga la toma de decisiones, más se agravan los problemas, lo que a su vez reduce el margen de maniobra y la capacidad de implementar soluciones eficaces. Eventualmente, las empresas que no actúan a tiempo suelen verse forzadas a entrar en un proceso de insolvencia, lo que no solo compromete gravemente su sostenibilidad futura, sino que también tiene efectos devastadores para la economía en general. La pérdida de empleos, esenciales para el bienestar económico y social del país, el impacto negativo en la red de proveedores, el daño a los financiadores y la erosión del patrimonio social son algunas de las consecuencias más visibles.

Por ello, es fundamental que las directivas enfrenten la realidad con frialdad y determinación, tomando las medidas necesarias a tiempo para evitar que una crisis reversible se convierta en un desastre.

Referencias

- Superintendencia de Sociedades. (2024). Nuevo Atlas de Insolvencia. https://www.supersociedades.gov.co/noticias/-/asset_publisher/atwl/content/nuevo-atlas-de-insolvencia
- Campbell, A., & Faulkner, D. O. (Eds.). (2009). The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy. Oxford University Press.
- CMS. (2024). La nueva vida de los decretos legislativos de insolvencia tras la aprobación del proyecto de ley 106. CMS Law. https://cms.law/es/col/publication/la-nueva-vida-de-los-decretos-legislativos-de-insolvencia-tras-la-aprobacion-del-proyecto-de-ley-106

Gobierno Corporativo en América Latina:

Fundamentos para una empresa sólida y socialmente responsable

Gracias a mi experiencia de más de 25 años en la banca y actualmente como socia de una firma latinoamericana de consultoría empresarial, he tenido el privilegio de conocer de primera mano y en la práctica, cómo el buen gobierno corporativo se aplica y se vive en empresas de distintos tamaños e industrias.

Dariella Gentile
PDD de Inalde

Socia Finanzas Corporativas
& ASG Synergos

> **EN EL MERCADO ACTUAL,** TANTO MUNDIAL COMO LATINOAMERICANO, SE NOTA UNA CLARA DIFERENCIACIÓN ENTRE AQUELLAS EMPRESAS QUE APLICAN SÓLIDOS SISTEMAS DE GOBERNANZA Y OTRAS QUE AÚN ESTÁN EN CAMINO DE ALCANZAR ALTOS ESTÁNDARES.

Este camino recorrido en la región me ha proporcionado una perspectiva pragmática sobre los principios de buen gobierno corporativo en diversos países, permitiéndome constatar cómo estos impactan positivamente en el desempeño de las empresas y marcan la diferencia. He sido testigo de historias en las que su aplicación ha podido transformar una organización en una entidad resiliente y sostenible o, en su ausencia, conducirla a enfrentar dificultades significativas para mantenerse competitiva en un entorno cambiante.

En el diálogo empresarial de los últimos tiempos, se escucha cada vez más a directivos y accionistas de empresas de diversos tamaños mencionar la necesidad de fortalecer sus estructuras de gobierno corporativo, un tema que, a finales de los 90, se veía más esencial para empresas muy grandes que cotizaban en las bolsas de valores. En ese momento, la regulación al respecto no era igualmente sólida, así como la exigencia del mercado. Poco a poco, los conceptos de transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas comenzaron a expandirse más ampliamente, impulsados además por recomendaciones de organismos internacionales como la OCDE y por crisis financieras que evidenciaron la necesidad de contar con mejores estructuras de gobierno corporativo.

En el mercado actual, tanto mundial como latinoamericano, se nota una clara diferenciación entre aquellas empresas que aplican sólidos sistemas de gobernanza y otras que aún están en camino de alcanzar altos estándares. Las empresas que aún no han implementado plenamente sistemas apropiados de gobierno corporativo enfrentan desafíos adicionales al buscar crecer y establecerse en nuevos mercados, donde se valora la institucionalidad y las reglas de juego claras en los negocios.

Uno de los elementos clave del gobierno corporativo es la transparencia y la divulgación de información. He observado que las empresas que implementan estas prácticas tienen un mayor potencial de atraer inversores y obtener una valoración de mercado más alta, al generar más confianza y reducir el riesgo percibido. La transparencia va más allá de la publicación de informes; incluye una actitud constante de apertura y disposición para rendir cuentas.

Para quienes buscan un marco conceptual práctico, recomiendo la lectura de la Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables, elaborada por la Superintendencia de Sociedades de Colombia, Confecámaras y la Cámara de Comercio de Bogotá. Esta guía proporciona un enfoque detallado y fácil de entender sobre la implementación de las mejores prácticas de gobernanza en el contexto empresarial colombiano y es aplicable en su mayoría a empresas de toda América La-

tina que aspiren a fortalecer sus estructuras de gobierno.

Estos hallazgos refuerzan la importancia del buen gobierno corporativo como un factor de competitividad en el mercado, especialmente en un contexto como el actual, donde la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial son cada vez más valoradas por todos los stakeholders.

Aunque los avances en esto han sido importantes, aún queda camino por recorrer. Persisten ejemplos de grandes empresas en la región cuyos accionistas son reticentes a implementar sistemas robustos de gobernanza y sucesión, a menudo por razones personales o por un deseo bien intencionado de mantenerse en el poder. Esta falta de visión de largo plazo puede poner en riesgo tanto la sostenibilidad de la empresa como el patrimonio familiar. Por otro lado, las buenas prácticas de gobierno corporativo han facilitado la transición de estructuras familiares hacia modelos profesionalizados,

> **EN EL MERCADO ACTUAL,** TANTO MUNDIAL COMO LATINOAMERICANO, SE NOTA UNA CLARA DIFERENCIACIÓN ENTRE AQUELLAS EMPRESAS QUE APLICAN SÓLIDOS SISTEMAS DE GOBERNANZA Y OTRAS QUE AÚN ESTÁN EN CAMINO DE ALCANZAR ALTOS ESTÁNDARES.

fortaleciendo el crecimiento y la estabilidad organizacional.

He presenciado grandes transformaciones en empresas que, tras atravesar una grave crisis, deciden renovarse y logran ser reconocidas nuevamente por sus buenas prácticas de gobierno corporativo. Estas transformaciones incluyen usualmente nuevos accionistas, cargos claves en la dirección, la reestructuración de sus juntas directivas, y el refuerzo de controles internos, lo que les permite recuperar la confianza del mercado y de todos sus stakeholders. Estos cambios positivos se convierten en pilares fundamentales para sus estrategias de sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

En línea con lo anterior, la responsabilidad de la junta directiva es esencial y tiene un impacto directo en la dirección de la empresa. Su participación activa y estratégica es clave para guiar a la organización de manera efectiva y sostenible. Además, una junta directiva ética y comprometida, que se prepara y aporta valor en cada sesión, es medular para guiar a las empresas, especialmente en tiempos de cambio. Los miembros de la junta no deben limitarse a un rol pasivo o de "escritorio", sino involucrarse activamente, conocer el negocio en profundidad, el entorno local e internacional y comprender las realidades de las comunidades que impactan, todo esto sin caer en la coadministración. Con un adecuado nivel de involucramiento los directores podrán tomar decisiones más informadas y de mayor impacto.

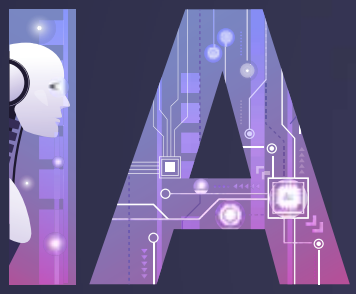
Otra mirada al buen gobierno corporativo es que no solo impulsa la creación de valor financiero, sino que también contribuye al bienestar social y ambiental, fomentando la sostenibilidad, por los impactos positivos que puede generar y por gestionar adecuadamente los riesgos ambientales y sociales, beneficiando tanto a la empresa como a la sociedad en general. Esto asegura que las operaciones de la empresa no solo se mantengan rentables, sino que también contribuyan al entorno en el que se desarrollan.

A través de buenas prácticas de gobierno corporativo, las organizaciones incorporan una vocación hacia prácticas sostenibles y de impacto positivo en sus comunidades y el medio ambiente. Este compromiso no solo es clave para la reputación y el desarrollo responsable, sino que también permite que las empresas generen confianza y construyan relaciones sólidas con sus diferentes grupos de interés. La diversidad e inclusión en la junta directiva y en todos los niveles de la organización son factores determinantes para impulsar estos cambios hacia una mayor responsabilidad social y ambiental. Es por ello que contar con directores y colaboradores con experiencias y perspectivas diversas enriquece la toma de decisiones y permite a las empresas adaptarse con mayor rapidez y flexibilidad a las necesidades cambiantes del mercado.

De otra parte, un desafío adicional que considero hay que gestionar es la falta de evaluación de las juntas y la falta de directores realmente independientes. Superar estos obstáculos permite fortalecer la estructura organizacional y mejorar la adaptabilidad de la empresa en un entorno competitivo. Un cambio gradual en este sentido no solo redundará en mejoras internas, sino que aumentará la capacidad de la organización para ser más sostenible en el tiempo.

En conclusión, el buen gobierno corporativo, acorde con el tipo de compañía, tamaño y sector en el que se desempeña, no solo es fundamental para el crecimiento y rentabilidad de las empresas, sino que también juega un rol clave en la creación de un entorno empresarial justo y resiliente, generando valor económico y social. Adoptar prácticas sólidas de gobernanza permite a las empresas aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar los retos económicos, sociales y ambientales, mientras contribuyen al bienestar general, asegurando su relevancia y permanencia en el tiempo.

GOBERNANZA TECNOLÓGICA EN LA ERA DE LA IA



Un enfoque integral hacia la protección de la confidencialidad, arquitecturas de TI, modelos de datos y sostenibilidad

Diego Ossa
Country Manager & Chief Strategy Officer Stefanini

HACKED

> **ES NECESARIO TENER PRESENTES** ALGUNOS COMPONENTES IDEALES COMO UNA INFRAESTRUCTURA DE NUBE, QUE PERMITE OFRECER FLEXIBILIDAD Y ESCALABILIDAD A LA HORA DE MANEJAR GRANDES VOLÚMENES DE DATOS Y EJECUTAR ALGORITMOS DE IA COMPLEJOS.

La Inteligencia Artificial (IA) ha irrumpido en el escenario tecnológico global, transformando industrias y redefiniendo la forma en que las organizaciones operan. En este contexto, la gobernanza tecnológica se vuelve crucial para garantizar que el desarrollo y la implementación de la IA se realicen de manera ética, segura y sostenible. Así, se vuelven temas primordiales a abordar la protección de la confidencialidad, arquitecturas de TI, modelos de datos y sostenibilidad.

Protección de la confidencialidad, un aspecto clave para personas y negocios

La confidencialidad es uno de los pilares fundamentales en la gobernanza tecnológica, especialmente en la era de la IA donde el manejo de grandes volúmenes de datos sensibles es común y necesario para su avance. La protección de la confidencialidad, entonces, se vuelve crucial y requiere la implementación de políticas y prácticas que aseguren que la información personal y corporativa se maneje de manera segura y conforme a las regulaciones vigentes.

Así, se generan diversos y complejos desafíos para proteger esa confidencialidad en el marco de una IA, que avanza a pasos agigantados. Lo primero, es el acceso no autorizado, donde se ve cómo individuos o entidades acceden a información confidencial sin permiso, transformándose en una amenaza significativa.

Otro tema dentro de los desafíos es la fuga de datos, ya que las filtraciones pueden ocurrir debido a vulnerabilidades en los sistemas de TI o a errores humanos. A esto le sigue el uso indebido de datos, donde hoy se incrementa el riesgo de que los datos sean utilizados para propósitos no autorizados o éticamente cuestionables.

Estrategias para asegurar la confidencialidad

Lograr mitigar la vulneración de la confidencialidad es un reto en todos los campos, donde, por ejemplo, las organizaciones están llamadas a adoptar estrategias robustas de seguridad de datos, que tienen resultados positivos.

Dentro de ellas están, el cifrado de datos, que asegura que estos solo puedan ser leídos por los individuos autorizados. También, se habla de la autenticación multi factor, donde se implementan múltiples capas de seguridad para verificar la identidad de los usuarios. E incluso, se puede optar por auditorías regulares para identificar y corregir vulnerabilidades.

De hecho, en Colombia, la banca es uno de los sectores que más avanzado está en este frente. Grandes organizaciones como Bancolombia y Banco de Bogotá, han implementado medidas avanzadas de protección de datos para sus clientes, utilizando sistemas de cifrado robustos y autenticación multifactor para garantizar que la información de sus usuarios esté protegida contra accesos no autorizados y filtraciones de datos.

Arquitecturas de TI, el vehículo para unir el negocio y la tecnología

Este proceso de diseñar y gestionar el sistema informático de una empresa es fundamental para la implementación efectiva de la IA, ya que una arquitectura bien diseñada, no solo soporta el funcionamiento eficiente de los sistemas de IA, sino que también garantiza su escalabilidad y adaptabilidad a futuro.

Y esto cobra importancia, en la medida en que las organizaciones van creciendo, y con ellas, sus redes, conectividad y almacenamiento digital de la información, volviéndose el manejo cada vez más complejo. La única forma de seguir operando, cubrir los requerimientos presentes y futuros y mantener la estabilidad, es tener una robusta arquitectura de TI.

Y, ¿Cómo se logra? Para ello es necesario tener presentes algunos componentes ideales como una infraestructura de nube, que permite ofrecer flexibilidad y escalabilidad a la hora de manejar grandes volúmenes de datos y ejecutar algoritmos de IA complejos; las plataformas de datos con sistemas que facilitan el almacenamiento, procesamiento y análisis eficiente de datos, así como la integración de sistemas, logrando compaginar diversas aplicaciones y servicios,

LA SOSTENIBILIDAD ES UN ASPECTO CRUCIAL DE LA GOBERNANZA TECNOLÓGICA EN LA ERA DE LA IA. LAS ORGANIZACIONES DEBEN ASEGURARSE DE QUE SUS PRÁCTICAS Y TECNOLOGÍAS SEAN ECOLÓGICAMENTE RESPONSABLES Y CONTRIBUYAN AL BIENESTAR SOCIAL Y ECONÓMICO.

un aspecto crucial para la interoperabilidad y maximización del retorno en proyectos de IA.

Las mejores prácticas en arquitecturas de TI para la IA

Alrededor del mundo, y gracias a la experiencia en variados continentes y tipos de empresa, se van identificando las mejores prácticas en arquitecturas de TI, que aseguran su eficiencia y robustez.

Se habla del diseño modular, que permite actualizaciones y mejoras sin interrupciones significativas; la redundancia y resiliencia, ya que, al implementar sistemas redundantes, se asegura la continuidad operativa en caso de fallos, y la automatización, donde gracias a sus herramientas, se puede mejorar no solo la eficiencia, sino reducir al máximo los errores humanos.

Esto se puede ilustrar con ejemplos notables en las soluciones de nube líderes de mercado como Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure y Google Cloud Platform (CP), quienes han establecido arquitecturas de nube altamente eficientes y escalables, que hoy son utilizadas por empresas de todo el mundo. Gracias a ellas, las organizaciones pueden almacenar y procesar grandes volúmenes de datos, ejecutar aplicaciones y servicios de IA, y escalar su infraestructura, según sea necesario, todo, mientras mantiene altos estándares de seguridad y confiabilidad.

Y para el caso colombiano, la empresa de telecomunicaciones Claro ha adoptado arquitecturas de TI avanzadas para soportar sus servicios de IA, utilizando infraestructuras de nube para ofrecer soluciones de inteligencia artificial que mejoran la atención al cliente y optimiza sus operaciones internas.

Modelos de datos, un paso adelante en la gobernanza tecnológica

Los modelos de datos son esenciales en la gobernanza tecnológica, ya que determinan cómo se organizan, almacenan y analizan los datos. Particularmente en la era de la IA, estos modelos deben ser capaces de manejar la gran variedad y volumen de datos generados.

Y más en el contexto de la IA, empiezan a ser claras varias categorías de modelos. Se tienen los estructurados, donde los datos son organizados de una forma predefinida, como bases de datos relacionales, pero también están los no estructurados, para los cuales los datos no siguen una estructura predefinida, como correos electrónicos, videos y publicaciones en redes sociales, y los semi estructurados, donde los datos no siguen una estructura rígida, pero contienen etiquetas y marcadores que los organizan, como archivos JSON o XML.

Allí el reto es gestionarlos eficientemente y el secreto para las organizaciones está en implementar un sistema de gestión de datos, incluyendo políticas y procedimientos para asegurar la integralidad y calidad de los datos; utilizar herramientas de análisis de datos que faciliten el análisis y extracción de información útil de grandes conjuntos de datos y adoptar prácticas de gobierno de datos, con políticas y estándares que aseguren el uso ético y responsable de los datos.

Google es un ejemplo destacado de esta gestión eficiente de modelos de datos. Utiliza su plataforma BigQuery para almacenar y analizar petabytes de datos en tiempo real. Esta capacidad permite les permite a ellos y a sus clientes, obtener información valiosa y tomar decisiones informadas rápidamente.

También en Colombia, Rappi ha implementado modelos de datos avanzados para optimizar sus operaciones logísticas y mejorar la experiencia del usuario. A través del análisis de grandes volúmenes de datos, esta compañía puede predecir la demanda, optimizar rutas de entrega y personalizar ofertas para sus clientes. A nivel global y con un especial foco en Latinoamérica, el gigante del retail Walmart ha ido un paso más allá y explota altos volúmenes de datos para cumplir su promesa de valor del "precio más bajo".

Todo que ver con la sostenibilidad

La sostenibilidad es un aspecto crucial de la gobernanza tecnológica en la era de la IA. Las

> **LA IA HA PERMITIDO** QUE SE CONTRIBUYA EN TODOS LOS CAMPOS AL BIENESTAR SOCIAL Y A DISMINUIR LAS DESIGUALDADES EN LA MEDIDA EN QUE MUCHOS MÁS PUEDEN ACCEDER A SUS BENEFICIOS.

organizaciones deben asegurarse de que sus prácticas y tecnologías sean ecológicamente responsables y contribuyan al bienestar social y económico.

Esto implica que cada una enfrente desafíos importantes para contribuir a un mundo más sostenible, que van desde la eficiencia energética, hasta el impacto social. En primer término, el consumo de energía es vital, ya que los sistemas de IA requieren una gran cantidad de energía para funcionar, lo que puede tener un impacto ambiental significativo.

A eso se suma el desperdicio electrónico, ya que a nivel global la rápida obsolescencia del hardware, puede contribuir a la acumulación de residuos electrónicos. Allí, la responsabilidad tanto del re uso, como de la correcta disposición, están en la onda de la re circularidad, en la que todas las empresas deben estar comprometidas.

Pero también en el campo de la sostenibilidad es necesario hablar del impacto social, en la medida en que la implementación de la IA, puede tener repercusiones en el empleo y la equidad social. Este tema en particular, es de amplia discusión a nivel global, y se trabaja día a día, porque la IA, se convierta en un aliado de progreso, no solo para las economías, sino para las personas.

Prácticas sostenibles en la gobernanza de la IA

Y, ¿Qué están haciendo las empresas para convertir los desafíos en fortalezas? En primera instancia, se trabaja en la optimización del consumo de energía, implementando algoritmos y hardware eficientes en términos energéticos, que son cruciales para disminuir las cifras de consumo.

Otra estrategia está relacionada con el reciclaje y reutilización de hardware, que permite extender al máximo la vida útil de los equipos, beneficiando incluso a poblaciones que están apenas empezando su acercamiento tecnológico, pero también, reciclando, un aspecto clave y vital para la sostenibilidad.

Incluso, el uso de nube, permite aprovechar estas tecnologías flexibles y escalables con un impacto directo en la reducción de emisiones de carbono, mejora en la eficiencia energética, reducción de consumo de energía, monitoreo de ese uso, e incluso, creación de nuevas soluciones de sostenibilidad, en la medida en que las empresas pueden usar los servicios en la nube para analizar y gestionar datos de sostenibilidad.

Y a nivel social también hay estrategias positivas. La IA ha permitido que se contribuya en todos los campos al bienestar social y a disminuir las desigualdades en la medida en que muchos más pueden acceder a sus beneficios. Solo la bancarización generada con ayuda de la IA, es un paso gigante hacia la mejora de oportunidades en variadas regiones.

De hecho, gigantes tecnológicos a nivel mundial, como Microsoft, han implementado diversas estrategias sostenibles en su operación de IA. La compañía se ha comprometido a ser carbono negativo para 2030, eliminando más carbono del que emite. Además, ha desarrollado centros de datos eficientes en el uso de energía, y adoptado prácticas de economía circular para reducir el desperdicio electrónico.

En Colombia, es claro el ejemplo de Ecopetrol que ha adoptado prácticas sostenibles en la implementación de IA para optimizar sus operaciones de extracción y reducir su impacto ambiental. Incluso, ha desarrollado sistemas de monitoreo y control basados en IA, que permiten una gestión más eficiente de recursos naturales y una reducción en las emisiones de carbono.

Así, la gobernanza tecnológica en la era de la IA es un campo multifacético que requiere una atención cuidadosa frente a la protección de la confidencialidad, el diseño de arquitecturas de TI robustas, gestión eficiente de modelos de datos y adopción de prácticas sostenibles. Al abordar estos aspectos de manera integral, las organizaciones pueden no solo aprovechar las oportunidades ofrecidas por la IA, sino también minimizar los riesgos y maximizar los beneficios para la sociedad en general, en un tema que llegó para quedarse y revolucionar la forma en la que operamos nuestras organizaciones.

MIDDLE MANAGEMENT

Conoce los programas de MIDDLE MANAGEMENT y acelera el crecimiento profesional de tus colaboradores.

Nuestra oferta de programas:

– Programa de Introducción a la Dirección - PID
– Programa de Formación de Profesionales
– Programa de Desarrollo de Líderes
– Programa de Liderazgo Innovador
– Bootcamp en Habilidades Comerciales
– Bootcamp en Habilidades Financieras

Conoce más de los programas escaneando este código:

INALDE

LA CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO:

EL LIDERAZGO DE LUISA MARTÍNEZ EN EL NUEVO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE FALABELLA

Luisa Martínez
Executive MBA
Inalde Business School

Gerente de proyectos de Falabella

Falabella, la multinacional chilena que opera en el sector minorista y retail, ha experimentado un periodo significativo de recuperación y expansión. En una conversación exclusiva con la Revista INALDE, Luisa Martínez, gerente de proyectos de Falabella y Executive MBA de INALDE, nos comparte detalles sobre el desarrollo del nuevo centro de distribución de la compañía en Colombia.

Este ambicioso proyecto no solo ha redefinido la operación logística de la compañía, sino que también representa un símbolo de resiliencia y visión a futuro. Con una área total construida de 93.000 m2, siendo 80.000 m2 de bodega y la integración de múltiples unidades de negocio, este centro de distribución está destinado a fortalecer la competitividad de Falabella en el mercado.

Desafíos y logros de la centralización: El proceso de mudanza y las características del nuevo centro

El traslado a la nueva sede fue un proceso crítico que permitió centralizar operaciones que previamente estaban dispersas entre Tenjo y Funza. Este nuevo espacio, que abarca 93.000 m² con un lote de 185.000 m² y un circuito interno de 2 km diseñado para tractomulas, no solo unificó las operaciones, sino que también incluyó áreas dedicadas a otros negocios del grupo Falabella. Este enfoque integral refuerza la capacidad logística de Falabella, permitiéndole responder de manera más eficiente a las demandas del mercado.

El camino hacia el éxito: selección del terreno y retos de construcción

La búsqueda del terreno adecuado para el nuevo centro de distribución representó un gran desafío para la organización. “Evaluamos diversas opciones en Funza y Sopó, pero siempre había un obstáculo que impedía avanzar”, comentó nuestra alumni. Finalmente, se encontró un lugar ideal que permitió estructurar el proyecto de manera óptima. Con una inversión de $376.000 millo-

> **"CONFÍEN EN SUS HABILIDADES** Y MANTENGAN LA RESILIENCIA. LAS MUJERES TIENEN LA CAPACIDAD DE APORTAR Y TRANSFORMAR SUS ORGANIZACIONES".

nes, este proyecto fue liderado por Luisa como miembro del comité técnico por parte de Falabella, donde supervisó cada decisión clave y el manejo del presupuesto, lo que destaca la importancia de la gestión efectiva en iniciativas de gran escala.

Un trabajo en equipo y de colaboración: La importancia de la participación de Falabella

En conjunto con el Fondo de Inversión, se dieron los primeros pasos para la estructuración de este proyecto y en agosto de 2022 se dio inicio a los 18 meses de obra, al mismo tiempo que Luisa iniciaba a cursar su MBA. Falabella participó activamente en cada etapa del desarrollo del centro de distribución. "Las decisiones se tomaron en conjunto con el fondo de inversión, en una colaboración al 50/50", explicó Luisa. Este enfoque permitió un control minucioso sobre el proceso, lo que facilitó una adaptación continua a las necesidades cambiantes de la empresa y garantizó que se mantuvieran altos estándares de calidad y eficiencia.

Retos personales y de liderazgo: superación y aprendizaje durante el proyecto

Para Luisa, liderar este proyecto fue un desafío tanto en términos de credibilidad como de gestión. "Hubo momentos en los que lidié con el síndrome del impostor", admitió. Sin embargo, esta experiencia le enseñó a mantener la compostura y a liderar de manera efectiva, incluso en un entorno donde se requería interactuar con profesionales altamente capacitados. Coordinando con algunos de los mejores arquitectos e ingenieros de Colombia, ella aseguró que el equipo funcionara de forma complementaria, sinérgica y en pro de las necesidades logísticas de Falabella, lo cual fue crucial para el éxito del proyecto.

Una experiencia que transforma: Lecciones aprendidas y crecimiento profesional

Liderar un proyecto de tal magnitud dejó lecciones valiosas para nuestra egresada. "Aprendí a equilibrar múltiples responsabilidades y a tomar decisiones de gran impacto financiero", comentó. Esta capacidad de análisis también se reflejó en su tiempo en INALDE, donde cada sesión contribuyó a desarrollar una mentalidad analítica y matizada. Ambas experiencias, tanto el Executive MBA como el proyecto, le exigieron salir de su zona de confort y aprender a manejar situaciones complejas con serenidad y pragmatismo.

Innovación y sostenibilidad en la construcción: aspectos sostenibles integrados en el proyecto

El nuevo centro de distribución no solo se enfocó en la capacidad operativa, sino que también priorizó la sostenibilidad. Luisa Martínez compartió que, durante la construcción, se consideraron rigurosamente materiales y diseños que cumplieran con la certificación LEED de construcción verde de Estados Unidos. "Esto garantiza que el centro sea eficiente en el uso de energía y agua, alineándose con las tendencias globales de sostenibilidad", explicó. Este enfoque minimiza el impacto ambiental y contribuye a la competitividad a largo plazo, asegurando que la operación sea más amigable con el entorno.

El rol del liderazgo femenino en la industria: Retos y superación en un entorno predominantemente masculino

Luisa también se sinceró sobre su experiencia como mujer en un sector dominado por hombres. A menudo, se enfrentó al síndrome del impostor, especialmente al tomar decisiones técnicas y estratégicas en un entorno tan exigente. "Mi par en el fondo de inversión era otra mujer, una arquitecta, es decir, que éramos dos mujeres liderando técnicamente este Megaproyecto. A veces sientes que necesitas demostrar más para ser tomada en serio", comentó. Sin embargo, superó estas barreras gracias a su dedicación, conocimiento y el apoyo tanto profesional como personal, destacando el respaldo de su esposo Sebastián

> **DURANTE SU FORMACIÓN**, ADQUIRIÓ HABILIDADES DE ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS, HERRAMIENTAS QUE RESULTARON ESENCIALES PARA GESTIONAR EL PROYECTO DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.

Ramírez como fundamental para mantener el equilibrio entre su vida personal, profesional y académica.

Para otras mujeres en situaciones similares, Luisa tiene un consejo claro: "Confíen en sus habilidades y mantengan la resiliencia. Las mujeres tienen la capacidad de aportar y transformar sus organizaciones". Este tipo de liderazgo es determinante para abrir camino hacia la equidad de género en industrias tradicionalmente dominadas por hombres, promoviendo una cultura de inclusión y diversidad.

Reflexiones sobre cómo el Executive MBA potenció sus habilidades directivas y sus valores personales

Nuestra alumni resaltó que el Executive MBA de INALDE fue un catalizador para su crecimiento profesional y personal. "El Executive MBA me ayudó a salir de mi zona de confort y aprender a ver los problemas de manera más matizada", explicó. Durante su formación, adquirió habilidades de análisis y toma de decisiones complejas, herramientas que resultaron esenciales para gestionar el proyecto del centro de distribución. Al principio, sus participaciones en clase eran cortas y muy técnicas, pero con el tiempo aprendió a elevar el nivel de sus intervenciones y a reflexionar más profundamente. Esta evolución le permitió aplicar un enfoque más integral en su liderazgo, tanto en el ámbito académico como en el profesional.

Un proyecto de alcance internacional: Influencia en Falabella y su conexión con la casa matriz en Chile

La construcción del centro de distribución en Colombia fue un hito para Falabella. "Chile ya contaba con centros de distribución propios, por lo que construir uno en Colombia de esta magnitud fue muy significativo para nosotros", explicó Luisa Martínez. Aunque inicialmente el proyecto estaba planeado en dos etapas, sobre la marcha, se decidió llevar a cabo todo en una sola fase, lo que fortaleció la operación logística y demostró la capacidad de la filial colombiana para ejecutar proyectos de gran envergadura.

Los desafíos no se limitaron a la construcción. Para el momento particular en el que se desarrolló, Falabella también tuvo que enfrentar las consecuencias del coletazo de la pandemia en los suministros de construcción y las fluctuaciones económicas del momento, como un dólar que alcanzó picos de casi 4.800 pesos. "Estas condiciones nos obligaron a negociar insumos y manejar la inversión de manera cuidadosa", detalló. Sin embargo, el resultado fue un proyecto competitivo en términos de costos y calidad, con un impacto positivo en la casa matriz y en la percepción de Falabella como líder en innovación.

Lecciones para el futuro: Mirando hacia adelante con confianza

El proyecto dejó a Martínez una serie de lecciones y una perspectiva renovada sobre su futuro. "Hoy sé que puedo aspirar a más y explorar otros horizontes", afirmó. El Executive MBA y la experiencia en la gestión del centro de distribución le enseñaron a ver más allá de las limitaciones iniciales y a considerar oportunidades en otras industrias. "El proyecto me confirmó que puedo liderar en cualquier entorno, incluso en los más exigentes", expresó con convicción.

El valor de la persistencia y la ejecución: Motivación y pasión por el trabajo bien hecho

Para Luisa, la clave del éxito radica en culminar lo que se comienza, sin importar las dificultades. "Me considero una persona ejecutora, alguien que disfruta hacer que las cosas pasen", compartió. Esta mentalidad le ha permitido enfrentar cada desafío con una mezcla de pragmatismo y perseverancia, asegurando que el proyecto llegara a buen término y contribuyera al crecimiento de la empresa.

Luisa Martínez: la persona detrás de la ejecutiva

Nuestra egresada se define como una profesional apasionada por la excelencia y comprometida con la mejora continua. "Soy una

mujer que disfruta los retos y que valora el aprendizaje constante", comentó. Desde pequeña, mostró un interés innato por entender cómo funcionan las cosas, lo que la hizo explorar diversas disciplinas y la llevó a hacerse ingeniera, antes de enfocarse en la gestión de proyectos.

Además, es una profesional transformada por su experiencia en la gestión de proyectos, describiéndose como una persona plena que ha atravesado maratones de desarrollo personal y profesional. Reconoce que ha evolucionado hacia una versión más fuerte de sí misma, reafirmando sus valores de persistencia y esfuerzo. Su enfoque en la ejecución y la finalización de proyectos, sin importar los obstáculos, es fundamental para ella.

Luisa se siente motivada por su pasión por hacer las cosas bien y de manera justa, lo que la lleva a asegurar que cada proyecto se realice correctamente. Su familia y su entorno valoran su capacidad de planificación y persistencia, confiando en que siempre estará presente para cumplir con lo que se propone. Este compromiso con la excelencia y su capacidad de superación personal la han convertido en un ejemplo de liderazgo y determinación.

Decálogo de Gobierno Corporativo 4.0.

No hay una fórmula mágica para el adecuado funcionamiento del llamado gobierno corporativo, pero sí hay suficientes teorías y argumentos que marcan el norte hacia dónde deben ir las empresas. Acá, 10 de los temas que se deben considerar

Para realizar una correcta gestión de una compañía no solo es necesario mirar hacia dentro, sino que los líderes deben estar atentos a las coyunturas y riesgos que van creciendo con el fin de tener planes para poder mitigar cualquier contingencia o aprovechar una ventana de oportunidad. El informe anual del Foro Económico Mundial (FEM) evidenció, que para 2024 la información errónea y la desinformación son los mayores riesgos a corto plazo, mientras que el clima extremo y el cambio drástico de los sistemas terrestres son la mayor preocupación a largo plazo para las economías.

Este tipo de riesgos y de informes son un punto de partida clave para ir reconstruyendo un nuevo decálogo de buenas prácticas de gobierno corporativo en la era de la revolución 4.0, también conocida revolución digital, que está cambiando rápidamente los patrones de consumo de las personas, sus estilos de vida, la entrega de valor de las empresas, sus procesos, el ambiente de trabajo dentro de las organizaciones, así como las habilidades requeridas para competir en el mercado laboral (Kilian & Zavala, n.d.).

La importancia de generar estas nuevas prácticas de gobierno corporativo se deriva además de la necesidad de abordar los desafíos actuales, pues el marco existente ha sido criticado por ser en muchas oportunidades ineficaz y demasiado complejo (Subramanian, 2015).

En un primer lugar, un enfoque fresco tiene como objetivo simplificar las estructuras y los procesos de gobierno, haciéndolos más eficaces a la hora de abordar los problemas contemporáneos a los que se enfrentan los consejos de administración y los accionistas. En segundo lugar, se busca fomentar un diálogo significativo entre activistas y administradores, y en general todas las partes interesadas para adoptar un enfoque más colaborativo en la toma de decisiones. Un tercer punto tiene que ver con el enfoque a largo plazo. Un nuevo modelo de gobierno permitiría a los consejos de administración centrarse en estrategias a largo plazo sin el temor constante a rendir cuentas a los accionistas, promoviendo así el crecimiento sostenible. Como cuarto punto está el enfoque de negociación integrada, que permite abordar múltiples cuestiones simultáneamente, aumentando las posibilidades de alcanzar acuerdos significativos y mejorar la calidad general del gobierno corporativo. Como quinto punto está la relevancia global, en especial en economías emergentes, que se esfuerzan por equilibrar la autoridad entre los consejos de administración y los accionistas para atraer capital global. (Subramanian, 2015)

Otro punto clave, que sería el sector y no se puede eliminar del foco, es la Inteligencia Artificial (IA) Generativa y los desarrollos que trae consigo. Gustavo Mejía, socio de Estrategia, Riesgos y Transacciones de Deloitte Colombia, explicó que "los tiempos actuales, en los que la IA se está volviendo una herramienta de contacto común con el cliente, que permite incrementar la productividad de las empresas, se necesita un modelo de gobierno corporativo y de supervisión efectivo, teniendo en cuenta los riesgos que esta también trae para las organizaciones. A su vez, las recientes regulaciones y exigencias del público y los gobiernos sobre sostenibilidad (ESG) demandan una Junta Directiva conocedora e involucrada en la supervisión de las actividades relacionadas con el ambiente, el componente social y el gobierno de la organización".

El gobierno corporativo es más que un conjunto de políticas internas, "es el pilar que sostiene la transparencia, la confianza y la sostenibilidad en las organizaciones. Sin embargo, su ausencia o debilidad puede tener efectos profundos, particularmente en la capacidad de una empresa para atraer y retener talento estratégico y generar valor a sus grupos de interés", explicó Andrés Díaz-Granados, Head Hunter Ejecutivo de T-mapp.

En el caso de la tecnología, la idea del decálogo que incluya políticas sobre Inteligencia Artificial busca disminuir los altos riesgos que están enfrentando las empresas y que según Mejía son:

a. **Riesgo reputacional.** Si las partes interesadas perciben una falta de alineación con la ética o los valores de la organización surge una amenaza si los algoritmos o la IA están diseñadas para manipular de forma encubierta a los consumidores, los reguladores o los empleados. Asimismo, la ampliación de sesgos relacionados con los datos subyacentes y el entrenamiento de las herramientas puede dañar la reputación de la organización.
b. **Riesgo financiero.** Los algoritmos y la IA defectuosos, especialmente en la toma de decisiones financieras y es-

> **DURANTE SU FORMACIÓN**, ADQUIRIÓ HABILIDADES DE ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES COMPLEJAS, HERRAMIENTAS QUE RESULTARON ESENCIALES PARA GESTIONAR EL PROYECTO DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.

tratégicas, pueden provocar una pérdida sustancial de ingresos y socavar la integridad de los informes financieros.

c. **Riesgo regulatorio:** Algoritmos que tomen decisiones contrarias a la ley pueden eludir las reglas y regulaciones existentes o discriminar a ciertos grupos de personas, esto puede exponer a las organizaciones a acciones regulatorias y legales.
d. **Riesgo estratégico.** Dado que la IA se utiliza cada vez más como fuente para la toma de decisiones estratégicas, los errores o vulnerabilidades en ella puede poner a una organización en desventaja competitiva.
e. **Riesgo operativo.** Al utilizarse a menudo para automatizar estas áreas, los errores pueden provocar importantes interrupciones operativas.

En este caso, los primeros puntos del decálogo que recomienda Deloitte tienen que ver con manejar los riesgos de IA y deben estar centrados en:

Transparencia y explicabilidad

Tener claro cómo la data se está utilizando por la IA y cómo la compañía está tomando las decisiones, analizando, algoritmos y variables que se están disponibles es fundamental. La falta de datos confiables puede socavar la credibilidad de los informes y afectar la percepción de los inversores. Los datos incorrectos o incompletos pueden llevar a decisiones de inversión mal informadas y, en última instancia, a la pérdida de valor. Por esta razón, muchas empresas están considerando la opción de obtener aseguramiento independiente para sus informes, lo que puede ofrecer una ventaja competitiva.

Responsabilidad

Disponer de políticas para determinar quién es el responsable de revisar la salida de un sistema y quién de la toma de decisiones basadas en IA.

Seguridad

Proteger los sistemas y datos de incidentes (incluyendo ciberseguridad), lo que podría generar daño físico o digital.

Imparcialidad

Generar validaciones internas y externas para asegurar una aplicación justa e imparcial de la IA a todos los participantes. Medir y monitorear el progreso en objetivos ESG es clave para demostrar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad. Las métricas deben ser específicas, relevantes y alineadas con los objetivos estratégicos a corto y largo plazo. Implementar un panel de control con indicadores clave de rendimiento (KPIs) puede facilitar el seguimiento del progreso y permitir ajustes oportunos.

La medición continua también permite a la empresa identificar áreas de mejora y ajustar su estrategia en función de los resultados. Además, informar periódicamente refuerza la credibilidad ante los accionistas, especialmente cuando los datos son verificados de forma independiente.

Robustez y confiabilidad

Tener la capacidad de aprender de los humanos y otros sistemas para producir resultados consistentes y confiables.

Privacidad

Respetar la privacidad del consumidor y los datos para que no se usen más allá de lo esperado y aprobado. Incluir políticas para que los consumidores puedan ingresar o retirar la información compartida en cualquier momento y gestionar de manera efectiva los riesgos éticos del uso de IA; acá es clave que las organizaciones tengan un modelo de gobernanza y supervisión efectiva.

Para estos seis puntos es necesario que el "Consejo de Administración garantice que las guías de uso y las políticas de gobierno de la IA estén integradas en las políticas

existentes de gestión de riesgos, incluido los proveedores aprobados, los casos de uso aceptables y los que pueden requerir la aprobación, los datos o la información que puede usarse como entradas, entre otros aspectos. Por su parte, los comités de auditoría deben comprender cómo se utiliza la inteligencia artificial generativa (GenAI), incluidas las operaciones comerciales y de back-office, así como el impacto en la información financiera. Además, deben asegurarse de que los riesgos asociados con los procesos de GenAI se identifiquen e incluyan en la matriz de riesgos, trabajando con la administración para determinar dónde la Junta Directiva debe supervisar riesgos", concluyó Mejía.

Otro punto clave en el caso de la tecnología es que la administración asegure una adecuada definición de responsabilidades, incluyendo una primera línea responsable por los controles de desarrollo, pruebas y detección de errores. La segunda línea debe realizar la validación de los casos de uso y la tercera debe hacer un monitoreo efectivo mediante la realización de pruebas que reten los resultados de los casos de uso.

Otros puntos relevantes en la era de la sosteniblidad

Una encuesta a inversionistas de PwC en 2024 identificó que 78% cree que las empresas deberían integrar factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) directamente en la estrategia y poco más de la mitad (54%) de los directores piensa que los problemas de ESG están relacionados con la estrategia. De esta manera, "los temas ESG presentan riesgos reales y potencialmente oportunidades aún mayores (...) Al comprender cómo y cuándo se materializarán los riesgos y oportunidades, los directores pueden comenzar a clasificar dónde priorizar sus esfuerzos" (PWC, 2024).

Este último punto es clave para entender la importancia de establecer las directrices en estos aspectos. Para Deloitte, es fundamental que "la Junta Directiva supervise la ejecución de las actividades estratégicas alrededor de los diferentes tópicos según su materialidad, pues este órgano es el responsable de controlar el cumplimiento de los objetivos y la estrategia del negocio, y debe apoyarse de comités que supervisen estas actividades y el impacto de las iniciativas ESG".

La administración, por su parte, debe apoyar el planteamiento de la estrategia, definir funciones y responsabilidades a lo largo de la organización y estructuras políticas y procedimientos alineados con la gestión de riesgos ESG y con una estructura de gobierno sólida, que propenda por definiciones claras de límites y responsabilidades.

Según Mejía "es clave en este ejercicio contar con una tercera línea independiente que evalúe la ejecución y los controles inmersos en las prácticas ESG, de forma que cuando los evaluadores externos independientes hagan sus pruebas de cara a los reportes y revelaciones, la información sea íntegra y transparente para las partes interesadas".

Puntos finales del Decálogo

Integrar criterios ESG en la estrategia

Esto no solo es una tendencia, sino una necesidad en la competitividad. Las empresas que incorporan factores ESG en su planificación identifican oportunidades de crecimiento y mitigación de riesgos antes que sus competidores. Según PwC, 78% de los inversionistas considera que el ESG debe ser parte central de la estrategia, dado su valor a largo plazo. Esta integración permite anticiparse a cambios regulatorios y responder mejor a la presión de los consumidores por prácticas sostenibles.

Además, incluir ESG en la estrategia ayuda a alinearse con las expectativas de los stakeholders. Por ejemplo, el uso de prácticas sostenibles puede reducir costos operativos, como el consumo de energía, y aumentar la eficiencia de recursos. La estrategia ESG también facilita el acceso a capital, ya que los inversores tienden a preferir compañías que gestionan riesgos ambientales y sociales de manera

> **LA SUPERVISIÓN ACTIVA TAMBIÉN INCLUYE LA EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS INTERNAS DE GOBERNANZA** PARA ASEGURARSE DE QUE SE ESTÁN CUMPLIENDO LOS OBJETIVOS. ESTO PUEDE IMPLICAR AUDITORÍAS INTERNAS REGULARES Y LA CONSULTA CON EXPERTOS EXTERNO.

proactiva, lo que puede reducir el costo del capital. (PWC, 2024)

Hacer supervisión activa

El Consejo de Administración juega un rol fundamental en la supervisión de ESG y se requiere asignar responsabilidades claras a los comités especializados. La creación de un comité específico para ESG puede mejorar la supervisión y garantizar que se prioricen los riesgos y oportunidades. Según PwC, cerca de 59% de las empresas ha incorporado temas ESG en la agenda de sus comités, lo que permite una revisión estructurada y continua.

La supervisión activa también incluye la evaluación de las prácticas internas de gobernanza para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos. Esto puede implicar auditorías internas regulares y la consulta con expertos externo. La transparencia en el rol del consejo también mejora la confianza de los inversores.

Identificación de Riesgos

Identificar los riesgos ESG es clave para una gestión efectiva y para evitar impactos negativos significativos. Las empresas deben expandir sus procesos de identificación de riesgos para incluir factores ambientales y sociales. Esto implica realizar evaluaciones periódicas de riesgos e incorporar estos factores en el Enterprise Risk Management (ERM).

El impacto de no identificar adecuadamente los riesgos ESG puede ser grave. Las interrupciones en la cadena de suministro debido a desastres naturales o cambios regulatorios inesperados pueden afectar significativamente la operación y el rendimiento financiero. Por ello, 59% de los directores de empresas considera que los riesgos ESG forman parte esencial de sus discusiones de gestión de riesgos, según datos recientes de PwC.

Transparencia y divulgación efectiva

La divulgación clara y precisa de datos ESG es fundamental para construir la confianza con los accionistas. Las nuevas regulaciones en la Unión Europea y EE.UU. exigen a las empresas que informen de manera obligatoria sobre aspectos de sostenibilidad, lo que pone de relieve la necesidad de estándares consistentes en los informes. El uso de frameworks como GRI o Sasb facilita la comparabilidad y fiabilidad de los datos presentados.

Los inversores y analistas confían cada vez más en los datos de ESG para tomar decisiones informadas. La transparencia en la divulgación también puede mejorar la reputación de la empresa y mitigar riesgos reputacionales. Según la encuesta global de inversores de PwC, 75% de los inversores indica que su confianza aumentaría si los informes de sostenibilidad contaran con el mismo nivel de aseguramiento que los estados financieros.

La literatura finalmente cierra señalando que es clave volver a los principios fundamentales pues en frecuencia el marco actual suele ser criticado por ser un mosaico de regulaciones que carecen de coherencia. “Al centrarse en los principios fundamentales, las empresas pueden crear un marco de gobierno más sólido que se adapte a las circunstancias cambiantes. Además, los consejos de administración deben priorizar los objetivos estratégicos a largo plazo en lugar de sucumbir a las presiones a corto plazo de los accionistas o a las tendencias del mercado. Este cambio es esencial para transformar la gobernanza en una ventaja competitiva que permita a las empresas prosperar de forma sostenible en lugar de limitarse a sobrevivir a corto plazo”. (Subramanian, 2015)

Referencias

- Kilian, B., & Zavala, D. (n.d.). ¿Qué tan preparada está su empresa para la Cuarta Revolución Industrial?
- PWC. (2024). Sustainability and ESG oversight: the corporate director’s guide.
- Subramanian, G. (2015, March). Corporate governance 2.0. Harvard Business Review, 97–106.

134.500

El rol de las juntas directivas: ¿Responsabilidad o supervisión?

No se trata solo de que lleven a que la empresa obtenga buenos resultados, una junta directiva efectiva es aquella que equilibra los intereses a corto y largo plazo, prioriza la ética y la transparencia, y toma decisiones informadas y fundamentadas

En el mundo corporativo, las juntas directivas desempeñan un papel esencial en la gobernanza de las empresas, sirviendo como el puente entre accionistas y la alta gerencia. Sin embargo, cuando surgen problemas como corrupción, mal manejo financiero o freno a proyectos estratégicos que debilitan la sostenibilidad del negocio, surge la pregunta: ¿Quién es realmente responsable el administrador únicamente o los miembros del Consejo Administrador? En un contexto colombiano con un entorno empresarial diverso y regulaciones en evolución, la respuesta no siempre es clara.

Para entender el por qué de esta afirmación, nos podemos apoyar en las voces consultadas para este informe. Una de ellas es María Uriza, socia de Uriza Asesores Legales y experta en implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, quien destacó que las juntas directivas son el órgano más importante en la estructura del gobierno corporativo.

"En emisores de valores, la junta directiva, por ejemplo, cumple funciones críticas de asesoría, supervisión y definición de estrategia", explica Uriza, quien agregó que también son responsables de seleccionar y fijar la remuneración de la alta dirección, además de intervenir en casos de conflictos de interés, autorizaciones especiales y decisiones estratégicas clave.

Pese a que esto se cumple muy al pie de la letra en las grandes empresas, especialmente en las que están listadas en la Bolsa de Valores de Colombia como emiso-

> **EN EMPRESAS CON PROPIEDAD DISPERSA,** LOS CONSEJOS AYUDAN A SUAVIZAR LOS CONFLICTOS DE INTERÉS ENTRE PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES.

res, en empresas más pequeñas, familiares o emprendimientos, el papel de la junta puede variar y a menudo está limitado por parámetros que se ajustan a las características internas de la empresa, que muchas veces terminan siendo solo de papel.

"Si bien existe un parámetro legal de qué hace la junta directiva en la Ley Mercantil, también depende de los documentos internos que entregan las responsabilidades a la junta y en muchos casos en estas empresas las personas no asumen las responsabilidades y no tienen la capacidad de actuación, sino que simplemente en los estatutos y los documentos corporativos dice que existe una junta, pero en la práctica no está cumpliendo las funciones reales", explicó.

En empresas con propiedad dispersa, los consejos ayudan a suavizar los conflictos de interés entre propietarios y administradores. Sin embargo, en empresas de propiedad concentrada, como las familiares, los propietarios controladores a menudo priorizan sus intereses, lo que puede exacerbar los conflictos con los propietarios minoritarios. (Villalonga et al., 2019)

Ahora, más allá del tipo de empresa, en Colombia la responsabilidad de los miembros de las juntas directivas ha sido objeto de análisis y regulación, especialmente de la Superintendencia de Sociedades, que ha establecido precedentes sobre la responsabilidad y la legislación colombiana ha evolucionado para hacerla exigible, incluyendo incluso responsabilidad patrimonial para algunos casos. Este cambio refleja una tendencia hacia un mayor escrutinio y una aplicación más rigurosa de las normas de gobierno corporativo.

Límites legales y prácticos

La responsabilidad de los miembros de junta no es absoluta. Uriza explicó que los administradores no son juzgados por los resultados financieros, sino por su diligencia y el proceso de toma de decisiones. Según el reciente Decreto 046 de 2024, la legislación colombiana ahora establece que los administradores deben ser evaluados por su actividad y no por el éxito de los negocios. "No se espera que sean exitosos en todos los negocios, sino que actúen con diligencia y responsabilidad", comentan los expertos. Esto significa que, si un miembro de junta realiza los estudios necesarios, se asesora adecuadamente y toma decisiones fundamentadas, no debería ser considerado responsable si el resultado del negocio no es positivo.

El Decreto también aborda el manejo de conflicto de interés, un tema recurrente en el gobierno corporativo. Pese a que se ha establecido que los miembros de junta deben responder a los intereses del negocio, hay accionistas que participan ellos directamente en la Junta o personas que asumen el rol de miembros patrimoniales, es decir, que tienen un vínculo con el accionista o los accionistas mayoritarios. Acá, lo que establece el Decreto es que estos conflictos deben ser revelados y en estos casos ser llevados a la Asamblea de Accionistas para su resolución. Esta regulación formaliza un proceso que anteriormente dependía de la interpretación de sentencias y desarrollos doctrinales. Según Uriza, este cambio es positivo, ya que establece un marco claro y objetivo para manejar estos conflictos, fortaleciendo la transparencia y la confianza en el proceso de toma de decisiones.

Supervisión o gestión: ¿Hasta dónde llega el rol?

En la práctica, las juntas directivas se enfrentan a desafíos complejos cuando deben balancear la supervisión estratégica con la gestión operativa. Según la literatura especializada, las juntas deben enfocarse en la supervisión y asesoría, dejando la ejecución a la alta dirección. Sin embargo, en casos donde se descubren irregularidades o corrupción, el rol de la junta directiva puede ser cuestionado. Si la junta no implementó controles internos efectivos o ignoró señales de alerta, entonces puede considerarse corresponsable del problema. (Villalonga et al., 2019)

Uriza agregó que "los miembros de la junta directiva, y en general cualquier administrador, responde por las decisiones que adopta. Si yo me abstengo o voto en contra y efectivamente no

ejecuto la decisión que tome la mayoría, no respondo por esa decisión, pero si voto a favor o si tomo la decisión y se ejecuta, así no haya participado en la operación, respondo por las decisiones y los efectos que se derivan de esta".

La evolución hacia criterios ESG

El enfoque de las juntas directivas ha cambiado significativamente en las últimas décadas. Mientras que antes se priorizaban exclusivamente los resultados financieros, hoy en día, se han incorporado factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la toma de decisiones. Según el análisis de PwC, más de 60% de las empresas han integrado criterios ESG en su estrategia corporativa, lo que refleja una tendencia hacia una visión más holística y sostenible del negocio. (PWC, 2024)

Uriza subrayó que "la gran virtud de tener una junta directiva equilibrada, tanto en su composición como en los perfiles de sus miembros, es que se crea un espacio para el pensamiento estratégico y diverso, lo que aumenta la probabilidad de tomar decisiones acertadas". Esto es especialmente relevante en el contexto actual, donde las empresas deben responder no solo a los intereses de los accionistas, sino también a las expectativas de empleados, clientes y la comunidad en general.

En resumen, la responsabilidad de las juntas directivas es compleja y multifacética. Su función principal es supervisar, asesorar y garantizar la transparencia, pero también deben adaptarse a las circunstancias específicas de cada empresa y contexto legal. Los recientes cambios en la legislación colombiana, como el Decreto 046 de 2024, han clarificado ciertos aspectos y proporcionado un marco más sólido para manejar conflictos de interés y evaluar la diligencia de los administradores.

En última instancia, una junta directiva efectiva es aquella que equilibra los intereses a corto y largo plazo, prioriza la ética y la transparencia, y toma decisiones informadas y fundamentadas. (Poissonnier, 2017) Como indicó Uriza, "no se trata solo de ser exitoso en los negocios, sino de ser diligente y responsable en el proceso de toma de decisiones". Este enfoque no solo protege a los administradores de posibles litigios, sino que también fortalece el gobierno corporativo y contribuye al éxito sostenible de la empresa.

Referencias

- Poissonnier, H. (2017, January). De la gouvernance de l'entreprise au contrôle inter-organisationnel. La Revue Des Sciences de Gestion, 283, 29–37. www.LaRSG.fr
- PWC. (2024). Sustainability and ESG oversight: the corporate director's guide.
- Villalonga, B., Trujillo, M. A., Guzmán, A., & Cáceres, N. (2019). What Are Boards For? Evidence from Closely Held Firms in Colombia. Financial Management, 48(2), 537–573. https://doi.org/10.1111/fima.12224

Los goles que ataja el Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo efectivo es un catalizador para la confianza, la ética y el éxito a largo plazo. ¿Qué situaciones puede evitar si funciona bien?

El gobierno corporativo, más allá de ser una serie de formalidades o documentos estatutarios, es un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas. Su adecuada implementación no solo fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también ayuda a prevenir problemas graves como corrupción, desfalcos, manipulación de datos y mala gestión financiera. Según estudios recientes, un marco sólido de gobierno corporativo permite una mejor toma de decisiones, gestión de riesgos eficaz y un atractivo mayor para inversionistas, factores clave para el crecimiento empresarial sostenible en el largo plazo. (Bainbridge, n.d.)

Un buen gobierno corporativo implica un sistema de principios y procesos que rige la relación de una empresa con sus grupos de interés: accionistas, empleados, clientes, proveedores, acreedores y la comunidad. Según Villalonga et al., (2019), estas prácticas garantizan rendición de cuentas, equidad y transparencia. Además, ayudan a las empresas a operar de manera ética y eficiente, promoviendo una cultura orientada al largo plazo.

En la práctica, esto se traduce, por ejemplo, en una junta directiva diversa que actúe como órgano rector clave. Dicho Consejo no solo rinde cuentas a los accionistas, sino que supervisa diversas áreas mediante comités especializados. Estas estructuras son esenciales para mantener un equilibrio entre la supervisión y la dirección estratégica, asegurando que las decisiones de la administración se alineen con los intereses de todas las partes involucradas.

Uno de los mayores beneficios del gobierno corporativo es la promoción de la transparencia.

Acá se impulsa la necesidad de generar y compartir informes claros y precisos sobre operaciones, desempeño financiero y prácticas de gobernanza, lo que se traduce en confianza de las partes interesadas y reduce el riesgo de desinformación. Estos informes deben incluir métricas clave y transacciones con partes relacionadas, que deben ser mencionadas explícitamente para evitar conflictos de interés.

Además, la realización de reuniones generales anuales permite a los accionistas debatir estos informes y resolver inquietudes. Complementar esto con una junta directiva independiente asegura una supervisión imparcial, mientras que canales de comunicación efectivos abren espacio para que las partes interesadas expresen sus preocupaciones y reciban respuestas oportunas.

Un caso importante de mala gestión empresarial en este punto fue el escándalo contable de Toshiba, en el que altos funcionarios admitieron haber participado en prácticas contables corruptas durante siete años. Este escándalo ilustra la falta de supervisión ética en los niveles más altos y cómo puede conducir a una mala conducta generalizada. La admisión de culpabilidad por parte de los ejecutivos de Toshiba subraya la necesidad de contar con estructuras de gobierno sólidas que promuevan el comportamiento ético y la responsabilidad. Cuando los líderes no respetan estas normas, no solo ponen en peligro la salud financiera de la organización, sino que también erosionan la confianza pública en las instituciones corporativas. (George, 2015)

El gobierno corporativo también es un mecanismo clave para mitigar riesgos asociados con decisiones empresariales inadecuadas. Según (Admati, n.d.), un buen marco de gobernanza evita que los gerentes prioricen métricas financieras de corto plazo a expensas de inversiones sostenibles a largo plazo. Este enfoque ayuda a prevenir la pérdida de oportunidades de crecimiento e innovación, promoviendo una visión más equilibrada.

La vigilancia y supervisión que generan políticas de sólidos gobiernos corporativos promueven la rendición de cuentas y de esta manera las empresas pueden garantizar que las prácticas de administración de datos sean monitoreadas de cerca. Esta responsabilidad puede ayudar a mitigar los riesgos asociados con la mala administración de datos, ya que hay individuos designados responsables de supervisar las medidas de seguridad de los datos.

Esas fallas pueden provocar además importantes violaciones éticas y pérdidas financieras, como lo demuestran varios escándalos de alto perfil. Un ejemplo notable es el escándalo de emisiones de Volkswagen, en el que se descubrió que la empresa había falsificado las pruebas de emisiones de 11 millones de vehículos. Este escándalo no solo dañó la reputación de Volkswagen, sino que también provocó importantes sanciones financieras y una pérdida de la confianza de los consumidores. El director ejecutivo de Volkswagen America, Michael Horn, recibió críticas por desviar la culpa hacia ingenieros de nivel inferior en lugar de asumir la responsabilidad a nivel ejecutivo, lo que puso de manifiesto la falta de rendición de cuentas y transparencia dentro de la organización. Estas acciones reflejan un problema más amplio del gobierno corporativo, en el que los líderes eluden sus responsabilidades y, en última instancia, perjudican la integridad de la empresa y las relaciones con las partes interesadas. (George, 2015)

Índices financieros

En general, la literatura indica una relación significativa entre el gobierno corporativo y el desempeño corporativo. Las estructuras de gobierno efectivas, como la propiedad equilibrada de acciones y las juntas directivas de buen tamaño, contribuyen positivamente a las métricas de desempeño como el retorno sobre los activos (ROA) y el retorno sobre el capital (ROE). Los estudios han demostrado que un mayor grado de saldo de capital, mayores tamaños de junta directiva e incentivos de equidad ejecutiva conducen a un mejor desempeño corporativo, ya que estos factores mejoran los procesos de toma de decisiones y alinean los intereses de la administración con los objetivos de los accionistas. (Ma et al., 2024)

> **LAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA** SÓLIDAS PERMITEN DETECTAR PROBLEMAS FINANCIEROS EMERGENTES, FACILITANDO UNA INTERVENCIÓN OPORTUNA QUE PUEDE PREVENIR LA QUIEBRA.

Esto también asegura que las decisiones de inversión no sean excesivamente riesgosas. Al alinear los intereses de accionistas y acreedores, se fomenta una toma de riesgos responsable que prioriza la estabilidad financiera de la empresa. Esto es especialmente relevante en contextos de deuda excesiva, donde el gobierno corporativo puede actuar como freno a decisiones que comprometan el futuro de la organización. (Admati, n.d.)

Lucha contra la corrupción

La integración de políticas contra el soborno y la corrupción en la estructura del gobierno corporativo es esencial. Estas medidas no solo previenen comportamientos poco éticos, sino que legitiman las operaciones empresariales y refuerzan la confianza en la compañía. Sarhan & Gerged, (2023) explican que las empresas que promueven una cultura ética tienen más probabilidades de adoptar prácticas responsables que beneficien a todas las partes interesadas.

En este punto la literatura señala también que la gobernanza efectiva reduce los riesgos asociados con la opacidad en los informes financieros. Al requerir mejores divulgaciones y promover la rendición de cuentas, los marcos de gobernanza permiten a las partes interesadas comprender mejor los riesgos y exigir responsabilidad a la administración.

Los expertos coinciden en que la gobernanza adecuada mitiga la delincuencia corporativa al garantizar la rendición de cuentas, la transparencia y la alineación de intereses. Por el contrario, la mala gobernanza puede crear un entorno en el que florezca la mala conducta, lo que lleva a graves consecuencias legales.

El escándalo de corrupción de la FIFA sirve como un claro recordatorio de las consecuencias de las fallas de gobierno en las organizaciones con una influencia global significativa. La organización se enfrentó a acusaciones generalizadas de soborno y corrupción, lo que llevó a la inculpación de varios funcionarios de alto rango. La necesidad de una reforma era evidente, ya que los dirigentes actuales no podían abordar los problemas sistémicos de la organización. Entre las recomendaciones a la FIFA figuraba la contratación de líderes externos para recuperar la credibilidad e implementar los cambios necesarios, de forma similar al enfoque adoptado por Siemens tras su propio escándalo de sobornos. Este caso pone de relieve la importancia del liderazgo ético y la necesidad de que las organizaciones afronten sus problemas de manera frontal para restablecer la confianza y garantizar prácticas de gobernanza sostenibles. (George, 2015)

Puntos finales para tener en cuenta:

Control independiente: Una estructura de gobierno sólida generalmente incluye una mayor proporción de directores independientes en la junta. Esta independencia puede conducir a un mejor monitoreo de las acciones de administración y reducir la probabilidad de actividades fraudulentas. No obstante, varios estudios indican que el simple hecho de tener directores externos no garantiza la efectividad, ya que muchos pueden ser cooptados por accionistas controladores . (Kim & Kim, 2022)

Comités de Auditoría: El gobierno corporativo efectivo a menudo implica el establecimiento de comités de auditoría que incluyen directores independientes con experiencia financiera. Estos comités pueden ayudar a garantizar la información financiera precisa y el cumplimiento de las regulaciones, lo que disuadiría posibles faltas de conducta.

Propiedad Institucional: La presencia de inversionistas institucionales puede mejorar el gobierno corporativo al promover la rendición de cuentas y la transparencia. El estudio de Kim & Kim, (2022) encontró que una mayor propiedad institucional se asocia con menores incidencias de delitos corporativos graves, ya que estos inversionistas típicamente exigen estándares más altos

de gobierno y supervisión

Alineación de tenencia y propiedad más prolongadas: La investigación (Kim & Kim, 2022) sugiere que una mayor permanencia de los insiders, combinada con una mayor participación en la propiedad, puede alinear los intereses de los internos con el valor de la empresa a largo plazo. Esta alineación puede incentivar a los expertos a evitar acciones que podrían conducir a delitos corporativos graves, ya que tales acciones dañarían sus propios intereses financieros. (Jin & Park, 2015; Morck et al., 2000)

Más allá de prevenir problemas específicos, el gobierno corporativo es esencial para mantener la estabilidad y el valor de las empresas. Vu, (2025) encontró que las investigaciones demuestran que las prácticas de gobernanza sólidas permiten detectar problemas financieros emergentes, facilitando una intervención oportuna que puede prevenir la quiebra. Esto es especialmente importante en un entorno global cada vez más enfocado en la sostenibilidad.

En la literatura se enfatiza que las prácticas de buen gobierno son esenciales para abordar temas de responsabilidad social, como la sustentabilidad ambiental y las prácticas comerciales éticas. Las empresas con marcos de gobierno sólidos están mejor posicionadas para implementar prácticas sostenibles, lo que puede mejorar su reputación y viabilidad a largo plazo. La integración de los comités de sustentabilidad y la diversidad de género en las juntas directivas se ha vinculado a un mejor desempeño de sustentabilidad corporativa, destacando la importancia de la gobernanza en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible. (Ma et al., 2024)

Y analizando más de cerca la operación de las organizaciones las buenas prácticas de gobierno enfatizan la transparencia en las operaciones y sus procesos de manejo de datos, lo que puede conducir a un mejor cumplimiento de las regulaciones de protección. Esta transparencia también puede fomentar la confianza entre las partes interesadas, lo cual es crucial para prevenir ataques de phishing que a menudo explotan la falta de conciencia o confianza. Adicionalmente, los marcos de gobierno corporativo a menudo incluyen sólidos sistemas de control interno. Estos controles pueden ayudar a detectar y prevenir el acceso no autorizado a datos confidenciales, lo que reduce el riesgo de violaciones de datos e intentos de phishing. Al implementar controles internos sólidos, las organizaciones pueden proteger mejor sus activos de datos. (Ma et al., 2024)

En última instancia, el gobierno corporativo efectivo es un catalizador para la confianza, la ética y el éxito a largo plazo. Al mitigar riesgos como el cortoplacismo, la deuda excesiva y la opacidad, las empresas no solo protegen su estabilidad financiera, sino que también fomentan un entorno en el que prosperan las relaciones con sus grupos de interés. En palabras de los expertos, es la herramienta que permite a las empresas "atar los cabos sueltos" y convertirse en actores responsables y sostenibles en el mercado global.

Referencias

- Admati, A. R. (n.d.). A Skeptical View of Financialized Corporate Governance. https://doi.org/10.1257/jep.3L3.131
- Bainbridge, S. M. (n.d.). Director Primacy: The Means and Ends of Corporate Governance.
- George, B. (2015). CORPORATE GOVERNANCE: LESSONS FROM VOLKSWAGEN AND OTHER SCANDALS. CFO Innovation Asia, 2. https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=fb805c21-a467-319d-b98a-079a2b62a248
- Kim, J., & Kim, J. S. (2022). Arrests and indictments of corporate insiders, ownership structure, and corporate governance: Evidence from Korea. International Journal of Finance and Economics, 27(3), 3580–3598. https://doi.org/10.1002/ijfe.2339
- Ma, Y., Nur, N. S., Bt Panatik, S. A., & Li, R. (2024). Corporate governance, technological innovation, and corporate performance: Evidence from China. Heliyon, 10(11). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31459
- Sarhan, A. A., & Gerged, A. M. (2023). Do corporate anti-bribery and corruption commitments enhance environmental management performance? The moderating role of corporate social responsibility accountability and executive compensation governance. Journal of Environmental Management, 341. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118063
- Villalonga, B., Trujillo, M. A., Guzmán, A., & Cáceres, N. (2019). What Are Boards For? Evidence from Closely Held Firms in Colombia. Financial Management, 48(2), 537–573. https://doi.org/10.1111/fima.12224
- Vu, T. N. (2025). ESG performance and sustainability concerns exposure. Finance Research Letters, 71. https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106434

¿Cómo se puede ir más allá de los ESG?

Esta pregunta está aún más vigente que nunca pues los líderes de hoy en día quieren saber cómo se puede liderar con sostenibilidad y cómo los parámetros de gobierno corporativo pueden ayudar a esa creación de valor conjunto

A pesar de los años que han pasado desde que se conoció el principio de Valor Compartido (Porter & Kramer, 2011) un termino usado por varias empresas, el cual argumenta que las ganancias que surgen de la creación de valor social representan una forma superior de capitalismo que puede abordar la plétora de necesidades humanas que siguen siendo insatisfechas por los gobiernos y las organizaciones filantrópicas (Driver, 2012), los ejecutivos siguen batallando entre ese principio y el de materialidad simple, que se centra en generar valor únicamente para los accionistas.

Pese a que el modelo se puede medir como un gana-gana, en el que todos los actores involucrados en los procesos de producción se ven beneficiados y se crea un valor social conjunto (Porter & Kramer, 2011), los negocios suelen estar llenos de tensiones que provocan sentimientos de ansiedad a los líderes y apego a viejos esquemas y formas de hacer las cosas (Lewis, 2000) lo que termina restringiendo la capacidad de las empresas para cambiar sus modelos (Taylor & Greve, n.d.) "e incluso pueden producir ciclos viscosos que aseguran la persistencia de las tensiones y el mantenimiento del status quo". (Corner & Pavlovich, 2016)

Por esto, la pregunta aún vigente es cómo se puede liderar con sostenibilidad y cómo los parámetros de gobierno corporativo pueden ayudar a esa creación de valor conjunto. El profesor de Oxford, Robert G. Eccles, reconoció esos complejos desafíos que aún deben resolverse y por esto recomienda un enfoque pragmático para los líderes en el que la clave está en definir claramente el propósito corporativo, mejorar la transparencia en los informes ESG e involucrar a las partes interesadas de manera constructiva. "El propósito es lo primero y la sostenibilidad puede contribuir a él o puede restar valor". (R. G. Eccles, 2024)

El punto de partida es entonces superar las barreras que se han impuesto y definir un propósito con precisión. "Demasiadas declaraciones de misión, visión y valores son tan amplias que po-

> **LAS EMPRESAS QUE INVIERTEN EN SOSTENIBILIDAD,** PERO NO PRODUCEN SOLUCIONES RENTABLES PARA LAS PERSONAS Y EL PLANETA ESTÁN FRACASANDO EN SU PROPÓSITO

drían aplicarse a cualquier organización. La claridad del propósito requiere destacar las cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) que afectan directamente la creación de valor, pero sin incluir los impactos positivos y negativos más amplios que una empresa tiene en el mundo. Colin Mayer, profesor de la Universidad de Oxford, sostiene que el propósito de una empresa es producir soluciones rentables a los problemas de las personas y del planeta y minimizar los beneficios derivados de la creación de problemas". (R. G. Eccles, 2024)

Un artículo reciente de la Facultad de Derecho de Harvard sobre la gobernanza corporativa profundiza en este modelo y señala que las empresas que invierten en sostenibilidad, pero no producen soluciones rentables para las personas y el planeta están fracasando en su propósito, de la misma manera que las empresas que son rentables y se centran en ganancias mientras degradan el medio ambiente y la sociedad sin propósito. "Danone es un ejemplo de lo primero y ExxonMobil es un ejemplo de lo segundo".

Cuando Danone se declaró una empresa con misión empezó a recibir cuestionamientos por decisiones cuestionables en la asignación de capital ya que estas no estaban contribuyendo a su propósito que era "llevar la salud a través de los alimentos al mayor número posible de personas", a diferencia de las inversiones en sostenibilidad que estaban haciendo pares como Unilever. Esto inmediatamente fue castigado en las acciones, que se mantuvieron planas por cerca de una década, mientras sus competidores escalaban en el mercado. En el caso de la petrolera ha sido criticada por las inversiones que hace "ignorando las implicaciones de la necesaria transición energética para abordar el cambio climático. (...) Así ha visto cómo su capitalización de mercado se ha reducido en alrededor de tres cuartas partes desde su pico de US$527.000 en 2007 a un mínimo de US$139.000 millones en 2020". (R. Eccles et al., 2021)

Gabriel Vallejo López, consultor, miembro de juntas directivas, autor y MBA en Dirección de Empresas del IE, explicó que "el propósito superior de una compañía es de lejos el elemento diferencial más importante de las organizaciones. Dicho lo anterior, lo que es relevante no es que las empresas tengan un propósito superior sino además cómo logran que ese propósito superior sea interiorizado, primero, por sus empleados, y segundo, cómo logran que ese propósito superior haga clic con el propósito de las personas. Dicho de otra forma, es ver cómo logramos que los empleados de las organizaciones no solo interioricen, compartan y ejecuten ese propósito superior sino como éste se conecta con el propósito individual de cada persona".

En ese sentido, el propósito superior sin lugar a dudas trasciende a las utilidades o a la rentabilidad, va mucho más allá, y busca cómo las organizaciones logran transformar la vida de la sociedad y de sus tiempos.

Una opción para empresas que no tengan claro un lugar en dónde empezar para definir este propósito, según explican los expertos, es partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), además de identificar las necesidades insatisfechas de los clientes, y articular los factores ESG que representan riesgos para la creación de valor para los accionistas. Esto último, porque hay empresas que contribuyen de manera importante a su propósito, "pero tienen riesgos que pueden afectar la creación de valor para los accionistas, por ejemplo, laborales o de gobernanza que terminarían afectando el futuro financiero. Para estos riesgos se debe tener claro un plan de llegar a materializarse, así los inversionistas y críticos estarán seguros de que se han implementado las acciones para proteger sus intereses". (Rigby et al., 2023)

Acá también un gobierno corporativo robusto, pues es el encargado de establecer las maneras de actuar ante los riesgos inminentes de las organizaciones. E incluso, esto se puede volver un punto positivo, ya que estos actores van a establecer maneras de

mitigar los riesgos, que llevarán no solo a que las externalidades no influyan en la creación de valor o en el futuro financiero de la compañía, sino que establecerán objetivos que pueden impulsar la innovación; creando así ventajas competitivas frente a la competencia. (R. G. Eccles, 2024)

Esto solo es posible con un buen gobierno corporativo dispuesto a abordar estas cuestiones, a pedir cuentas a diferentes actores dentro de las organizaciones para su cumplimiento, y "como estos temas están hoy a flor de piel y todo el mundo habla de esto, es muy importante tenerlo, declararlo, pero aún es más interiorizarlo por parte de los empleados para que exista en general una cultura de coherencia en términos de lo que hacen en su diario vivir y que ese esa propuesta de valor", agregó Vallejo.

El segundo punto, según Eccles, (2024) es ser sincero en los informes de sostenibilidad y esto incluye que los informes de gestión sobre los avances en ESG deben ser igual de robustos que las normas de presentación de informes financieros, que exigen que las empresas informen tanto de su buen, como de su mal desempeño. Acá la literatura señala que pese a que se está trabajando en la uniformidad de la presentación de estos para que exista una armonización de estas normas de manera global, las empresas pueden usar las normas más estándar de la actualidad.

Finalmente, el punto final es que la administración y la junta directiva sean constructivas en la comunicación con los accionistas y las partes interesadas y que todos trabajen en pro de estos propósitos. Para esto hay dos elementos claves. "Lo primero es que es necesario reiterar el mensaje todos los días y estar compartiendo constantemente el propósito superior. Lo segundo es lograr que la gente encuentre su propósito de vida y para eso se requieren muchos elementos, pero hay uno fundamental y es dedicarle tiempo a las personas en las empresas, a la vida de la gente. Es llegar a ese escalón más alto que es la construcción del propósito individual de la vida de las personas", explicó Vallejo López.

Según el experto, cuando las empresas han logrado consolidar ese propósito superior y fortalecerlo, ya mantener ese gobierno corporativo y esa gobernanza es más sencillo y es muy difícil que las organizaciones se destruyan por una administración. Dicho de otra forma, "yo creo que es más importante el valor, la cultura, los principios y ese propósito superior que una determinada administración", concluyó.

Un paso adicional es que la junta directiva y la administración deben tener en cuenta que no todas las alternativas deben ser abordadas por la compañía, ya que pese a que muchas cuestiones de sostenibilidad son importantes para la creación de valor, también se debe reconocer que otras dependen de los estados. "Las empresas deberían explicar lo que pueden y no pueden hacer respecto de sus externalidades negativas e identificar áreas en las que se necesita regulación. Por esa razón, sospecho (y espero) que el acrónimo ESG eventualmente desaparecerá y en lugar de hablar de ESG, los ejecutivos corporativos deberán ser francos sobre cómo sus empresas son responsables y abordan las necesidades de los accionistas y las partes interesadas, y sobre qué externalidades negativas no pueden abordar sin cambios en el entorno regulatorio".(R. G. Eccles, 2024)

Referencias

- Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2016). Shared Value Through Inner Knowledge Creation. Journal of Business Ethics, 135(3), 543–555. http://www.jstor.org.cvirtual.cesa.edu.co/stable/24736070
- Driver, M. (2012). An Interview with Michael Porter:Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism. Academy of Management Learning & Education. https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002B
- Eccles, R. G. (2024, October). Moving Beyond ESG. Harvard Business Review, 101–107.
- Eccles, R., Mayer, C., & Stroehle, J. (2021, August 20). The Difference Between Purpose and Sustainability (aka ESG). Harvard Law School Forum on Corporate Governance .
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. Academy of Management Review, 25(4), 760–776.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review.
- Rigby, D., First, Z., & O'Keeffe, D. (2023). How to Create a Stakeholder Strategy. Business & Society, 63–71.
- Taylor, A., & Greve, H. R. (n.d.). SUPERMAN OR THE FANTASTIC FOUR? KNOWLEDGE COMBINATION AND EXPERIENCE IN INNOVATIVE TEAMS. http://ssrn.com/

Óscar Hernán Franco Grisales
Executive MBA
Inalde Business School

OPEN FINANCE:

INNOVACIÓN Y DESAFÍOS EN UNA NUEVA ERA FINANCIERA

La adopción de productos financieros digitales genera un sentimiento generalizado de desconfianza, especialmente ante el riesgo latente de fraude. Muchos usuarios temen que, al proporcionar información confidencial como usuarios y contraseñas, puedan ser víctimas de cargos fraudulentos o robos de sus fondos. Esta inquietud cobra mayor relevancia con la llegada de las finanzas abiertas (open finance) a Colombia, un modelo que propone compartir datos financieros con terceros desarrolladores, siempre bajo autorización del cliente, para crear servicios más personalizados, transparentes y eficientes.

El Banco de Pagos Internacionales define la banca abierta como un sistema en el que las instituciones financieras —bancos, aseguradoras, fondos de inversión, etc— comparten información con terceros para desarrollar nuevas aplicaciones y servicios financieros. La promesa es ofrecer productos más convenientes y adaptados a las necesidades individuales de los usuarios. Imagínese un servicio que, por un costo accesible, gestione de manera automática pagos de servicios públicos, cuotas de tarjetas de crédito, ahorros por la educación de los hijos, e incluso la búsqueda del crédito más favorable. Todo esto, bajo estrictos controles de seguridad y con la certeza de que operas dentro de un marco legal.

Sin embargo, la apertura no se limita solo a los bancos. El concepto de "datos abiertos" representa una evolución aún más avanzada, donde empresas no financieras, como las de telecomunicaciones, también compartirían datos relevantes para ofrecer servicios innovadores. En este ecosistema, los Terceros Receptores de Datos (Third Party Providers o

TPP) jugarán un rol crucial. Estas compañías tendrán la capacidad de recibir datos autorizados por los usuarios para desarrollar soluciones que no solo serán más asequibles, sino también más precisas y adaptadas a las necesidades del cliente.

Un ejemplo de la capacidad transformadora de estos terceros se encuentra en el análisis de crédito. Imaginemos un TPP que pueda evaluar el riesgo crediticio de una persona utilizando fuentes de datos no tradicionales como su actividad en redes sociales, registros públicos, historial de consumo, ubicación y patrones de comportamiento. Este análisis, mucho más completo que el que ofrece una evaluación crediticia basada en información financiera convencional, podría identificar con precisión los riesgos y oportunidades de crédito de cada individuo. A través de esta información detallada, se podrían otorgar créditos con tasas significativamente más bajas para aquellos que demuestren comportamientos financieros responsables.

Ya hay ejemplos de cómo esta tecnología está siendo aprovechada en otras partes del mundo. En el Reino Unido, una aseguradora utiliza datos públicos y privados para ajustar las primas de seguros de hogar a los riesgos reales del inmueble, considerando factores como la cercanía a estaciones de bomberos, la frecuencia de robos en el barrio y la proximidad a generadores de riesgo como estaciones de gasolina. Este modelo ha permitido a los clientes pagar primas más justas y ajustadas a sus circunstancias particulares, en lugar de primas genéricas aplicadas de manera uniforme.

Para Colombia, la promesa de las finanzas abiertas es clara: mayor competencia, servicios financieros más accesibles y personalizados, y un impulso significativo a la inclusión financiera. Sin embargo, el camino no está exento de desafíos. Existen preocupaciones evidentes sobre la seguridad de la información y el riesgo de fraude en un ecosistema más abierto. También hay retos en cuanto a la vigilancia y regulación de los TPP, así como en la implementación de infraestructuras tecnológicas que garanticen la seguridad y confidencialidad de los datos.

Menos evidentes, pero igual de importantes, son los riesgos de exclusión financiera. Al ampliar el acceso a datos no convencionales, existe el riesgo de que ciertos comportamientos o decisiones de consumo sean malinterpretados, lo que podría resultar en la negación de servicios financieros a quienes más los necesitan. Por ejemplo, una persona que gaste en establecimientos mal valorados podría ser percibida como un riesgo más alto de lo que en realidad representa.

En este sentido, Brasil ha emergido como un ejemplo a seguir en la región. El país ha implementado un modelo obligatorio de finanzas abiertas, donde algunos de los actores del ecosistema están legalmente obligados

a compartir los datos de los usuarios, siempre que estos lo autoricen. Además, Brasil ha establecido estándares claros sobre cómo debe realizarse esta compartición de datos, eliminando incertidumbres en el proceso. Un aspecto notable del modelo brasileño es la posibilidad de que personas en situación de vulnerabilidad económica reciban donaciones a través de sus teléfonos móviles, utilizando códigos QR generados por el sistema financiero abierto.

En contraste, otros países de América Latina han avanzado poco en la adopción de este modelo, debido a la falta de una legislación clara y obligatoria. Como resultado, el interés de las instituciones financieras por desarrollar productos innovadores y accesibles ha sido limitado, lo que ha ralentizado el crecimiento de la competencia y la creación de servicios inclusivos.

Colombia enfrenta retos similares. Actualmente, la implementación de las finanzas abiertas se ve obstaculizada por la falta de claridad en las normativas que regulan la materia, muchas de las cuales son ambiguas o contradictorias. Sin embargo, existe la esperanza de que la Unidad de Regulación Financiera corrija estos vacíos legales y facilite la implementación obligatoria de un ecosistema financiero abierto, cuyo principal objetivo sea beneficiar a los consumidores, especialmente aquellos con menor acceso al sistema financiero tradicional.

Para asegurar el éxito de las finanzas abiertas en Colombia, es fundamental que las entidades que custodien los datos de los usuarios ofrezcan tarifas mínimas, o incluso que no cobren por la compartición de esta información. Superar el temor a compartir datos financieros será un desafío, pero la recompensa será significativa. Las finanzas abiertas prometen resolver problemas estructurales del sistema financiero, fomentando una mayor inclusión, reduciendo la pobreza y elevando la educación financiera de la población.

En todo caso, aún me asaltan cuestionamientos sobre las implicaciones de la forma en que se debería abordar la implementación, pues a mayor apertura de información, mayor riesgo. ¿En nuestra sociedad, el ecosistema financiero y las personas en general contamos con la cultura suficiente para asumir estos tipos de riesgos?

¿La obligatoriedad normativa propuesta bastaría para que se logre un cambio cultural y que, por esta vía, se adopte un modelo de finanzas abiertas que realmente contribuya a la sociedad colombiana? ¿Las normas que aborden la materia deberían consagrar periodos de transición para lograr una adecuada implementación? ¿Las mismas normas que regulen la materia deberían establecer mecanismos de evaluación que les permita recoger los aprendizajes obtenidos e introducir rápidamente las modificaciones necesarias, algo así como una especie de sandbox regulatorio?

GOBIERNO CORPORATIVO:

LO FUNDAMENTAL DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Jorge Iván Gómez Osorio
Ph.D.

Inalde Business School

> **EL GOBIERNO CORPORATIVO** ES UNA PALANCA FUNDAMENTAL PARA PASAR DE UN EMPRENDIMIENTO Y NEGOCIO A UNA EMPRESA INSTITUCIONAL.

Introducción

Mi experiencia como consultor y asesor me ha demostrado que el gobierno corporativo es un asunto esencial en una empresa y una organización. Nunca será una moda pasajera del management ni algo deseable para cualquier organización. Por el contrario, es un deber fundamental que deben llevar a cabo los propietarios de las empresas para asegurar la auto continuidad de la empresa en el tiempo. Muchas empresas desaparecen por conflictos y luchas internas de los socios por el control del poder en la empresa.

Las pruebas de la ausencia de gobierno corporativo en una empresa son aquellas que se relacionan con situaciones tales como: los conflictos y luchas de poder, el desorden, la personalización del poder, el cortoplacismo, la falta de claridad en los roles de los órganos de gobierno y de dirección, la toma de decisiones basada en caprichos y subjetividades, la ausencia de planeación y anticipación, la improvisación y, en general, la inexistencia de orden y políticas para tomar decisiones a partir de realidades objetivas.

El gobierno corporativo es una palanca fundamental para pasar de un emprendimiento y negocio a una empresa institucional. Muchas empresas son soluciones de auto empleo para sus dueños, pero no logran consolidar su proyecto empresarial más allá de sus fundadores. La empresa institucional es aquella que supera la prueba del tiempo y perdura más allá de los cambios directivos y generacionales.

El verdadero objetivo de las empresas

En mis clases, suelo enseñar que toda empresa debe tener principalmente tres grandes objetivos. El crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad entendida como la continuidad de negocio en el largo plazo. Naturalmente, a todos, el objetivo que más llama la atención es del crecimiento. Sin embargo, como profesor de gobierno corporativo insisto en que el objetivo más importante de una empresa es la sostenibilidad como continuidad de negocio, porque este objetivo es el que asegura la perdurabilidad de la empresa en el tiempo, el equilibrio entre el corto y largo plazo y, sobre todo, porque es el objetivo más desatendido por el sesgo directivo del cortoplacismo y el resultadismo trimestral y anual de las empresas.

- Cuando una empresa se enfoca en la sostenibilidad como continuidad de negocio surgen unas prioridades estratégicas clave:
- Aseguramiento de un CEO con liderazgo, motivado y enfocado
- Definición de procesos de sucesión y desarrollo directivo del liderazgo de los primeros niveles de la organización
- Formación de segundos a bordo
- Un gobierno corporativo real y riguroso, no de papel y por cumplir
- Formación de los propietarios en su rol de accionistas y creación de conciencia alrededor del papel de la empresa en el desarrollo económico y social del país
- Mitigación real del daño ambiental que la organización genera y creación de conciencia ambiental en las propias filas
- Buena ciudadanía política y comunitaria

Lo anterior, nos lleva a lo más importante de un gobierno corporativo: se trata de institucionalizar las empresas. Una empresa institucional descansa en políticas, procesos, personas idóneas y claridad de roles y del desempeño de la organización como un todo que aseguren una gestión ordenada y eficaz. Por eso, contar con gobierno corporativo no consiste simplemente en contar con una junta directiva. Más bien consiste en asegurar la gestión de todos los órganos, tanto de gobierno como de dirección, con orden, planeación, anticipación, método y organización.

A algunos le puede sonar burocrático, pero cuando una empresa empieza a tener un tamaño considerable y la operación se torna compleja no le queda otro camino que organizarse. La clave

> **EL MÁXIMO GARANTE DE LA GESTIÓN HUMANA DEL CEO Y DEL C-LEVEL** ES LA JUNTA DIRECTIVA. LA ALTA ROTACIÓN O LA INESTABILIDAD EN EL GERENTE GENERAL Y SU EQUIPO ES UNA RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DE LA JUNTA DIRECTIVA.

de la organización está en asegurar el orden sin imponer más cargas de las que la organización deba tener. Los procesos y políticas no suplantan la confianza ni la cultura organizacional, por el contrario, la refuerzan, porque todo debe redundar en la experiencia del cliente.

Lo contrario de una empresa institucional es una empresa personalista, basada en la dependencia hacia individuos clave, que muchas veces se piensan como salvadores y mesías de la organización. La prueba ácida de esta afirmación es saber que pueden existir en la organización personas (fundadores, directivos, empleados) que no pueden salir de vacaciones o no se pueden enfermar porque esto podría afectar la operación de la empresa. Nuestra práctica con empresas en el ámbito de la docencia y la consultoría me muestra que desafortunadamente en Colombia tenemos mucho caudillismo de los fundadores y contamos aun con muchas empresas que tienen una fuerte dependencia de sus líderes; lo cual genera un alto riesgo estratégico para la empresa.

En conclusión, una tarea urgente para una empresa que desee perdurar en el tiempo y dejar un legado es institucionalizar la empresa a través de la incorporación del gobierno corporativo como un asunto prioritario de su estrategia. A continuación, presentaré uno de los elementos clave de la institucionalización de las empresas.

Una tarea desatendida de las juntas directivas

Este problema que voy a describir no lo he descubierto en los libros de texto. Lo he visto en mi práctica como consultor empresarial. Una función que no aparece por ningún lado sobre las juntas directivas es la relacionada con el papel de llevar a cabo la "gestión humana" del CEO y del C-level.

La gestión humana en las empresas tiene un alcance y es la organización, pero en la línea del gobierno corporativo y la institucionalización, asegurar que el primer ejecutivo y su equipo estén motivados, enfocados y cuenten con todo los recursos y tranquilidad para lograr un alto desempeño es una tarea indelegable de la junta directiva.

Normalmente, las empresas cuentan con los bonos de desempeño, como herramienta a de motivación y reconocimiento, pero la realidad demuestra que estos son instrumentos son insuficientes. La gestión humana del CEO y del C-level cuenta con unos elementos clave de motivación en el marco de un gobierno corporativo sólido.

1. Confianza y flexibilidad para el ejercicio de los cargos
2. Desarrollo y formación de primer nivel
3. Plan de carrera directivo y de gobierno corporativo
4. Viajes a ferias, entrenamientos, cursos en el exterior y re-entrenamientos en temas clave para la empresa
5. Salidas dignas, reconocimientos meritorios, manteniendo la relación y asegurando el cariño y compromiso con la empresa (outplacement)
6. Impulso al mejoramiento económico del primer ejecutivo en su etapa pensional, dado que, pronto dejará de ser productivo.
7. Impulso de programas de bienestar y planes de salud y previsión

Muchos autores e investigadores coinciden en afirmar que la clave del alto desempeño de una empresa consiste en tener CEOs con liderazgo centrado en el propósito superior y el servicio a la organización. Muchos en nuestros ejercicios empresariales hemos visto como prosperan las empresas bien lideradas y como decaen cuando el liderazgo es débil. Por eso, la tarea de todos es fortalecer e inspirar el liderazgo, porque donde hay un buen liderazgo hay desempeño y, sobre todo, impacto positivo.

En consecuencia, el máximo garante de la gestión humana del CEO y del C-Level es la junta directiva. La alta rotación o la inestabilidad en el gerente general y su equipo es una responsabilidad exclusiva de la junta directiva.

Conclusión

El gobierno corporativo es esencial porque toda empresa necesita un negocio que alimente sus ingresos, pero ese, negocio necesita un líder que oriente, tome decisiones y alcance objetivos. Por este hecho, lo nuclear de toda empresa es el negocio y el liderazgo. El resto de las actividades de la empresa están al servicio de esta dos. En ese orden de ideas, el gobierno corporativo es el generador del liderazgo y de la perdurabilidad de los proyectos empresariales.

La señal de un buen gobierno corporativo reside en responder positivamente a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan organizada está mi empresa hacia arriba (junta, propiedad) y hacia abajo (CEO y equipo directivo)?
- ¿Tengo establecidas políticas, procesos y listas de chequeo para llevar a cabo eficazmente mis acciones?
- ¿Tengo una cultura sólida, cohesionada?
- ¿Los propietarios están pensando la empresa para las siguientes generaciones?
- ¿La propiedad tiene claro el legado para las siguientes generaciones?
- ¿El CEO y su equipo directivo está unido, cohesionado, motivado?
- ¿Si alguien falta, la empresa está preparada para un reemplazo interno a partir de la cantera de liderazgo interno?
- ¿Tengo una visión clara de mi empresa a diez años?

Una empresa es un proyecto económico con un alto impacto social, porque brinda a sus miembros la posibilidad de contar con seguridad social, económica y psicológica para llevar una vida basada en la tranquilidad y la posibilidad de planear a largo plazo.

Una empresa institucional descansa en políticas, procesos, personas idóneas y claridad de roles y del desempeño de la organización como un todo que aseguren una gestión ordenada y eficaz.

Cuando una empresa empieza a tener un tamaño considerable y la operación se torna compleja no le queda otro camino que organizarse. La clave de la organización está en asegurar el orden sin imponer más cargas de las que la organización deba tener.

Gobernar es ordenar, controlar el caos y alinear las voluntades para alcanzar objetivos valiosos para una sociedad. Una empresa es un proyecto económico con un alto impacto social, porque brinda a sus miembros la posibilidad de contar con seguridad social, económica y psicológica para llevar una vida basada en la tranquilidad y la posibilidad de planear a largo plazo.

Gobernar es institucionalizar. Es asegurar que las empresas salgan de las afugias cortoplacistas y se construyan como proyectos duraderos, valiosos y enfocados en servir y entregar lo mejor a sus clientes.

Gobernar es asegurar la sostenibilidad como continuidad de negocio.
Es velar por el largo plazo. Es, sobre todo, poner el ojo en los intangibles de un negocio que son invisibles y se vuelven visibles cuando surgen los problemas. Nos referimos a las sucesiones directivas, la promoción del liderazgo, la gestión del riesgo y la motivación y reconocimiento del primer ejecutivo y de su equipo directivo.

EL PAPEL DE LA MUJER EN EL GOBIERNO CORPORATIVO

UN ENFOQUE PARA MEJORAR, NO PARA COMPETIR

María Consuelo Ayala Carreño
Profesora
Inalde Business School

María José Zuleta González
Profesora
Inalde Business School

Debemos confesar que si nos atrevimos a escribir estas líneas, fue debido a la inspiración que recibimos del grupo de mujeres asistentes al primer curso: Mujeres en la alta dirección 2024, ellas en su mayoría plantearon como expectativa en su rol de liderazgo el poder influir en la sociedad y en sus empresas para que su participación en los cargos directivos no fuera producto de una cuota asignada, sino merecimiento profesional y su aporte genuino al desarrollo del país.

La organización de cada momento del programa, cada una de las personas que con sus clases, sus consejos, su iniciativa, el cuidado y la atención a cada momento y a cada detalle, la generosidad y franqueza con la que todas y cada una de las participantes ponen al servicio y crecimiento de todas su experiencia y sus motivaciones, son la sal de estas letras que solo buscan ahondar en los lectores la preocupación por lo teórico de la mujer en el gobierno corporativo y el deseo fuerte de dar oportunidades para que la construcción permanente de una sociedad mejor esté también en manos femeninas, particularmente cuidadosas.

En la página del CESA hay un artículo de 2023 en el que afirman que en Colombia de cada 10 empresas solo 6 tienen mujeres entre los directivos ¿Por qué será?

Es posible que haya miles de respuestas, una para cada situación en particular. Parece un poco "peligroso" elegir solo por cumplir a una mujer en la dirección, igual sería frente al nombramiento de un hombre. Es por esto, por el riesgo de sesgarnos, que nos disponemos a hablar de la empresa, de la asignación de cargos y de los "sesgos" que pueden vivir agazapados detrás de las decisiones.

¿Es suficiente ser mujer para ser contratada?

No. El desempeño y sus expectativas, la gestión laboral, la búsqueda de resultados deberían pesar mucho como criterio a la hora de asignar un cargo. Ser hombre o mujer no determina el alcance laboral, este alcance tiene que ver con la identidad personal y el impacto laboral de la misma.

Para entrar en el mundo de la participación de la mujer en la

> **AL INTEGRAR A LA MUJER,** LAS EMPRESAS PUEDEN INTEGRAR TALENTOS COMPLEMENTARIOS QUE AYUDAN A CREAR SINERGIAS POSITIVAS QUE SON MUCHO MÁS EFECTIVOS QUE CUALQUIER ENFOQUE COMPETITIVO.

vida empresarial, tenemos que decir que mucho se habla del gobierno corporativo en los tiempos actuales, lo que incluye todos los mecanismos -políticas, normas, códigos, prácticas, entre otros- estos garantizan la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad en la gestión y generan confianza en los inversionistas, empleados, autoridades y en la sociedad en general. Vale la pena decir que, en los últimos años, este concepto ha evolucionado significativamente, en parte gracias a la creciente participación de la mujer en posiciones de liderazgo, pues su aporte puede potenciar la sostenibilidad de las empresas.

La participación de la mujer en el gobierno corporativo no solo ha sido un avance hacia la igualdad de género, sino que también ha transformado la dinámica en la toma de decisiones en las empresas. Estudios recientes, como el de Mac Kinsey (2024) han desarrollado la conclusión acerca de que la diversidad de género en las juntas y consejos de administración y en los comités directivos mejoran la calidad de las decisiones y fomenta una cultura organizacional más innovadora y responsable.

¿En dónde podemos distinguir los aportes femeninos de los masculinos en la vida laboral?

Es arriesgado hacer generalizaciones en este sentido, hay de todo, lo fundamental debiera ser el alcance laboral frente a la productividad, al clima, al trabajo de equipo.

Se dicen muchas cosas al respecto, sobre la emocionalidad y la racionalidad, por ejemplo, pero no siempre es cierto, hay características más afines a uno u otro género, pero no son absolutos.

¿Por qué tenemos que escribir sobre la mujer en el gobierno corporativo y no sobre el hombre?

Porque la historia de la mujer en la dirección laboral es corta.

Al integrar a la mujer, las empresas pueden integrar talentos complementarios que ayudan a crear sinergias positivas que son mucho más efectivos que cualquier enfoque competitivo. Esto también fomenta un ambiente inclusivo que crea y fortalece una cultura organizacional que vas más allá de la competencia.

La participación de la mujer parece estar dando resultados en la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo, pues se les reconoce su contribución a una visión más sostenible y ética en los negocios. Las decisiones tomadas con un enfoque más inclusivo tienden a considerar el impacto y la responsabilidad corporativa como un deber indelegable e inaplazable de las empresas.

Además, el mejoramiento de la reputación, la credibilidad y la contribución a la equidad social, deben motivar a las empresas a brindar oportunidades a las mujeres que se atreven a aportar y a ser protagonista en los destinos de las organizaciones.

¿Una Junta Directiva de solo mujeres, necesita un hombre?

Habría que preguntarnos "ácidamente" esto. Las comunidades religiosas, por ejemplo, han sido fuertes siendo de hombres o de mujeres. Santa Teresa de Jesús, por ejemplo, trabajo en la fundación de comunidades por España con gran éxito.

La inclusión de la mujer en el gobierno corporativo debe verse como una oportunidad para fomentar la colaboración, no la competencia. Al unir diferentes perspectivas y experiencias, las empresas pueden crear un entorno más cohesionado que fomente nuevas formas de trabajar, beneficiando a toda la organización.

Al integrar a la mujer, las empresas pueden integrar talentos complementarios que ayudan a crear sinergias positivas que son mucho más efectivos que cualquier enfoque competitivo. Esto también fomenta un ambiente inclusivo que crea y fortalece una cultura organizacional que va más allá de la competencia.

La participación de la mujer parece estar dando resultados en la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo, pues se les reconoce su contribución a una visión más sostenible y ética en los negocios. Las decisiones tomadas con un enfoque más inclusivo

> **LA INCLUSIÓN DE LA MUJER EN EL GOBIERNO CORPORATIVO** NO SOLO IMPLICA ABRIR LAS PUERTAS A SU PARTICIPACIÓN, SINO TAMBIÉN A UN LLAMADO A UN PROTAGONISMO MÁS RESPONSABLE Y ACTIVO DE SU PARTE.

tienden a considerar el impacto y la responsabilidad corporativa como un deber indelegable e inaplazable de las empresas.

Todas estas razones, más el mejoramiento de la reputación, la credibilidad y la contribución a la equidad social, deben motivar a las empresas a brindar oportunidades a las mujeres que se atreven a aportar y a ser protagonista en los destinos de las organizaciones.

¿Tener una mujer en una posición directiva garantiza en éxito?

Si bien la inclusión de la mujer en el gobierno corporativo es un paso crucial hacia la equidad y la diversidad, es honesto reconocer que su participación por si sola no garantiza el éxito empresarial. Existen condiciones que deben alinearse para que esta inclusión tenga los resultados que se esperan en términos de rendimiento, productividad y sostenibilidad.

De la misma manera, la participación de la mujer no es suficiente si la cultura organizacional no apoya su participación. Una cultura inclusiva debe fomentar la colaboración de todos los empleados, independientemente de su género. Sin este principio, las mujeres pueden enfrentar barreras como el machismo, el acoso laboral o la falta de apoyo, que limitan su actuación y su esperado impacto en la empresa.

Las empresas deben ir más allá de las políticas superficiales de inclusión. Un compromiso genuino con la diversidad implica vivir prácticas que aseguren que las mujeres tengan oportunidades equitativas de formación crecimiento y desarrollo.

El liderazgo de la alta dirección juega un papel importante en la inclusión de la mujer.

Todo esto para concluir que estamos convencidas que la participación de la mujer genera un impacto positivo en la consolidación de un gobierno corporativo más diverso e inclusivo. Pero esto no es garantía de éxito por sí solo; se requieren condiciones adicionales como la cultura empresarial, el compromiso y liderazgo de la dirección, los recursos adecuados y un juicioso seguimiento a los planes que se implementen en materia de equidad e inclusión de la mujer.

¿Una vez en la tarea directiva, de qué es responsable una mujer?

La inclusión de la mujer en el gobierno corporativo no solo implica abrir las puertas a su participación, sino también a un llamado a un protagonismo más responsable y activo de su parte.

Le implica a la mujer, tener un liderazgo proactivo, no solo en la toma de decisiones, sino en la promoción de una cultura empresarial inclusiva. Esto requiere una mujer con capacidad de impulsar iniciativas que fomenten la participación de los empleados en un entorno donde todos se sientan valorados y escuchados.

Su participación directiva también implica una mayor responsabilidad al tomar decisiones estratégicas, teniendo en cuenta el impacto social, ambiental y económico de sus decisiones en la empresa y en la sociedad. También debe convertirse en una líder que cree y promueve practicas sostenibles.

La mujer en posición de liderazgo tiene la responsabilidad de servir como mentoras para otras mujeres y jóvenes profesionales. El compartir su experiencia y conocimiento puede ser inspiradora y desarrollar el talento femenino en la organización.

El protagonismo responsable de la mujer también se acompaña de un compromiso con la transparencia y la ética en la gestión empresarial. Debe ser un referente de integridad promoviendo prácticas de fortalezcan la confianza de todos los grupos de interés de la empresa (empleados, accionistas, clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general).

Por supuesto tener un prota-

gonismo responsable significa poner en su agenda directiva de la mujer los planes de formación para desarrollar las capacidades y competencias que les permitan responder con mayor asertividad las exigencias de un mundo corporativo y de una sociedad más turbulenta y exigente.

¿Hay estudios acerca del papel de la mujer en el gobierno corporativo?

Naturalmente, hay varios y todos coinciden en que el fortalecimiento de la mujer en la vida empresarial sostendrá de maneras nuevas y fuertes la sociedad.

Por ejemplo, el Center for Creative Lidership CCL, en su reciente estudio técnico sobre el liderazgo de la mujer (Febrero 2024) plantea la necesidad de fortalecer capacidades que hoy son un limitante para la mujer en el mundo corporativo.

Este estudio muestra que los desafíos más importantes en los que la mujer debe trabajar y buscar aliados para superarlos están en el establecimiento de una mayor credibilidad, la gestión hacia arriba y a través de la organización y la hábil negociación que influya en los demás.

Con estos desafíos a cuestas, las competencias más importantes para empezar a desarrollar son, por un lado, la gestión de la complejidad organizacional; y por el otro, el desarrollo del pensamiento y la actuación estratégica.

Las mujeres también deben participar abierta e intencionadamente en su carrera y en su desarrollo como líderes.

La mujer en posición de liderazgo tiene la responsabilidad de servir como mentoras para otras mujeres y jóvenes profesionales.

Es importante recordar que la inclusión de la mujer en el mundo empresarial, además de ser un imperativo ético es una hábil estrategia empresarial.

Las mujeres también deben participar abierta e intencionadamente en su carrera y en su desarrollo como líderes. El poder de elegir a veces es pasado por alto por las mujeres, debido en parte a los condicionamientos culturales. Por lo tanto, se debe animar a las líderes femeninas de la organización a reconocer su propia ruta de carrera.

Es importante recordar que la inclusión de la mujer en el mundo empresarial, además de ser un imperativo ético es una hábil estrategia empresarial.

La verdadera esencia de la inclusión de la mujer en la vida corporativa cobra sentido cuando la vemos a través de la importancia definitiva del cuidado de nuestras familias y el bienestar de nuestra sociedad.

Entonces, ¿De qué somos responsables todos?

En la construcción de una mejor sociedad, recordemos que la inclusión de la mujer en el mundo corporativo debe ser un viaje compartido, donde todos nos comprometemos a cuidar lo que realmente importa. Juntos podemos construir un entorno más equitativo y sostenible, donde cada paso hacia la inclusión también sea un paso hacia el bienestar de nuestras familias y la sociedad.

¡Hagámoslo posible!

María Piedad López Vergara
Ph.D.

Profesora
Inalde Business School

GOBIERNO CORPORATIVO

CON FOCO EN UN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO SOSTENIBLE

En el quehacer directivo nos enfrentamos a diversos dilemas, los cuales, siendo reduccionistas, podríamos enmarcar en dos grandes aspectos: rentabilidad vs sostenibilidad. Gran reto, pero no es imposible. Empresas como Timberland, Patagonia, Matelsa, Natura, Unilever, Ikea, lo han logrado. Sus gobiernos corporativos, desde los accionistas, la junta directiva y sus comités de dirección, han desarrollado habilidades para fortalecer un pensamiento estratégico orientado a la sostenibilidad, rompiendo esos paradigmas que nos hacen pensar equivocadamente que la ecuación rentabilidad + sostenibilidad es imposible porque siempre tiene que haber un solo ganador. Afortunadamente, el *mindset* directivo actual está cambiando y nos encontramos con nuevas formas de dirigir y ejecutar orientadas a decisiones que generen balance. Analicemos el por qué fortalecer un pensamiento estratégico enfocado en la sostenibilidad desde el gobierno corporativo es relevante hoy en día.

Algunas características del entorno actual

Nos encontramos con un panorama de riesgo volátil y las expectativas cambiantes de los stakeholders están obligando a las empresas a replantearse su propósito y a revisar su funcionamiento. Tenemos la presión del mundo inversor y de la sociedad para que las empresas cumplan estos principios de sostenibilidad si quieren obtener financiación de los mercados y de sus agentes (bancos, fondos e inversores en general). Los fondos Next Generation, sin ir más lejos, van a tener un marcado componente sostenible. Las generaciones más jóvenes de consumidores, especialmente los Millennials y la Generación Z, son cada vez más demandantes en el consumo de productos sostenibles. Según un estudio de Deloitte (2021), el 73% de los consumidores de la Generación Z señalan que incluso están dispuestos a pagar más por ellos, el 49% de la Generación Z toma decisiones profesionales basadas en criterios de sostenibilidad. La clasificación de las actividades económicas de la Unión Europea (UE), tales como mitigar y adaptarse al cambio climático, forzará el cambio en las empresas a nivel mundial. Según una encuesta

> **LAS ACTIVIDADES NO DEBEN SER SOLO DE MITIGACIÓN** DE LOS EFECTOS NEGATIVOS DEL NEGOCIO, SE PUEDE TENER UNA VISIÓN PROACTIVA, COMO LA RECONVERSIÓN DE LA MATRIZ ENERGÉTICA O LA PROTECCIÓN DE LA BIODIVERSIDAD.

del BCG-INSEAD, 70% de los directores corporativos, mencionaron que su junta directiva no era eficaz al integrar la sostenibilidad. Las juntas directivas requieren expertos en sostenibilidad.

Todos estos hechos que se presentan colocan sobre los espacios de gobierno y decisión directivos, la necesidad de diseñar mejores estrategias que permitan avanzar en estos entornos. Se requiere con urgencia fortalecer un pensamiento estratégico para un mundo sostenible

Con el crecimiento económico viene la urbanización. Hoy una de tres personas vive en las ciudades. Para el año 2025 será 2/3. Se estima que para ese año habrá 30 megaciudades con poblaciones que exceden los 8 millones de habitantes y más de 500 ciudades que exceden el millón de habitantes (Hart, 1996). El gran reto está en desarrollar una economía global sostenible: una economía que nuestra plantea sea capaz de soportar.

Bien lo mencionó Locke, R. "La mejor forma en que los directivos empiecen a tomar la sostenibilidad en forma seria es pensar en que no sólo es un reto que afectará la forma de dirigir una organización sino también que dará enormes fuentes de ventajas competitivas a los primeros que se posicionen en este tema".

¿Qué son los criterios ESG y cómo integrarlos en las decisiones estratégicas en espacios de gobierno corporativo, especialmente en juntas directivas?

Los criterios ESG, Enviromental, Social y Governance, hacen referencia a los factores que convierten a una compañía en sostenible a través de su compromiso social, ambiental y de buen gobierno, sin descuidar los aspectos financieros. (Deloitte, 2021)

La base para identificar si una estrategia está enmarcada en los criterios ESG está en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fijados por la ONU en 2015. Este es el marco integral para avanzar en un plan sostenible. PwC (2021) reveló que solo el 25% de los directores de la junta tienen en cuenta los riesgos ESG y se recomienda que al menos un experto en la junta deberá estar al día con las regulaciones actuales y futuras para supervisar el cumplimiento de las necesidades por parte de la administración.

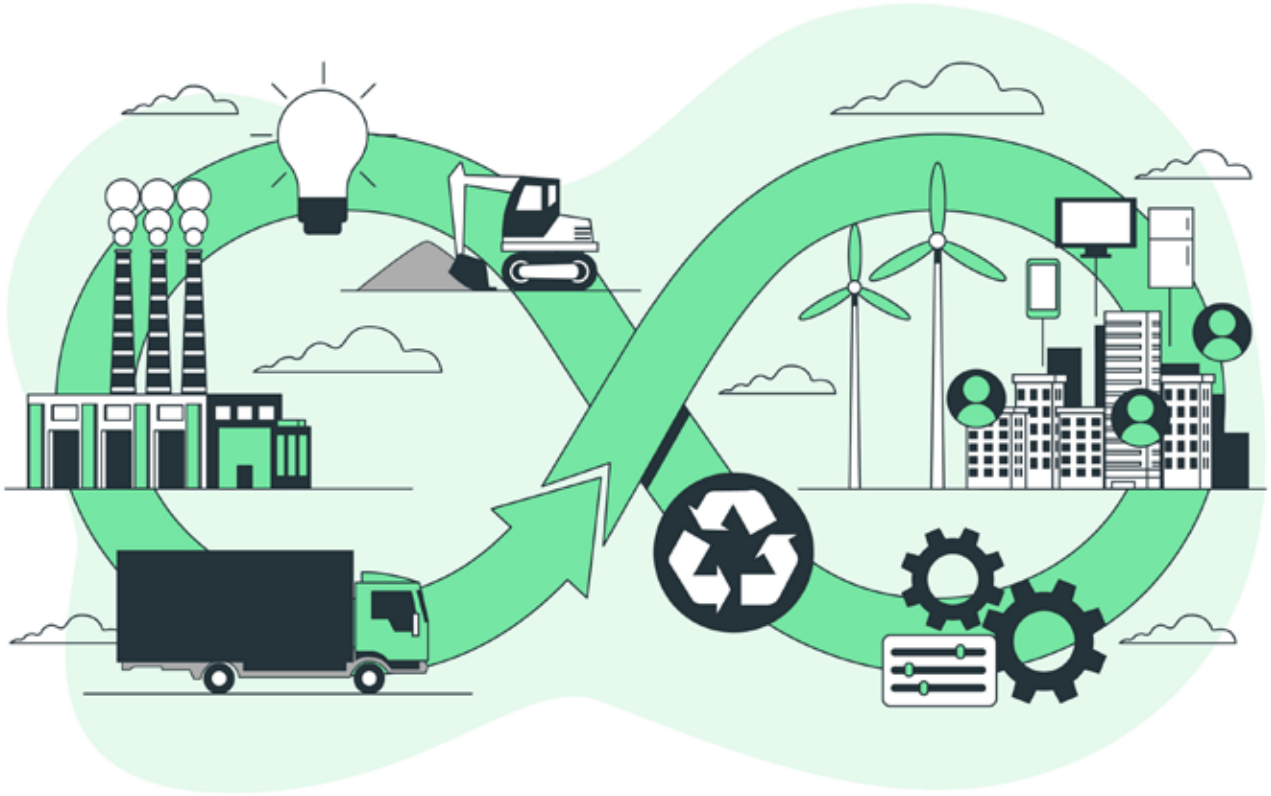
Actualmente se cuentan con algunos indicadores relacionados con ESG, como por ejemplo: los Indicadores de sostenibilidad Dow Jones: una medida del desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo (ESG) de las empresas que cotizan en bolsa. El índice de sostenibilidad MSCI: un índice de referencia que mide el rendimiento ESG de empresas de todo el mundo. El Informe anual de sostenibilidad de BlackRock: un análisis anual del rendimiento ESG de una amplia gama de inversiones.

Criterios E -Ambientales

Estos criterios promueven aquellas actividades empresariales que tienen un impacto positivo en el medio ambiente. Las actividades no deben ser solo de mitigación de los efectos negativos del negocio, se puede tener una visión proactiva, como la reconversión de la matriz energética o la protección de la biodiversidad.

Los ODS (objetivos de desarrollo sostenible) 6,7,9,11,12,13,14,15 y 16 enmarcan este criterio y se convierten en su hoja de ruta.

Fuente: ONU- ODS.



Criterios sociales

Estos criterios promueven las decisiones orientadas a la protección y la promoción de una empresa diversa y que genere inclusión, así como un espacio saludable para los empleados y la comunidad en general, orientadas a defender y promover la dignidad humana. Tiene relación con la prevalencia de los derechos humanos, acciones de responsabilidad social empresarial y la adecuada gestión de relaciones con comunidades donde se opera, como población indígena, por ejemplo. Los proyectos que impulsen el capitalismo consciente son proyectos enmarcados en los criterios sociales, un hecho que no debe olvidarse en los espacios de gobierno corporativo.

Los ODS 1,2,3,4,5,8,9,10,11, 12,16 y 17 enmarcan este criterio y se convierten en su hoja de ruta.

Fuente: ONU- ODS.

> **AYUDAR A MITIGAR LOS RIESGOS** DE FACTORES AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBIERNO RELEVANTES PARA LA INDUSTRIA. POR EJEMPLO, LAS EMISIONES DE CARBONO, LA SEGURIDAD DE LOS TRABAJADORES Y LAS PRÁCTICAS JUSTAS DE COMPENSACIÓN.

Criterios de buen gobierno corporativo

Estos criterios ayudan a los directivos a enfocarse en las cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo de las organizaciones, su calidad corporativa, su cultura y sus procesos de gestión. Esto abarca desde la compensación de los directivos, pasando por planes de transparencia y lucha contra las prácticas antiéticas, hasta las acertadas estrategias fiscales.

En este sentido, cobra especial atención la elaboración de políticas internas sólidas y con indicadores claros que comprendan factores como la externalización, el cumplimiento normativo o la aptitud de los empleados, entre otros.

Los ODS 8, 10, 12, 16 y 17 enmarcan este criterio y se convierten en su hoja de ruta.

Fuente: ONU- ODS.

Miembros de juntas directivas con foco en sostenibilidad

Una vez comprendidos los criterios ESG, los directivos y miembros de juntas directivas, deben integrarlos en sus decisiones estratégicas. Su deber es velar por:

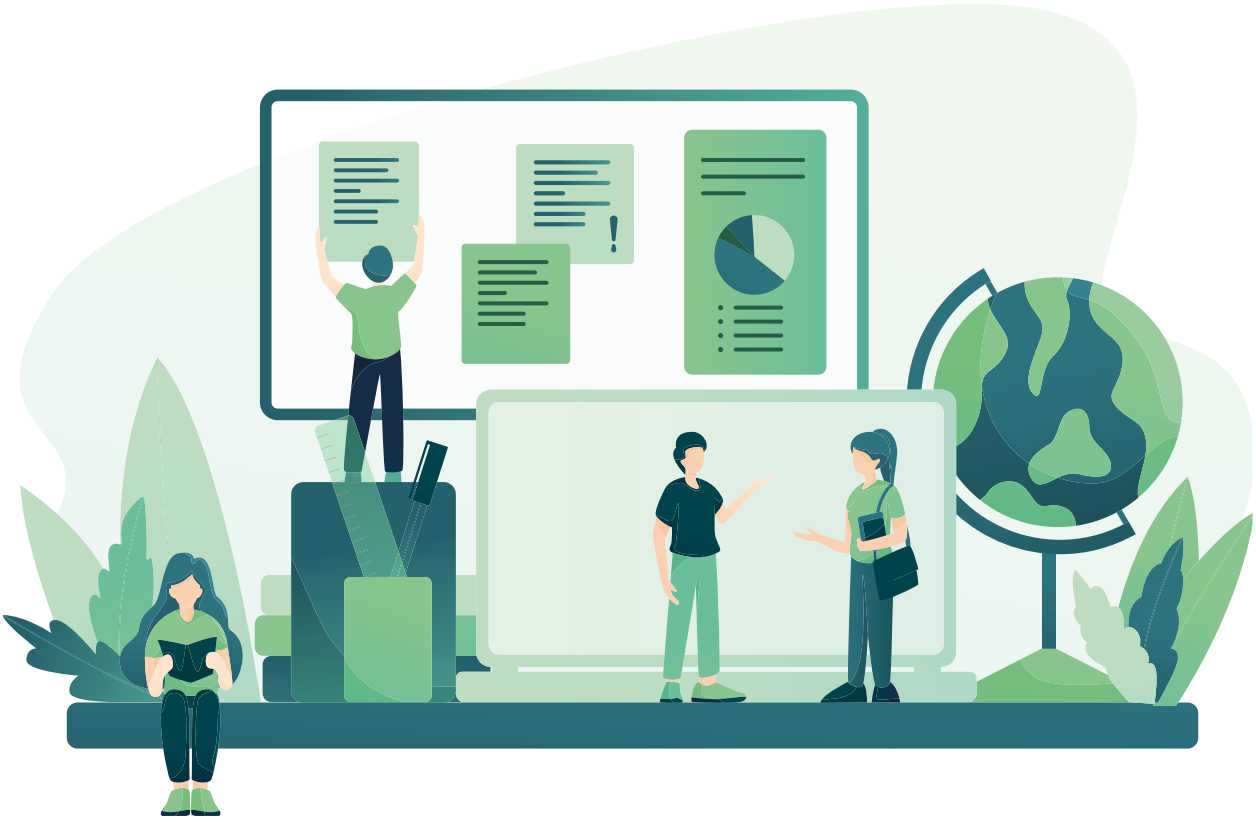
- Satisfacer la supervisión de una estrategia de crecimiento compatible con los criterios ESG.
- Ayudar a mitigar los riesgos de factores ambientales, sociales y de gobierno relevantes para la industria. Por ejemplo, las emisiones de carbono, la seguridad de los trabajadores y las prácticas justas de compensación.
- Integrar ESG en una estrategia de crecimiento a largo plazo.
- Impulsar nuevas oportunidades de crecimiento y mitigar riesgos.
- Promover buenas prácticas de dirección, de toma de decisiones, de las relaciones con los accionistas y demás stakeholders de la organización.

Para lograr que lo anterior se lleve a cabo de la mejor manera, se debe garantizar que la junta directiva esté equipada para cumplir con los criterios ESG. Es importante crear un modelo operativo de junta directiva ágil que permita tomar decisiones enmarcadas en la sostenibilidad, pero que también actúe al ritmo del entorno. Preguntas como estas pueden servir de guía: ¿Los miembros de la junta directiva tienen los datos creíbles y con visión de futuro que necesitan y las herramientas digitales para analizar sus implicaciones? ¿Dedican suficiente tiempo a la agenda de ESG, dadas las muchas exigencias de su tiempo? ¿Cuentan con habilidades y la diversidad necesaria o debería crearse un comité enfocado en ESG?

Recomendaciones para incentivar la generación de un crecimiento sostenible con foco en ESG

- Alinear las métricas con la estrategia ESG de la empresa.
- Determinar qué métricas y en qué porcentajes tienen sentido a corto y largo plazo: benchmarking por sector, por posición y las características de las métricas (es decir, medible, comprensible, etc.).
- Construir transparencia y comunicación efectiva a los mercados, accionistas y empleados.
- Examinar el despliegue más amplio de los programas de recompensas enfocados en ESG dentro de su empresa. (Por ejemplo, programas de "recompensa verde" que incentiven a grupos más amplios de empleados a adoptar comportamientos sostenibles).

También es importante que los miembros de junta directiva cuenten con herramientas que les permitan lograr ese pensamiento



estratégico con foco en sostenibilidad. Se sugieren las siguientes:

- **Autoevaluación:** la misma empresa hace un benchmark de los indicadores que quiere cumplir, se hace un diagnóstico de las políticas y se crea un plan de largo plazo.
- **Evaluación externa:** es recomendada cuando la empresa busca establecer un diagnóstico transversal de los indicadores de gobernanza de la empresa usando estándares internacionales.
- **Consultoría:** a veces, las políticas pueden ser demasiado técnicas y se necesita de la ayuda de consultores que mejoren las políticas o que permitan la implementación de ellas.
- Definir un plan que incorpore factores SGE.

Incluir la sostenibilidad como una prioridad para el gobierno corporativo es una decisión estratégica hoy en día. Es una decisión que requiere conectarse con el propósito de la organización, para que de esta forma, las decisiones tomadas desde los órganos de gobierno corporativo tengan un mayor impacto en toda la organización y su ecosistema empresarial.

Para gestionar la sostenibilidad, los directivos deben entender las señales del entorno y vincularlas a la forma de rediseñar su propuesta de valor. Es necesario que infundan un sentimiento de esperanza en el futuro, cuenten con una visión a largo plazo y crean firmemente en un propósito para transmitirlo. Sobre todo, deben llevar en su esencia una motivación por hacer de este un mundo mejor para las siguientes generaciones.

GOBIERNO CORPORATIVO: EL MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL Y SOCIAL EN LAS PYMES COLOMBIANAS

El gobierno corporativo es la base para la construcción de empresas sólidas y resilientes. En Colombia, nuestras MiPymes generan el 79% del empleo formal y aportan cerca del 40% del PIB son un actor muy relevante e importante para la sociedad, sus cifras lo confirman. En este artículo, analizaremos cómo los principios de gobierno corporativo pueden potenciar la transformación de las MiPymes colombianas en cada fase de su crecimiento, brindándoles herramientas para enfrentar un desafiante entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) y aprovechar las oportunidades presentadas por el Plan Nacional de Desarrollo. Además, exploraremos cómo pueden adaptarse a las tendencias globales, como la inteligencia artificial y los estándares ESG, con un enfoque particular en la "G" de gobernanza. Con una perspectiva adaptada al contexto colombiano, este análisis brinda una guía para que empresarios y directivos lideren el cambio hacia una gestión eficiente, ética y transformadora.

1. Fortaleciendo la competitividad de las MiPymes en Colombia: El rol del gobierno corporativo

El gobierno corporativo se debe convertir en un pilar fundamental para la sostenibilidad y crecimiento de las MiPymes en Colombia, que representan el 99.5% del tejido empresarial y aportan significativamente al empleo formal en el país (Llanes, 2024). En un entorno caracterizado por cambios constantes, retos globales y emergentes, estas empresas enfrentan múltiples desafíos que comprometen su estabilidad y crecimiento a largo plazo. Entre estos, la limitada capacidad de supervivencia, con tasas que varían considerablemente según el tamaño: mientras solo el 33% de las microempresas colombianas sobreviven después de cinco años, este porcentaje aumenta al 61% en las pequeñas, al 74% en las medianas y al 86% en las grandes (Confecámaras, 2024). Este panorama acentúa la necesidad de implementar prácticas de gobierno corporativo que fortalezcan su competitividad y resiliencia.

La adopción de un marco de gobierno corporativo sólido ofrece a las MiPymes una ventaja estratégica, no solo en términos de eficiencia y transparencia, sino también en el acceso a financiamiento en condiciones más favorables. La Superintendencia Financiera de Colombia y la Bolsa de Valores, mediante el "Código País", han promovido directrices para fomentar la transparencia y la ética en las empresas colombianas, facilitando su crecimiento en un entorno con-

Miguel Sáenz Herrera
PADE y Executive MBA

Presidente Junta Directiva
Gimnasio Los Pinos

fiable (SFC, 2024). Estas prácticas permiten a las empresas construir una reputación sólida y acceder a recursos financieros con mayor facilidad, lo que les ayuda a resistir y adaptarse a las crisis económicas y a cambios regulatorios en el país. Estudios internacionales han demostrado que una gobernanza robusta facilita la adaptabilidad organizacional frente a crisis y cambios regulatorios, mejorando la resiliencia y capacidad de respuesta de las empresas ante estos desafíos (OCDE, 2023).

Además de mejorar la eficiencia operativa y el acceso a financiamiento, el gobierno corporativo también facilita la alineación de las empresas con los objetivos nacionales de desarrollo, establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Visión Colombia 2050. Este plan promueve un crecimiento inclusivo y sostenible, enfocado en la sostenibilidad ambiental, el fortalecimiento de la clase media y una mayor equidad en todo el territorio (DNP, 2022).

El alineamiento de los objetivos empresariales con las metas nacionales de desarrollo fortalece la relación entre el sector privado y el público, permitiendo una colaboración estratégica hacia un futuro sostenible y próspero. La sinergia entre las metas de las empresas y los objetivos nacionales permite que las MiPymes, al adoptar prácticas de gobierno corporativo, respondan a los retos del mercado y contribuyan a la estabilidad de las comunidades donde operan. Así, la implementación de prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad no solo responde a las exigencias de los consumidores e inversionistas, sino que también refuerza la confianza del mercado y la reputación de las empresas.

En este contexto, el gobierno corporativo se convierte en una herramienta esencial para el desarrollo de las MiPymes colombianas, ofreciendo una estructura que favorece su competitividad y contribuye al bienestar social. Tal como señala la OCDE (2024), las prácticas de gobernanza que integran responsabilidad social y transparencia establecen un marco ético que no solo impulsa el crecimiento de las empresas, sino que también fomenta una economía inclusiva y resiliente. Con este enfoque, las MiPymes colombianas pueden consolidarse en un entorno VUCA, adaptarse a las tendencias globales y, al mismo tiempo, contribuir a una visión compartida de progreso sostenible para Colombia.

2. Principios fundamentales: La base del buen gobierno corporativo

Peter Drucker describió el gobierno corporativo como el "guardián del propósito empresarial" (Drucker, 1993). Por ello, el buen gobierno corporativo se sustenta en principios fundamentales que buscan construir organizaciones transparentes, responsables y sostenibles, adaptadas a las particularidades del contexto nacional. Entre estos principios destacan la transparencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad social y la justicia, valores promovidos por organismos internacionales como la OCDE y el G20, y adoptados en Colombia para enfrentar desafíos específicos del país (OCDE, 2023).

La transparencia es la piedra angular de la confianza empresarial. Estudios como los de Shleifer y Vishny (1997) argumentan que una gobernanza transparente mitiga conflictos de interés y facilita la captación de capital. En Colombia, la Superintendencia Financiera, mediante el "Código País," fomenta la transparencia y la rendición de cuentas para mejorar la relación con los stakeholders y fortalecer el acceso a financiamiento en condiciones favorables. En el caso de las MiPymes, la transparencia debe adecuarse a sus recursos, iniciando con prácticas básicas, como informes financieros simplificados, y evolucionando hacia auditorías internas y consejos consultivos a medida que crecen y maduran.

Así mismo, la responsabilidad social y la sostenibilidad (ESG) se han convertido en pilares centrales del gobierno corporativo, impulsados por una creciente demanda de consumidores e inversionistas. Según el CEO Outlook 2024 de KPMG, el 60% de los líderes empresariales considera que sus organizaciones aún no están totalmente preparadas para responder

a los criterios ESG, lo que subraya la necesidad de incorporarlos en la estrategia empresarial. Por otra parte, la teoría del Valor Compartido de Porter y Kramer (2011) sostiene que integrar la sostenibilidad en el modelo de negocio no solo aporta a la sociedad, sino que asegura rentabilidad a largo plazo.

Finalmente, la justicia y la equidad también son esenciales para fortalecer la relación de la empresa con empleados y comunidades. La OCDE destaca que la equidad no solo mejora el ambiente laboral, sino que también es crucial para atraer y retener talento. Igualmente, en Colombia, ahora las políticas de inclusión y equidad de género son componentes clave de la responsabilidad social empresarial, promoviendo la diversidad y reduciendo brechas de desigualdad que son tan monitoreadas por la opinión pública.

Las recomendaciones de la OCDE y los estándares ESG pueden aplicarse de manera incremental, permitiendo que las organizaciones integren la transparencia, sostenibilidad y justicia de forma gradual, promoviendo una estructura de gobernanza robusta y competitiva en un entorno dinámico (OECD, 2024).

3. Implementación escalonada del gobierno corporativo en MiPymes: Estrategias por etapa de crecimiento

Según la Guía de Gobierno Corporativo para Pymes del International Finance Corporation (IFC), las empresas pueden aplicar prácticas de gobernanza en función de cuatro etapas de crecimiento: inicio, crecimiento activo, desarrollo organizacional y expansión (IFC, 2019). La implementación del gobierno corporativo en las organizaciones debe adaptarse a su etapa de crecimiento, y así, esta evolución permite que las empresas establezcan una base de gobernanza sólida y escalable que respalde su crecimiento y competitividad.

Etapa 1: Inicio del negocio – Fundamentos básicos: En la fase de inicio, la prioridad de la empresa es el desarrollo de productos y la validación del mercado. La gestión suele ser informal, con el propietario tomando la mayoría de las decisiones clave. Sin embargo, incluso en esta etapa, es recomendable implementar prácticas básicas de gobierno corporativo, como la separación de activos personales y empresariales, la documentación de decisiones estratégicas y el establecimiento de controles de flujo de caja. Estos fundamentos no solo fortalecen la estructura organizacional, sino que también preparan a la empresa para un crecimiento ordenado y sostenible.

Etapa 2: Crecimiento activo – Estructuración y formalización: Durante esta etapa, la empresa experimenta un crecimiento en ventas y una mayor complejidad operativa. Es crucial que el empresario establezca una estructura organizativa básica, formalice roles y responsabilidades, y desarrolle políticas de gestión financiera. La inclusión de controles internos y la creación de procedimientos formales de rendición de cuentas mejoran la eficiencia operativa y crean una base sólida para el desarrollo organizacional. En esta fase, la empresa puede beneficiarse de establecer un consejo asesor para proporcionar orientación externa (OCDE, 2023).

Etapa 3: Desarrollo organizacional – Profesionalización y estrategia: En la fase de desarrollo organizacional, la empresa necesita avanzar hacia la profesionalización de sus procesos y estructura de gobernanza. Esto incluye la implementación de sistemas de control de gestión más avanzados, políticas de recursos humanos, y la planificación de la sucesión para asegurar la continuidad del liderazgo. En esta etapa, el gobierno

corporativo comienza a jugar un rol estratégico en la empresa, facilitando la creación de una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social.

Etapa 4: Expansión – Gobernanza avanzada y transparencia: En la etapa de expansión, la empresa adquiere características similares a una gran corporación y requiere una estructura de gobernanza más formal y robusta. Es recomendable establecer una junta directiva independiente que supervise y asesore la gestión. Además, se deben implementar sistemas de auditoría interna y fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas ante los stakeholders. Estas prácticas avanzadas son fundamentales para mantener la confianza de los inversores, los bancos y asegurar una gestión alineada con los principios ESG.

4. Matriz de gobierno corporativo para las Pymes en Colombia: Ejes de gobierno clave a través de las etapas de crecimiento

La International Finance Corporation (IFC) propone una matriz de gobierno que identifica cinco temas clave de gobernanza que evolucionan a medida que las empresas avanzan por las etapas

Tabla 1: Evolución de las pymes.

Definiendo factores / parámetros	Etapa 1 INICIO DEL NEGOCIO	Etapa 2 CRECIMIENTO ACTIVO	Etapa 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Etapa 4 EXPANSIÓN DEL NEGOCIO
Tamaño* (# de empleados)	**Pequeña (p.ej., <50)**	**Pequeña a mediana (p.ej., 50–75)**	**Mediana (p.ej., 76–150)**	**Mediana en crecimiento (p.ej., 151–250)**
Enfoque empresarial	**Desarrollo de productos, pruebas de mercado**	**Ventas y crecimiento, aumentando la variedad de productos, creando una base de clientes**	**Optimización de la propia estructura /procesos después del crecimiento**	**Mayor crecimiento, apoyado por la mejora de la organización y los procesos internos**
Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo (Políticas, procesos y estructura organizacional)	▸ Pequeño equipo multitareas ▸ Alto grado de informalidad ▸ Pocos sistemas, establecidos «sobre la marcha»*	▸ El equipo está creciendo; empiezan a surgir distintas funciones y una estructura organizacional ▸ Sistemas sencillos para permitir colaboración entre las funciones	▸ Mayor profesionalización de las funciones ▸ Formalización de la estructura organizacional, las políticas y los procedimientos	▸ La continuación de tendencias iniciadas en la etapa 3
Toma de decisiones y supervisión estratégica (Proceso y órganos de toma de decisiones, estilo de liderazgo)	▸ Toma de decisiones altamente centralizada por parte de la(s) persona(s) fundadora(s) ▸ Estilo de liderazgo autocrático	▸ Surgimiento de delegación en la gerencia ▸ Estilo de liderazgo consultivo, en gran medida autocrático, pero con aportes de gerentes y asesores clave	▸ Se contratan gerentes profesionales ▸ Descentralización de la autoridad mediante la división/gestión funcional ▸ Estilo de gestión colaborador	▸ Separación de la toma de decisiones estratégicas y operativas ▸ Estilo de toma de decisiones institucional, basado en la estructura organizacional, roles y procedimientos definidos
Gobierno de riesgos y controles internos (Sistema de equilibrio de poderes internos)	▸ Las personas fundadoras están completamente involucradas en las operaciones —necesidad limitada de un sistema de equilibrio de poderes—	▸ Introducción de controles internos para apoyar la delegación de autoridad	▸ Detalle de atribuciones y responsabilidades ▸ Formalización y automatización de sistemas ▸ Desarrollo de prácticas de control de los principales riesgos	▸ Enfoque en la gestión de riesgos proactiva y estratégica
Divulgación y transparencia (Comunicación con los grupos de interés internos y externos)	▸ Todos conocen todo	▸ Silos —buenos internamente, pero desafiantes entre ellos— ▸ Información externa básica compartida sobre los productos ofrecidos	▸ Internamente: mejora del intercambio de información interdivisional / funcional ▸ Mejora de la información externa relacionada con el negocio	▸ Internamente: comunicación entre gerencia, directorio y accionistas ▸ Externamente: información específica para distintos grupos de interés
Propiedad (Personas fundadoras / accionistas / familia)	▸ Persona propietaria única o pareja de individuos ▸ Las personas fundadoras controlan personalmente cada aspecto del negocio	▸ Nuevos accionistas minoritarios posibles (internos o relacionados) ▸ Las personas fundadoras siguen siendo dominantes y están plenamente comprometidas ▸ Aumento del número de familiares que se involucran en las operaciones	▸ Nuevos accionistas minoritarios posibles (internos o relacionados) ▸ Los nuevos inversionistas influyen informalmente en la estrategia, pero no están directamente involucrados en las operaciones ▸ (Si entra un inversionista significativo – la empresa pasa a la etapa 4)	▸ Opciones comunes: a. Personas fundadoras, capital privado y otros inversionistas b. Crecimiento de la propiedad familiar / cambio generacional c. Oferta pública inicial (OPI) ▸ Los inversionistas necesitan herramientas para el control y la dirección de la empresa

* Puede variar según la industria, por lo que esta Guía pretende ser ampliamente indicativa.

Fuente: Corporación Financiera Internacional. (2019). Guía de gobierno corporativo para las pymes (pp. 24). https://www.ifc.org

de crecimiento. Esta estructura permite a las empresas alinear sus prácticas de gobernanza con su desarrollo organizacional, facilitando su adaptación a las exigencias del mercado y su contribución al desarrollo socioeconómico de Colombia.

A. Cultura y compromiso con el buen gobierno corporativo

- **Inicio del negocio:** La empresa establece una cultura organizacional básica con una estructura mínima, en la cual se identifican las funciones clave. La informalidad y la adaptabilidad permiten una toma de decisiones rápida y flexible.
- **Crecimiento activo:** A medida que la empresa crece, se formalizan las estructuras y políticas organizacionales. Se define un organigrama y se adoptan declaraciones de principios para guiar la cultura corporativa.
- **Desarrollo organizacional:** La cultura se fortalece mediante la profesionalización de los procesos. La empresa designa a un líder de gobierno corporativo y documenta sus procesos, estableciendo un calendario de eventos corporativos para fomentar la cohesión organizacional.
- **Expansión del negocio:** La cultura corporativa se consolida con un plan de acción específico para el gobierno corporativo. La empresa nombra a un secretario corporativo y establece políticas claras que reflejan los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad.

B. Toma de decisiones y supervisión estratégica

- **Inicio del negocio:** Los fundadores asumen la toma de decisiones de manera centralizada y con un enfoque autocrático, apoyándose en asesores informales para consultas puntuales.
- **Crecimiento activo:** La toma de decisiones se descentraliza gradualmente. Se involucra a asesores externos en decisiones clave, promoviendo un estilo de liderazgo colaborativo que prepara a la organización para el crecimiento.
- **Desarrollo organizacional:** La empresa formaliza un comité de asesoría o consejo consultivo que respalda las decisiones estratégicas. Este órgano permite una supervisión estratégica más robusta, con un enfoque en la sostenibilidad a largo plazo.
- **Expansión del negocio:** La toma de decisiones es gestionada por un directorio formal con miembros independientes, asegurando una planificación y ejecución estratégica alineada con los objetivos corporativos y las exigencias de los stakeholders.

C. Gobierno de riesgos y controles internos

- **Inicio del negocio:** Los fundadores supervisan los riesgos de manera directa y básica, limitándose a la administración del flujo de caja y el cumplimiento de los requisitos regulatorios fundamentales.

- **Crecimiento activo:** Se implementan controles básicos para la gestión de riesgos financieros y operativos. La empresa establece procesos para el pago de impuestos y gestión de efectivo, adaptándose a una estructura más formal.
- **Desarrollo organizacional:** La empresa adopta un enfoque sistemático para la gestión de riesgos. Se desarrollan prácticas avanzadas de control, se asignan responsabilidades claras y se implementan auditorías internas para mitigar los riesgos operacionales.
- **Expansión del negocio:** El gobierno de riesgos se torna proactivo y estratégico. Se realizan auditorías externas regulares, y se aplican sistemas avanzados de gestión de riesgos, fortaleciendo la transparencia y minimizando la exposición a riesgos.

D. Divulgación y transparencia

- **Inicio del negocio:** La transparencia se limita a informes financieros básicos que son utilizados principalmente a nivel interno para la toma de decisiones.
- **Crecimiento activo:** Se introduce la conciliación mensual de cuentas y una mayor comunicación financiera con stakeholders clave, fortaleciendo la transparencia y construyendo confianza.
- **Desarrollo organizacional:** La empresa implementa estándares de contabilidad nacionales, lo que permite una mejor divulgación de información financiera a inversionistas y otros grupos de interés.
- **Expansión del negocio:** La empresa adopta estándares internacionales como IFRS, lo cual facilita la divulgación de información detallada y precisa para inversionistas, aumentando la credibilidad y fomentando el acceso a capital.

E. Propiedad

- **Inicio del negocio:** La propiedad está centralizada en los fundadores, quienes controlan todas las operaciones y decisiones clave. Los roles familiares son claros, minimizando conflictos potenciales.
- **Crecimiento activo:** Se reconoce la importancia de la planificación de sucesión y se empiezan a involucrar nuevos accionistas minoritarios, ampliando la base de propiedad sin comprometer la visión del negocio.
- **Desarrollo organizacional:** Se establecen políticas formales de propiedad y un plan de sucesión. Se realiza una clara distinción entre los roles de la familia y los directivos profesionales, facilitando una gestión orientada al crecimiento.
- **Expansión del negocio:** La estructura de propiedad se profesionaliza completamente, permitiendo la entrada de nuevos inversionistas mediante la oferta pública inicial (IPO) o capital privado. Se implementan políticas de resolución de conflictos y se clarifican los derechos y deberes de los accionistas.

Referencias

- Accenture. (2024). Pulse of Change: 2024 Index. Accenture.
- Cárdenas, M. (2023). Entrevista sobre el impacto del proteccionismo en la competitividad global.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). Visión Colombia 2050. Bogotá, Colombia: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Drucker, P. (1993). The Practice of Management. Harper & Row.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. Harvard Business Review Press.
- International Finance Corporation (IFC). (2019). Guía de gobierno corporativo para las pymes. Washington, D.C.: IFC.
- KPMG. (2024). CEO Outlook 2024. KPMG Publishing. https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2024/ceo-outlook.html
- Llanes, M. C. (2024). El estado actual de las Pymes en Colombia y sus perspectivas hacia 2025. BBVA Research.
- OECD/UN. (2024). Una guía de recursos sobre medidas estatales para reforzar la integridad empresarial. OECD Publishing/UN, New York. https://doi.org/10.1787/98e4efaf-es
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). Principios de gobierno corporativo del G20 y la OCDE. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/fb38c737-es
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review.
- Principios de Gobierno Corporativo para PYMES en Diferentes Etapas de Crecimiento. (2024). Guía para la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en pymes. OECD Publishing.
- PwC. (2024). Trends shaping corporate governance in 2024. PwC's Governance Insights Center. https://www.pwc.com
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. The Journal of Finance, 52(2), 737–783.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2023). Código País: Directrices para la transparencia y ética empresarial en Colombia. Superintendencia Financiera.

DIRECCIÓN GENERAL

Encuentro de Escuelas Asociadas en Santiago de Chile

Obdulio Velásquez Posada, director general de INALDE, se reunió en Santiago de Chile con los directores generales de varias escuelas de negocios de América Latina y Portugal para definir acciones clave de colaboración internacional, con motivo del 25° aniversario de ESE Business School, escuela de negocios de la Universidad de Los Andes de Chile. Este encuentro resalta la importancia de estrechar los lazos entre las Escuelas hermanas de la región para impulsar estrategias conjuntas.

ALUMNI

Proyecto de vida matrimonial Alumni INALDE 2024

Del 9 al 11 de agosto se llevó a cabo el 'Proyecto de Vida Matrimonial Alumni INALDE'. Un espacio en el que 31 parejas pudieron analizar profundamente las diversas dimensiones de la vida conyugal. Alejandro Moreno Salamanca, profesor de IESE Business School y su esposa María del Pilar Castro junto con el Capellán de INALDE, Padre Carlo Silva Triana, fueron los encargados de liderar esta iniciativa, a través de actividades diseñadas para promover la reflexión y el diálogo, identificando áreas de mejora y potenciando los aspectos exitosos.

Un grupo de alumni de INALDE se reúnen en Barcelona

Los anfitriones de este espacio fueron Alejandro Moreno Salamanca, profesor, senior lecturer, de IESE Business School y Executive MBA de INALDE y su esposa María del Pilar Castro y entre los asistentes estuvieron: María Mercedes Corral, egresada del PDD y su esposo Alberto Cueto Vigil, egresado del Executive MBA. También asistieron Tatiana Flórez Restrepo y Fabio Iván Uribe, ambos alumni PDD de INALDE. Asimismo, participaron Juana Gamonal Vollmer y Juliana Salazar Trujillo, egresadas del Execuitve MBA; Edgar Motta, egresado del MBA de IESE Business School y su esposa Marcela Lafaufie; Claudia Nieto Licht, PDD y su esposo Karl Heinz Bodo Huelse, PADE; Carolina Prieto Sarabia, PDG de INALDE y su madre Nancy Sarabia.

Encuentro Alumni Medellín

El Encuentro Alumni INALDE Medellín 2024: 'Renovar el gobierno corporativo: hacia la sostenibilidad, la diversidad y la transformación digital', se realizó con éxito en la ciudad de Medellín. Este evento reunió a destacados empresarios y directivos de la región en torno a las tendencias que están transformando el gobierno en las empresas. Catalina Rengifo, employee engagement lead americas de Microsoft y Andrés Bernal, socio en governance consultants y iDirectores, fueron los encargados de liderar las conferencias.

EXECUTIVE EDUCATION

Inauguración del Programa de Desarrollo Directivo PDD III 2024

La tercera cohorte del Programa de Desarrollo Directivo - PDD 2024 de INALDE emprende una nueva etapa de formación directiva. Este grupo diverso de empresarios y directivos está listo para mejorar sus habilidades y generar un impacto positivo en sus organizaciones. Diana Hernández, directora del programa, expresó su alegría por acompañar a este grupo en su proceso de aprendizaje. A su vez, Javier Hernández, director de Executive Education, estacó la importancia de la diversidad del grupo.

El Executive MBA 2024-2026 emprende un viaje de aprendizaje

Un nuevo grupo de empresarios y directivos inicia su viaje de aprendizaje y transformación en el Executive MBA intensivo 2024-2026. Santiago Forero, director del Executive MBA y Juan Pablo Dávila, profesor y director de esta cohorte, dieron la bienvenida a los participantes y resaltaron su alegría por acompañar a este nuevo grupo en su viaje de aprendizaje. Es así como la nueva cohorte comienza con grandes expectativas de un aprendizaje profundo y colaborativo y un fuerte compromiso por parte de sus participantes y directivos.

PROGRAMAS SECTORIALES

Inicio del programa Dirección de Empresas de la Cadena Agroempresarial

Con la participación de empresarios y directivos de organizaciones del sector agroindustrial como lo son Colibrí Flowers, Sáenz Fety y Colinagro, entre otras destacadas empresas, inició el Programa de 'Dirección de Empresas de la Cadena Agroempresarial: Estrategias y sinergias para afrontar los retos cada vez más apremiantes de la competitividad del sector'. INALDE también cree firmemente en el potencial de desarrollo del país en la zona rural, viendo en la agroindustria una oportunidad clave para la generación de paz y progreso.

PROFESORES

Alvaro Moreno en la conferencia anual de la Canadian Business History Association

Álvaro Moreno García, profesor de INALDE, participó como emerging scholar en la conferencia anual de la Canadian Business History Association - CBHA, en Banff, Alberta, del 19 al 21 de septiembre. En este espacio, presentó una ponencia sobre don Santiago Eder, fundador del Ingenio Manuelita, y el desarrollo económico del Valle del Cauca en el siglo XIX, en el panel de emprendedores. La participación de nuestro profesor en la CBHA resalta la importancia de la investigación histórica en el ámbito empresarial y económico.

María Piedad López participa en el conversatorio: ¿Cómo potenciar el legado en la empresa familiar?

María Piedad López, profesora y directora del Family Business Center de INALDE, participó en el conversatorio '¿Cómo potenciar el legado en la empresa familiar?' junto con Elizabeth Bagger, consejera internacional de empresas familiares y familias empresarias y César Cáceres, director del Centro de Familias Empresarias y Empresas Familiares de la Universidad de Piura. El conversatorio fue una gran oportunidad para entender cómo el legado puede ser un motor de crecimiento y cohesión en las familias empresarias, fortaleciendo la continuidad del negocio a lo largo de las generaciones y asegurando no sólo el futuro de la empresa sino también su impacto en la sociedad.

Profesor de INALDE en Innovation Summit CEO 360

Juan Manuel Vicaría, profesor y director del Centro de Liderazgo en IA para la alta dirección de INALDE, moderó el panel 'Experiencias empresariales: Transformación de sectores gracias a la IA', en el que expertos compartieron casos de éxito sobre el impacto de la IA en diferentes industrias, durante el evento 'Innovation Summit CEO 360: IA para directivos visionarios'. La Fundación El Nogal, el Foro de Presidentes, el Club El Nogal, PwC Colombia e INALDE Business School organizaron el Innovation Summit CEO 360, un evento diseñado para llevar conocimiento en tecnología e innovación a los altos directivos del país.

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

← **El Premio Portafolio 30 años** en la categoría de **Transformación Digital** reconoció a Teleperformance por su **proyecto ExpertIA Solutions**, una iniciativa que combina IA avanzada y humanización del servicio al cliente. Felicitamos a **Andrés Bernal Gutiérrez, Executive MBA de INALDE** y CEO de Teleperformance, quien ha impulsado esta innovación con su liderazgo.

→ Eduardo Castaño, Executive MBA de INALDE y CEO de Simahealth, decidió aplicar su conocimiento en marketing y su experiencia en la industria farmacéutica para crear una innovadora solución tras ser diagnosticado con artritis psoriásica, una enfermedad rara. Así nació Simahealth, un modelo de inteligencia artificial diseñado para identificar enfermedades raras, desarrollado en colaboración con varios hospitales de Colombia. Este modelo, utilizando IBM Watson X y Assist, analiza registros médicos anonimizados para detectar posibles casos, que luego son revisados por un médico para determinar quiénes requieren una evaluación más detallada.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, bajo el liderazgo de **Liborio Cuéllar, PADE de INALDE**, ha mostrado un destacado avance en sus operaciones al movilizar 6.789.917 toneladas de carga, distribuidas en contenedores, vehículos, gráneles sólidos y líquidos y posicionándose como un pilar fundamental para el comercio exterior colombiano. Felicitamos a nuestro alumni por su compromiso con el crecimiento sostenible, la modernización tecnológica y el desarrollo social de la región, durante estos **30 años de operación** de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura.

Durante el panel, moderado por Obdulio Velásquez Posada, director general de INALDE; **Diana Maria Silva Lizarazo**, gerente de Capacidad Conectividad en Seguros Suramericana; **Tatiana S.,** general manager en Bulwark Cybersecurity Consulting SAS; **Martha Castellanos,** Doctora en Educación, vicerrectora académica en la Fundación Universitaria del Área Andina; y **Diana Celis Mora,** consejera TIC Bogotá, reflexionaron sobre **el impacto de la IA en la equidad de género,** la ciberseguridad, la educación y la transformación digital.

Patricia Field, Executive MBA de INALDE, fue seleccionada como una de las **10 mujeres CEOs** más innovadoras de Colombia, en la segunda edición del **Ranking CEO's Change Makers Colombia 2024 de Horse.** Su presencia en este listado destaca su capacidad para impulsar la transformación en su organización. Este ranking, con la presencia de 31 mujeres, marca un hito importante y resalta el papel fundamental que las mujeres desempeñan en el mundo empresarial.

¡Queremos compartir tus logros y reconocimientos personales y profesionales!

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

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

EXECUTIVE EDUCATION

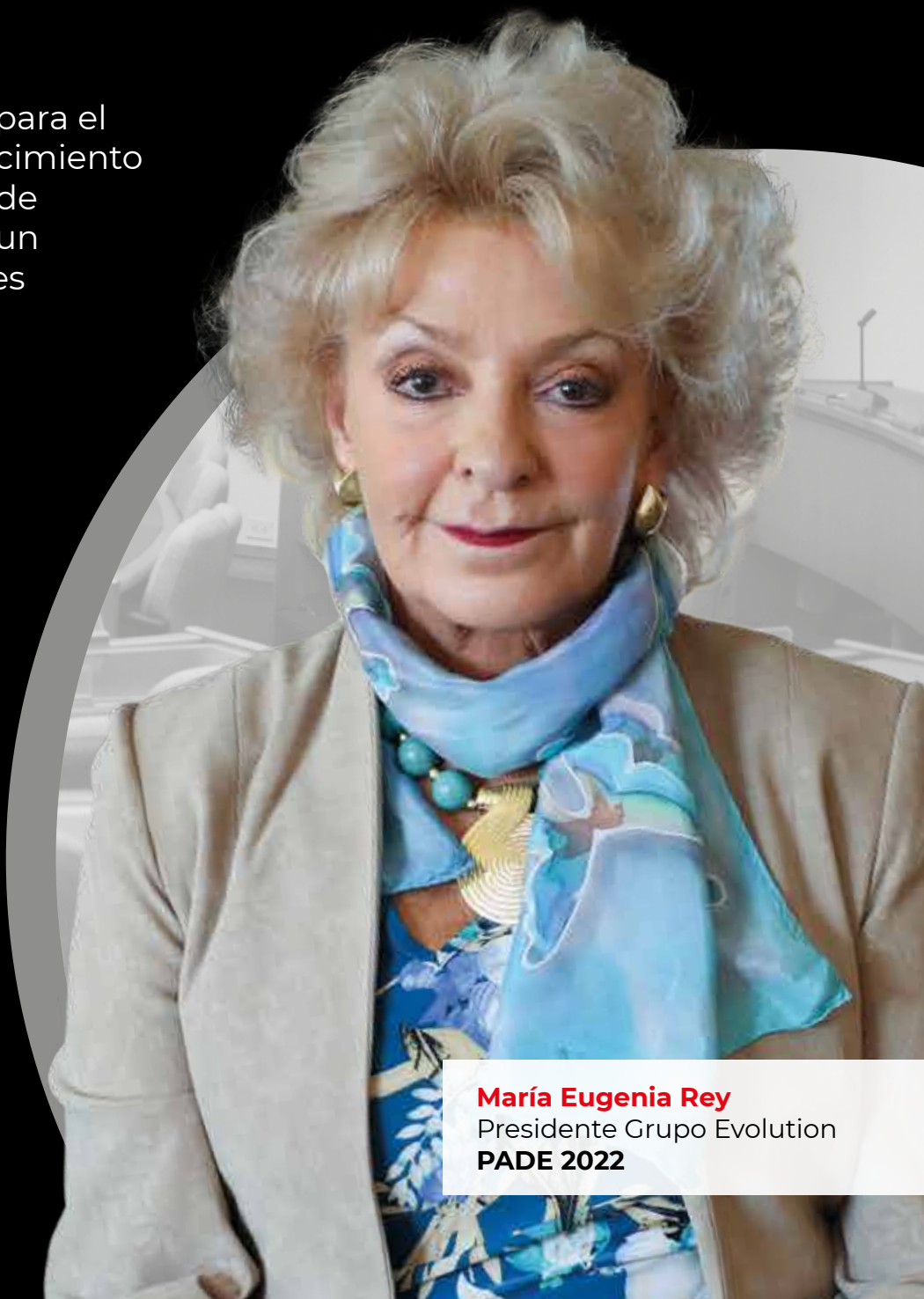
PADE

PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Programa para presidentes.

"El **PADE** es un regalo para el desarrollo y para el crecimiento personal y profesional de cualquier directivo. Es un programa con múltiples beneficios, entre ellos: la actualización, el networking y el aprendizaje de las vivencias de cada persona o empresa".

Conoce más del programa escaneando este código:



María Eugenia Rey
Presidente Grupo Evolution
PADE 2022

INALDE

IN MEMORIAM

FALLECIMIENTO DE

Luis Fernando Jaramillo Carling

La Revista INALDE expresa sus más sentidas condolencias por el fallecimiento de Luis Fernando Jaramillo Carling, director general de Inalde Business School de 2013 a 2018. Luis Fernando, además, fue profesor y ocupó varios cargos directivos desde los que sirvió a Inalde durante 25 años en los que trabajó de manera incansable por cumplir a cabalidad con la misión y el propósito de la Escuela.

Luis Fernando Jaramillo Carling fue ingeniero agrónomo de la Universidad Nacional de Colombia y máster en Economía y Dirección de Empresas del IESE. Se vinculó a Inalde en 1993 como profesor y director del área de marketing; luego fue director de la maestría en Dirección de Empresas, MBA; del programa PDD, y posteriormente se vinculó al consejo directivo de la escuela. En su trayectoria académica, Luis Fernando fue profesor invitado en escuelas de negocios de Argentina, Brasil, España, México y República Dominicana. Durante su dirección se dedicó a trabajar por la sostenibilidad y la visibilidad internacional de Inalde.

Como resultado de su visión y propósito, se consolidó la relación con los *advisory committees* y se alcanzaron acreditaciones como AMBA y AACSB. En una de sus últimas entrevistas para la Revista INALDE, Luis Fernando aseguró: "En nuestras manos está la posibilidad de formar directivos que hagan de sus organizaciones instituciones no solo fortalecidas en lo económico, sino más convencidas del valor del ser humano en la empresa, más transparentes, más éticas, más responsables con las familias de los colaboradores; en resumen, organizaciones sustentables, pero, ante todo, sostenibles. Queremos ser ejemplo".

El empeño en que Inalde Business School llegue a transformar la sociedad de forma positiva no debe considerarse como una labor concluida, expresó Luis Fernando, sino que debe verse como una tarea diaria, para que las generaciones futuras gocen de los valores que hacen a los directivos personas más humanas.

"Con humildad, pero sin falsa modestia, podemos afirmar y tener en nuestra conciencia que Inalde ha sido determinante para el progreso de Colombia durante las últimas décadas", concluyó Luis Fernando en la misma entrevista.

10 LIBROS DE PREMIOS NOBEL DE LITERATURA

Esta es una selección de los mejores libros, o al menos los más icónicos, de los últimos 10 premios nobel de literatura que ha reconocido la academia sueca

Vanessa Pérez Díaz

Han Kang
Corea
LIBRO:
La vegetariana

01

Esta poeta feminista también escribe sobre sus experiencias. La vegetariana es la primera obra de esta autora traducida al inglés. Esta curiosa historia cuenta como la esposa de un hombre especialmente deseado por todas decide un día sacar toda la carne de la nevera.

Aunque es un dramaturgo por excelencia, sus libros son excepcionales. Septología es una muestra clara del teatro que abraza su mente. Cuenta en siete partes la historia de Asle, un pintor anciano que se pregunta cómo vivió y qué aprendió. Un relato donde se habla con la consciencia.

02

Jon Fosse
Noruega
LIBRO: Septología

Annie Ernaux
Francia
LIBRO: Memoria de chica

03

El diario El Español dijo: "Annie Ernaux escribe su intimidad para transformarlo en literatura política". Con esto en mente, es imperdible su libro Memoria de chica donde sus relatos se tornan íntimos, pero a la vez directos. Este es el relato de su primer encuentro amoroso.

Con este autor, la recomendación es leer lo más reciente y eso es "La Vida, después" con la que el Premio Nobel de Literatura 2021 vuelve a los escenarios de su obra más aclamada: Paraíso. Esta es la historia de tres jóvenes durante la colonización de África Oriental a principios del siglo XX.

04

Abdulrazak Gurnah
Tanzania
LIBRO: La vida, después

Louise Glück
Estados Unidos
LIBRO: Las siete edades

05

La reseña de esta obra indica que la poeta estadounidense tomó el título del discurso sobre las siete edades del hombre de la comedia de William Shakespeare Como gustéis, para relatar su propia vida. La recorre desde la infancia hasta la madurez. Un texto muy íntimo.

Es una obra difícil de encontrar, pero bien vale la pena buscarla en las librerías internacionales. Este polémico, pero excelente escritor habla de la guerra de los Balcanes. El subtítulo lo dice todo: Apuntes sobre Yugoslavia bajo las bombas y entorno al tribunal de La Haya.

06

Peter Handke
Austria
LIBRO: Preguntando entre lágrimas

Olga Tokarczuk
Polonia
LIBRO: The Books of Jacob

07

Lo llamativo de esta obra es que la historia se basa en la vida de Jacob Frank, un personaje que muchos creerían que es ficticio, pero no. La Premio Nobel de Literatura 2018 combina hechos fantásticos con las experiencias reales de este chico judío llamado Jacob.

El escritor británico de origen japonés hace uso de su mágica prosa en la obra El gigante enterrado, ambientada en una Inglaterra de la Edad Media y donde los protagonistas son Axl y Beatrice, quienes salen a buscar a su hijo pero envueltos en un olvido generalizado.

08

Kazuo Ishiguro
Reino Unido
LIBRO: El gigante enterrado

Bob Dylan
Estados Unidos
LIBRO: Tarántula

09

Aunque el Premio Nobel se le entregó a Dylan por su capacidad de crear "nuevas formas poéticas de expresión dentro de la gran tradición de la canción estadounidense", siendo el primer músico en ganar esta distinción, el artista escribió la obra Tarántula en 1971".

La magia de las plataformas de streaming volvieron a tocar un tema que la bielorrusa Aleksiévich describió de una manera fantástica. El libro Voces de Chernóbil. Crónica del futuro, que fue publicada por primera vez (en ruso) en 1997 describe el desastre vivido por el accidente en la central nuclear ucraniana en abril de 1986.

10

Svetlana Aleksiévich
Rusia
Libro: Las voces de Chernóbil

EXECUTIVE MBA

Desarrolla tus habilidades de liderazgo para ser un mejor líder y acelerar tu crecimiento profesional.

Formatos:

- **Fin de Semana**
- **Intensivo**

Conoce más
sobre el programa
escaneando
el código QR:

María Paula Duque Samper
Executive MBA 1997

INALDE

EXECUTIVE
EDUCATION

PDD

PROGRAMA DE
DESARROLLO DIRECTIVO

Estrategia y liderazgo a un nivel superior.

Líderes destacados que impactan los ***resultados de la organización.***

Conoce más del programa escaneando este código:

Sandra Londoño Lemus
Gerente
Casa Maca STR S.A.S.
PDD III 2024

INALDE

REVISTA DE INALDE BUSINESS SCHOOL UNIVERSIDAD DE LA SABANA - DICIEMBRE 2024 / MARZO 2025 EDICIÓN NO. 67 - ISSN 1692 8466

LOMO