

ALUMNI

REVISTA ALUMNI | ESE BUSINESS SCHOOL DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

ESE 100

Ayorando la formación continua de los egresados

Alumni, una huella con impacto

Egresados acompañan como tutores a microempresarios

ESE DAY

ESE, EJEMPLO DE LIDERAZGO FEMENINO



BUSCAR LA EXCELENCIA
SIEMPRE DA GRANDES
FRUTOS.

GARCÉS SILVA
FAMILY VINEYARDS



**INFORMACIONES E
INSCRIPCIONES**
(56) 2 2618 1540 - 2 2618 1525
2 2618 1536
ese@uandes.cl - www.ese.cl

  ESE Business School Chile
 ESEUANDES



SURA Investments, expertos en asesoría patrimonial

Somos la mayor plataforma latinoamericana de inversiones con alcance global, líderes en asesoría experta, soluciones globales y con servicio preferente.

ASESORÍA PATRIMONIAL

- Asesoría en inversiones
- Asesoría Tributaria
- Planificación de Retiro
- Asesoría Multigeneracional y Sucesión

SURA Investments
Soluciones globales | Asesoría experta

LA MAYOR OFERTA DE PRODUCTOS

- Arquitectura abierta en fondos para invertir
- Plataforma de inversión extranjera
- Plataforma de activos alternativos
- Seguros de Vida Patrimoniales
- Y mucho más

Conoce más en surainvestments.com

ALUMNI

REVISTA ALUMNI
ESE BUSINESS SCHOOL DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

NOSOTROS

- 08 Mensaje Raimundo Monge
- 9 Editorial Alejandra Vila
- 10 Membresía ESE Activo
- 12 Consejo Alumni
- 14 Líderes generacionales
- 16 ESE Day 2022: Volvimos a encontrarnos
- 26 ESE 100: Comunidad de Aprendizaje
- 28 Alumni, una huella con impacto
- 34 Ciclo charlas de continuidad



SE VIVE

- 40 Mujeres líderes en el ESE
- 56 Principales seminarios y actividades de cada Centro de Investigación
- 92 Investigación de Centros del ESE y UANDES: descubriendo el poder del apoyo parental y la flexibilidad laboral en el desarrollo infantil
- 97 Certificates
- 98 Seminarios internacionales
- 102 Graduaciones



ACADEMIA

- 112 Nuestras plumas
- 114 Corresponsabilidad: clave para un desarrollo sostenible
- 122 Agglomeration, Knowledge Spillovers, and Corporate Investment
- 128 Propiedad: grandes dilemas para las familias empresarias
- 134 La agenda ESG en los directorios chilenos
- 146 El paradigma del "perfil oculto" en los directorios
- 150 Impacto prosocial: cómo un propósito puede generar sentido
- 156 Productividad, innovación y estrategia de negocios
- 162 La caridad en la verdad, Benedicto XVI
- 168 El camino hacia modelos de negocios sostenibles
- 174 Las empresas familiares más grandes del mundo
- 178 Riesgo reputacional: ¿Nos estamos haciendo cargo?



NÚMERO 20
NOVIEMBRE
2023

EDITORA
María de los Ángeles López

REDACCIÓN
Francisca Rivas
Rosario Silva

DISEÑO
Blok

IMPRESIÓN
Fyrma Gráfica

SÍGUENOS EN
NUESTRAS
REDES SOCIALES

  ESE BUSINESS SCHOOL CHILE
Alumni - ESE Business School

 ESEUANDES
alumni_eseuandes



QUEREMOS SER LA ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN DE REFERENCIA EN CHILE

Queridos alumni:

Durante 2022, la Escuela desplegó una gran cantidad y variedad de actividades que tuvieron como eje conductor nuestra Misión institucional y la plena ejecución del Plan Estratégico 2018-2022.

Gracias al compromiso y trabajo colaborativo de todo el equipo ESE, que agradezco sinceramente, vemos importantes avances en los tres ámbitos de nuestro triple cometido universitario: docente, de investigación y de vinculación con el medio. Todo ello, da cuenta de una Escuela vibrante y en crecimiento, que sintoniza bien con las necesidades de nuestros alumnos y egresados, y de un país que requiere de la buena formación y actuación de sus directivos.

Así mismo, promovemos la colaboración activa entre todos nuestros alumni, fortaleciendo la conexión entre ellos, la Escuela y la comunidad. Estamos muy contentos de destacar que en la edición 2022 del Diploma en Gestión de Negocios para Microempresarios, contamos con el respaldo y la participación de más de 70 alumni del ESE, quienes desempeñaron roles fundamentales como mentores acompañantes y mentores revisores. Ellos, generosamente compartieron su valioso conocimiento y vasta experiencia en el ámbito empresarial, contribuyendo de manera significativa al éxito del programa.

Los años venideros debieran ser muy estimulantes para todos y estarán marcados por la adecuada

implementación de nuestro Plan Estratégico 2023-2026. Las directrices que ahí se contienen, y que se encuadran con las definidas por la Universidad de los Andes para el mismo período, debieran permitirnos avanzar sostenidamente y sobre bases sólidas hacia una medianía de edad - en 2024 se cumplen 25 años de nuestra fundación - con la energía y motivación de la primera etapa, pero con la mayor escala y madurez de un proyecto que aspira a ser un real aporte al país.

Queremos ser la Escuela de alta dirección de referencia en Chile. Estamos seguros de que apalancándonos en nuestra historia y capacidades actuales y con el inestimable apoyo que recibimos de nuestra comunidad ESE, seguiremos dando grandes satisfacciones a todos quienes confían en nosotros.

Quiero agradecer especialmente a todos ustedes, nuestros egresados, por el enorme aporte que le entregan día a día a nuestra Escuela en pos de lograr que este fascinante proyecto educativo se consolide. Además, de devolverle a la sociedad las herramientas y conocimientos que han adquirido en nuestras aulas para impactar positivamente en las personas.

Reciban un cordial saludo,

RAIMUNDO MONGE
Director General ESE Business School
Universidad de los Andes



TENEMOS UNA METODOLOGÍA DE TRABAJO QUE LOGRA SACAR LO MEJOR DE LA ESCUELA Y DE SUS EGRESADOS

Queridos alumni:

El trabajo del último tiempo desde la Dirección de Alumni, lo hemos definido como una etapa de madurez en nuestro quehacer. Hoy podemos decir que tenemos una metodología de trabajo y planificación que logra sacar lo mejor de la Escuela y de sus egresados.

Esto, sin duda, no sería posible sin el gigantesco trabajo que realiza el Consejo Alumni, los cuatro comités de trabajo y los líderes generacionales, a todos a quienes agradezco profundamente su labor. El diálogo permanente entre los representantes de los diferentes programas de la Escuela, ha posibilitado que, desde la Dirección de Alumni, se hayan empujado iniciativas nacidas a partir de los propios egresados.

Variados proyectos y beneficios han vestido el año. Menciono especialmente el ESE100 en su tercer año de vida, membresía de suscripción que se ha visto fortalecida por el ingreso continuo de alumni de distintos programas, edades y ocupaciones, transformándola en una sólida comunidad de aprendizaje.

En el ESE Business School tenemos la más sincera

creencia de que lo que nos permite seguir creciendo como Escuela, son sus egresados, quienes son sus reales embajadores y la razón de su prestigio. En esta línea, destaco el encuentro ESE DAY 2022, en noviembre pasado. Pudimos volver a encontrarnos en una comida de más de 500 personas, vernos, conversar, compartir.

No puedo terminar estas palabras sin destacar el enorme compromiso que los alumni han demostrado con nuestro país. En primer lugar, con el aporte que algunos realizan mensualmente con su membresía y que ha permitido, por segundo año, entregar becas a directivos de organizaciones sociales para cursar un master en el ESE. Y también, quiero destacar a todos los egresados que de manera voluntaria han donado su tiempo y conocimientos para acompañar a los participantes del Diploma en Gestión de Negocios para Microempresarios.

Un afectuoso saludo,

ALEJANDRA VILA
Directora Ejecutiva Alumni ESE Business School
Universidad de los Andes

MEMBRESÍA ESE ACTIVO

La Membresía ESE Activo es el programa de beneficios exclusivos para egresados que, mediante el pago de un monto mensual, da acceso a eventos, programas, descuentos y más.

Te queremos acompañar durante toda tu trayectoria; es por eso que la membresía y sus beneficios los obtienes desde que inicias tu programa. Una vez que egresas, te entregamos un año de gracia para que puedas conocer y hacer uso de los beneficios sin costo para ti. Terminado este periodo, puedes renovarla de manera mensual o anual y así mantener tu vínculo con el ESE.

FORMACIÓN CONTINUA

Precios preferenciales en programas del ESE

- **Programas Regulares**
 - 25% de descuento
- **Programas focalizados**
 - 50% de descuento en todos los programas focalizados
 - 25% de descuento a sus equipos de trabajo
 - 25% de descuento a cónyuges e hijos
- **Programas In Company**
 - 20% de descuento para un programa cerrado exclusivo para sus equipos de trabajo (reportes directos). * No es extensivo para el resto de la empresa

Charlas de actualización gratuitas

Educación continua UANDES

- 50% de descuento en cursos de la Facultad de Filosofía y Humanidades
- Descuento extensivo a cónyuges

MANTENER VÍNCULO ENTRE EGRESADOS Y PROFESORES

- Desayunos exclusivos con profesores sobre distintos temas de contingencia nacional e internacional
- Reuniones personales con profesores del ESE previamente coordinadas con el área de Alumni
- Invitaciones a foros, charlas y eventos de nuestros patrocinadores y colaboradores
- Realiza tus comités ejecutivos o sesiones de directorio en el Comedor Security con un valor preferencial

AYUDA SOCIAL

- Participación como voluntario en Diploma de Gestión de Negocios para Microempresarios
- Tu membresía aporta al Fondo de Beca Social Alumni

CULTURA

- **Extensión Cultural Universidad de los Andes**
 - 30% de descuento en actividades pagadas y cursos organizados por Extensión Cultural (excepto conciertos)
 - Boletín mensual con la programación completa de actividades culturales
 - Acceso a cupos liberados (limitados) en actividades y eventos
- **Beneficio Teatro Municipal de Santiago**
 - 15% de descuento en el valor de la entrada con el código: UANDES

BENEFICIOS DEPORTIVOS ESPACIOS UANDES

- **Canchas de Pádel**
 - **Canchas de Tenis y Futbolito**
- *Descuento disponible enviando un correo a canchas@uandes.cl

OTROS CONVENIOS Y DESCUENTOS

- **Viña Garces Silva**
 - Catas de vino
 - Precios especiales en www.tiendavgs.cl con el código: ESEVGS
- **S Café**
 - 25% de descuento en la cafetería del piso 1 de nuestro edificio



Mensaje Raimundo Monge

Editorial Alejandra Vila

Membresía ESE Activo

Consejo Alumni



Líderes generacionales



ESE Day 2022: volvimos a encontrarnos



ESE 100: comunidad de aprendizaje

Alumni, una huella con impacto



Ciclo charlas de continuidad

CONSEJO ALUMNI



El Consejo de Alumni está formado por diez egresados de diferentes programas del ESE Business School y tiene la misión de contribuir a fidelizar al alumni, estimulando el sentido de pertenencia hacia el ESE, impulsando actividades de formación continua de calidad y generando una estrecha relación profesional y social, tanto entre los egresados, como con la Escuela; que les permita mantenerse vinculados, revivir la experiencia ESE y aportar a la sociedad que los rodea.

En 2022 se unieron tres nuevas consejeras: Macarena Gutiérrez, SMBA 2016; Ximena Terrazas, PDE 2017 y María Eugenia Badilla, MDI 2019. Además, asumió como presidente Philippe Hemmerdinger, PADE 2018.

El trabajo del consejo se organiza en cuatro comités, en los que participan otros egresados, y que llevan a cabo los planes de acción en beneficio de los alumni. Estos son:

- **Comité de Aprendizaje:** Responsable de las iniciativas de formación para alumni (charlas, seminarios, desayunos).
- **Comité de Vínculo:** Lleva las iniciativas que potencian las relaciones entre egresados (reunión de líderes generacionales, encuentros de alumni).
- **Comité Social:** Busca devolver al país lo que los alumni han recibido del ESE. Administra el Fondo de Becas Sociales y gestiona el Diplomado para Microempresarios.
- **Comité de Comunicaciones:** Responsable de dar a conocer las diferentes iniciativas a los alumni.

	Macarena Gutiérrez (SEMBA 2016) Consejera	María Marta de Aguirre (PADE 2017) Consejera	Alejandra Vila (AMP 2021) Directora Alumni	Ximena Terrazas (PDE 2017) Consejera	María Eugenia Badilla (MDI 2019) Consejera	
Matías Sánchez (AMP 2014 y SEMBA 2018) Consejero	Vicente Monge (PADE 2001) Consejero	Santiago Marín (PADE 2006) Consejero	Philippe Hemmerdinger (PADE 2018) Presidente Consejo	Andrés Bravo (PADE 2017) Consejero	Tulio Valenzuela (EMBA 2010) Consejero	

LÍDERES GENERACIONALES



Los Líderes Generacionales son egresados de la Escuela, que representan a su generación en cada uno de los programas del ESE Business School. Su misión es promover el aprendizaje continuo, crear espacios de colaboración, generar redes y, en definitiva, seguir creciendo como comunidad, en un espacio que permite reforzar vínculos personales, sociales y empresariales, para seguir viviendo la experiencia ESE.



Su rol es fundamental para mantener la relación entre egresados, es por esto que en agosto de 2022 se realizó un encuentro de líderes de generación, en la Escuela, donde se presentó el trabajo del Consejo de Alumni, especialmente sobre las comisiones que lo conforman.



Francisca Yrarrázaval, Ximena Terrazas, Andrés Bravo, Alejandra Vila, Philippe Hemmerdinger



Felipe Commentz, Rodrigo Espinoza, Teresa Quirke, Philippe Hemmerdinger, Matías Sánchez



Alfredo Zepeda



Sebastián Valdivieso, Victoria Paz, María José Juárez



Juan Pablo Vicuña



Francisco Marín y Javier Barroilhet



Adriana Walker y Santiago Marín

ESE DAY VOLVIMOS A ENCONTRARNOS

El jueves 17 noviembre de 2022 la Dirección Alumni del ESE Business School organizó una nueva versión del ESE Day, instancia que tuvo como tema central "Volver a encontrarnos", después de todo el tiempo de pandemia en que los alumnos y egresados no pudieron juntarse ni verse presencialmente.

Con alta convocatoria, más de 430 alumni se congregaron en los jardines del ESE, donde pudieron reencontrarse y compartir con sus profesores y compañeros.

Abrió la noche Alejandra Vila, directora de Alumni, quien dijo: "queremos darles la bienvenida a nuestro encuentro anual de alumni, ESE Day. Hoy, viviremos una serie de sorpresas, disfrutaremos de una rica comida y lo más importante, será una instancia en la que finalmente podremos volver a encontrarnos con todos nuestros compañeros y amigos después de tanto tiempo".



"... finalmente podremos volver a encontrarnos con todos nuestros compañeros y amigos después de tanto tiempo".



Domingo Dontech, Óscar Falcón, María José Montané, Ronald Medina, Mauricio Soler Vicens. Todos EMBA 2016.



Cristian Bahamondes, Susana Guamanga, Marcelo Morales, Claudia Verdugo, Fabiola González, Alfonso Toro, Camila Araya. Todos AMP 2020.



Raimundo Monge, director general del ESE, José Antonio Guzmán, rector Universidad de los Andes, Alejandra Vila, directora ejecutiva Alumni/AMP 2021, Santiago Marín PADE 2006.

Saludó, además, a las autoridades presentes esa noche, el Rector de la Universidad de los Andes y egresado del PADE generación 2008, José Antonio Guzmán; al director general del ESE Business School, Raimundo Monge; al vicerrector de la Universidad de los Andes y director del Centro de Estudios Inmobiliarios, José Miguel Simian; a los miembros del Consejo Asesor Empresarial del ESE Business School y al Consejo Alumni.



Luego, fue el turno de los animadores, Catalina Edwards, destacada periodista nacional y alumni PADE generación 2020 y Alfredo Enrione, director del Centro Gobierno Corporativo y director académico de los programas PADE y ESE100.

"Hoy será una noche de reencuentros y de recordar el paso de ustedes por la Escuela como alumnos del ESE, y de volver a encontrarse con quienes fueron sus compañeros. Además, esta noche queremos destacar el importante aporte de los alumni ESE para potenciar la inclusión social desde diferentes iniciativas, las cuales iremos conociendo a lo largo de esta noche", agregó Catalina.



Alberto Costoya EMBA 2015, Álvaro Pezoa profesor ESE, Rodrigo Arismendi SEMBA 2017, Cecilia Cifuentes profesora ESE, Sergio Iturra SEMBA 2017.



Rodrigo Neira, Francisca Giacaman, Walter Sunkel, Diego Peñaloza, Cristóbal Herrera. Todos PDE 2019.



Pablo López, César Gómez, María Teresa Amenábar, Nicolás Montero, Sebastián Valenzuela, Catalina Errázuriz, Armando Varas. Todos EMBA 2019.



Rosario Díaz SEMBA 2021, Gabriela Riveros MIEM 2022, Isidora Hernández SEMBA 2021.



Rodrigo Olea, Gonzalo Zepeda, Jaime Maturana, Alberto Abumohor, Christian Barrera, Claudio Dünner. Todos EMBA 2005.



Carlos González, Carmen Cooke, María Angélica Vidal, Javier López. Todos PDE 2017.



Sebastián Garderes, Gustavo Mendoza, Gabriela Riveros, Catalina Cofré, Gianfranco Ferralos, Irina Pavez, Rodrigo Bravo. Todos MIEM 2022.



Guillermo Tapia, Daniela Domínguez, Diego Vicente. Todos EMBA 2012.

"Hoy será una noche de reencuentros y de recordar el paso de ustedes por la Escuela como alumnos del ESE y de volver a encontrarse con quienes fueron sus compañeros".





Juan Carlos Domínguez, Andrés Errázuriz, Ángel Soto, Gina Astete, Alejandro Molina, Cristián Monje, Paula Pérez, Cristina Farren, Carina Sfeir, Giancarlo Stagno, Sebastián Meyer. Todos SEMBA 2019.



José Baraona, Federico Harding, Pablo Muñoz, Agustín Cubillos. Todos EMBA 2017.



José Domingo González, Daniel López, Juan Pablo Vidal, Javier Ignacio Movillo. Todos EMBA 2020.



Alfredo Enrione profesor ESE, Raúl Silva, Alejandro Marinovic, Yael Schkolnick, Cristián Lira, Katty Zapata, Juan Carlos Carraha, Agustín Alfonso, Alejandra Gilbert, Pablo Vera, Claudia Correa. Todos PADE 2021.



Isidora de la Barrera, Daygoro Gaytán, Victoria Paz, Bárbara Brunetti. Todos MFI 2021.



Marcelo Bustos, Germán Velasco, José Antonio Massanes, Ronald Medina, José Miguel Bejide. Todos EMBA 2016.

Por su parte, Alfredo presentó a Philippe Hemmerdinger, presidente del Consejo de Alumni, quien profundizó sobre qué significa ser alumni ESE, cuál es su rol como egresados y la importancia de crear conciencia social y las formas que tienen de devolver a la sociedad lo aprendido en el ESE, destacando que con pequeñas acciones se puede impactar positivamente en la sociedad.



Cristián Lira, Raúl Lagomarsino profesor ESE, Katty Zapata, Alejandra Gilbert, Raúl Silva, Alejandro Marinovic, Claudia Correa. Todos PADE 2021.



José Miguel Quintana PADE 2020, Plutarco Dinamarca PADE 2020, Felipe Moran PADE 2016, Javier Rubio PADE 2016.



Domingo Donetch, Mauricio Solervicens, María José Montané, Ronald Medina, Óscar Falcón. Todos EMBA 2016



Eduardo Behrmann AMP 2011, Roberto Izikson SEMBA 2021, Renato Fernández SEMBA 2021, Nicolás Fernández SEMBA 2021.



"...es muy importante poder impactar en la vida de otros y potenciar la inclusión social".

Para dar término a la ceremonia, Raimundo Monge, director del ESE Business School, se dirigió a los presentes destacando: "Qué alegría ver esta gran convocatoria, me sumo a todo lo dicho hasta el momento, estamos muy felices de poder volver a tenerlos en el ESE, que es su casa. Los invitamos a involucrarse como miembros activos o tutores, es muy importante poder impactar en la vida de otros y potenciar la inclusión social".

Luego, los presentes siguieron disfrutando de la comida, viviendo una noche de encuentro y conversación con sus amigos y profesores.



Jaime Muñoz, Felipe Droguett, Daniel Hevia, Alejandro Alliende, José Lopetegui, Ramiro Larios. Todos EMBA 2018.



Jorge Decurgez PADE 2017, María Eugenia Badilla MDI 2019, Paula Valenzuela PADE 2017, Macarena Gutiérrez SEMBA 2016, Andrés Bravo PADE 2017.



Gino Bernucci, Alberto Costoya, Rosemarie King, José Antonio Lavín, Lorena Gutiérrez, Diego Anguita, Sebastián Toro, Dahianna Vega, Mauricio Raby. Todos EMBA 2015.



Diego Simonetti, Cristian Benavides, Ricardo Gudenschwager, Francisco Di Silvestre. Todos: AMP 2021.



José Miguel Simian vicerrector Universidad de los Andes, Jon Martínez profesor ESE, Rafael Mies profesor ESE, Patricia Sabag PADE 2019, Ingrid Schirmer directora comercial ESE, Pablo Halpern profesor ESE, Cecilia Cifuentes profesora ESE, José Antonio Guzmán rector Universidad de los Andes, Philippe Hemmerdinger PADE 2018.



María Eugenia Tamblay AMP 2022, Natalia Yankovic profesora ESE.



Leonardo Vivanco PDE 2002/PADE 2022, Juan Ignacio Morandé PADE 2017, Matías Izquierdo PADE 2000, Raimundo Monge director general ESE.



Rodrigo Arismendi SEMBA 2017, Álvaro Espejo profesor ESE, Guillermo Armelini profesor ESE, María José Bosch profesora ESE, Sergio Iturra SEMBA 2017.



Nicolás Lustig, Magdalena Díaz, Jaime Arriagada, Nicolás Kipreos, Macarena Vargas, Óscar Elgueta. Todos PADE 2022.



Fabiola González, Claudia Verdugo, Josefina Tocornal, Alfonso Toro. Todos AMP 2020.



Felipe González, Susana Guamanga, Camila Araya, Cristián Bahamonde. Todos AMP 2020.



Felipe Commentz, Cristián Rivas, Jerónimo Linde. Todos SEMBA 2020.



Lucas Zitelli, José Antonio La Fuente, María José Latorre, Andrés Benard. Todos AMP 2021.



Carlos Devcic, Andrea Kamp, Alfredo Villanueva, Takeshi Tsukame. Todos EMBA 2006.



Cristóbal Herrera, Francisca Giacaman, Walter Sunkel, Ricardo Ibáñez, Rodrigo Neira. Todos PDE 2019.



Egon Ahrend, María Ester Pinto, Antonio Álvarez, Renato Gutiérrez, Rodrigo Farías. Todos AMP 2021.



Catalina Edwards PADE 2020; Patricia Núñez PADE 2018; Mauricio Ortiz PADE 2018; Karen Thal PADE 2018; Philippe Hemmerding PADE 2018; Liliana Parada PADE 2018; Roberto Izikson SEMBA 2021/ PADE 2018; Miguel Flores PADE 2018.



Marco Mardones, Morin Rodríguez, Ventura Varela. Todos AMP 2021.



Felipe Streeter, Patricio Legarreta, Santiago Marín, Andrés Pérez, Carlos Bombal, Sebastián Escobar. Todos PADE 2006. Alfredo Enrione Profesor ESE.



Paola Vallejos; Amalia Cabezón; Ignacia Larraín; Cristina Gisla; Verónica Farías; Paula Gaona; Isidora Valenzuela; Sofía Apará. Equipo ESE.



Francisca Rivas; María de los Ángeles López. Comunicaciones ESE.

ESE 100 COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

El ESE 100 es una membresía de actualización continua, exclusiva para alumni del ESE Business School, quienes se reúnen en una jornada al mes para tratar temas de relevancia, con destacados profesores y nutriendose de la experiencia de sus pares.

Esta suscripción (se puede ingresar en cualquier momento del año) comenzó en 2020 y para 2022 ya contaba con 116 alumnos activos.

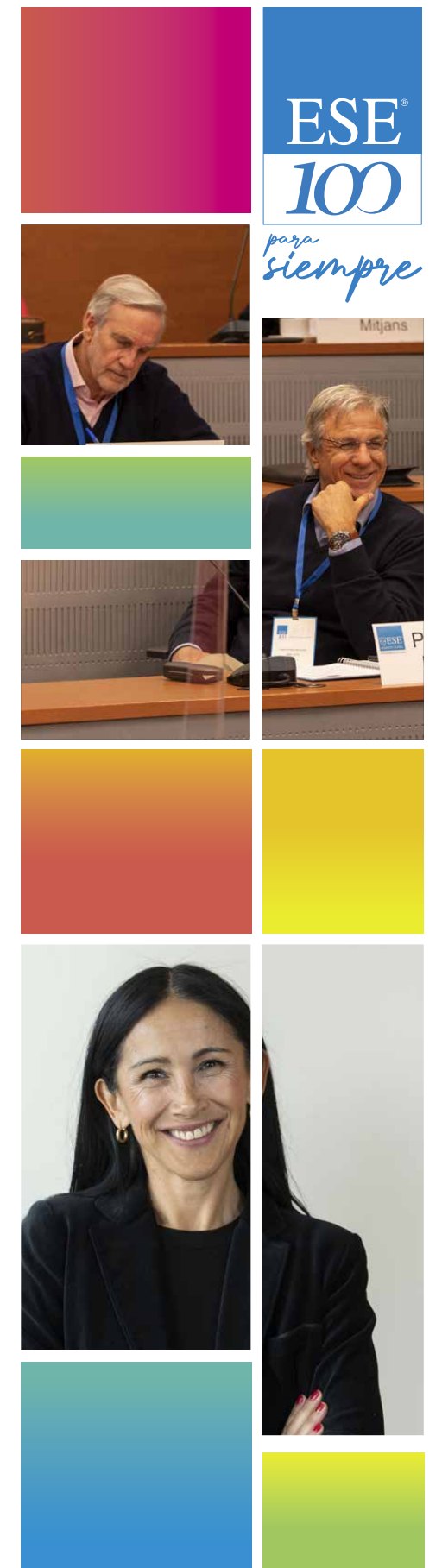
100%

100% APRENDIZAJE | 100% ACTUALIZACIÓN
100% VÍNCULOS | 100% ALUMNI | 100% ESE

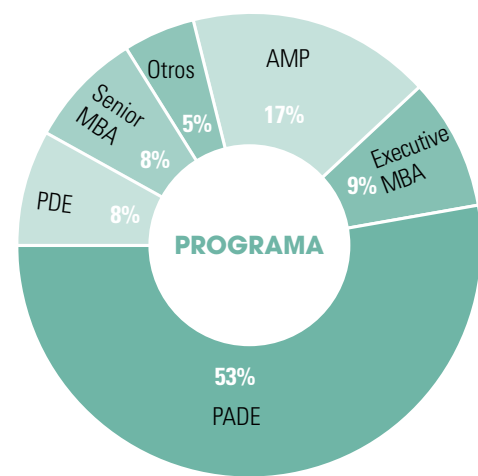


TEMAS TRATADOS EN 2022

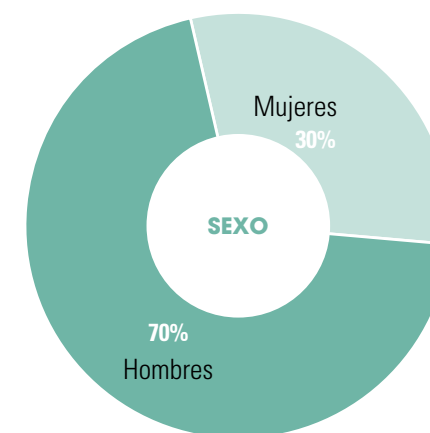
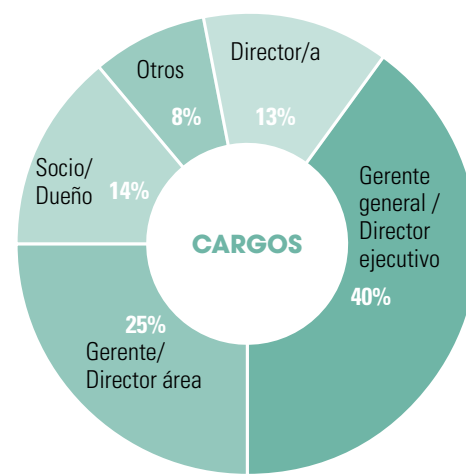
Marzo	Alfredo Enrione Fernando Suárez	La creciente influencia de las empresas de plataforma: lo bueno, lo malo y lo feo
Abril	María José Bosch Álvaro Espejo	Aterrizando el Propósito de la Empresa: de la organización al individuo
Mayo	Matías Braun Santiago Truffa Jose Miguel Simian	El valor de los activos en el nuevo Chile
Junio	Natalia Yankovic Guillermo Armelini	Retail Safari: la omnicanalidad en el retail
Julio	Cecilia Cifuentes Pedro Videla	Proyecciones, debates y tendencias en la economía chilena y global
Agosto	Natalia Yankovic Guillermo Armelini	Los desafíos de la economía circular
Septiembre	Iván Díaz-Molina Patricio Cortés	Cómo incorporar la innovación social en las compañías
Octubre	Alfredo Enrione Álvaro Pezoa Pablo Halpern	Debates y Tendencias en empresa y sociedad: Quo Vadis?
Noviembre	Raúl Lagomarsino Rafael Mies	Liderazgo y Motivación
Diciembre		Lo mejor de lo mejor



¿QUIÉNES SON ESE 100?



56
AÑOS
EDAD PROMEDIO



ALUMNI, UNA HUELLA CON IMPACTO



Desde su formación, la Dirección Alumni y el Consejo Alumni del ESE Business School definieron como objetivo fundamental tener un impacto positivo en la vida de otros y potenciar la inclusión social. Por esta razón, se desarrollan diferentes iniciativas que van en beneficio directo de otras personas, las cuales destacamos a continuación:



DIPLOMA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESARIOS

Este curso, dictado por profesores del ESE, está enfocado en desarrollar competencias de gestión en microempresarios que no tienen la oportunidad de acceder a un curso de management. En 2022, se llevó a cabo la sexta versión y participaron 31 personas de las comunas de La Pintana, Puente Alto, Curacaví y San Ramón.

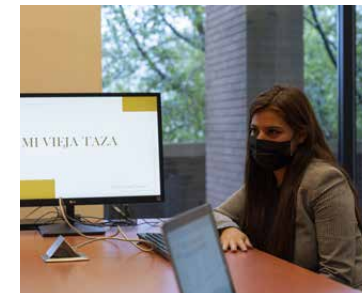
Lo novedoso del programa es que cada microempresario recibe el acompañamiento de un alumni, quien, de manera voluntaria, participa como mentor, reuniéndose de manera periódica con el alumno de curso para analizar los contenidos impartidos a su propio negocio, asesorarlo y lograr armar un modelo de negocio robusto. Al finalizar el curso, este modelo se presenta ante una comisión compuesta por otros alumni voluntarios, quienes entregan recomendaciones para mejorar la gestión de la microempresa.



Jonathan Espinosa
Alumno del diploma
Las Vegas Sushi*

“Yo inicié mi negocio en 2020, en plena pandemia, y decidimos seguir adelante. Después iniciamos este curso con el ESE y todas las ideas que nos dieron ahí, los profesores y los tutores, se implementaron totalmente en el Sushi y fue bastante mejorado. Somos del sector rojo, como nos pueden decir, nos privan de hartas cosas, pero ellos nos abren las puertas, nos enseñan, nos ayudan a darle un camino a nuestro emprendimiento. Nos ayudaron a reducir un poco la carta, la cantidad de platos o rolls que tenía y los costos, aprendí a estar siempre viendo los costos y stockear los productos”.

*Hoy, Las Vegas Sushi cuenta con dos locales, en San Ramón y San Joaquín y tiene venta web con despacho y retiro.



Macarena Gutiérrez
SEMBA 2016 – Mentora Voluntaria

“Haber participado como mentora voluntaria en el programa de microempresarios me cambió la perspectiva de la forma de hacer negocios y me acercó mucho a la realidad de miles de chilenos que tratan de salir adelante, como pueden, con las herramientas y recursos que tienen.

En mi caso, me tocó Belén quien hacía donuts y cupcakes y los vendía a la salida del colegio de su hija. Los “dolores” de su negocio iban desde no saber cómo costear y poner precio a sus productos, hasta dudas de qué hacer para que el chocolate no le “sudara”. La contacté con un amigo pastelero que le aclaró un montón de dudas del rubro, mientras yo la ayudaba con su Canvas. Nos juntamos más de lo requerido, y ¡jobvio! generamos una relación que se mantiene hasta el día de hoy. Tratamos de vernos de vez en cuando y así le hago seguimiento, de su vida y de su pyme.

Estoy agradecida del ESE de haberme dado esta oportunidad, que recomiendo 100% a los alumni que, de verdad, quieran entregar algo de todo lo que hemos recibido”.



FONDO DE BECA SOCIAL ALUMNI

Esta beca, que se entrega desde el año 2021, es un esfuerzo compartido entre el ESE Business School y la red de egresados de la Escuela, quienes a través del pago de su membresía aportan a financiar los estudios de ejecutivos de organizaciones sociales no gubernamentales. Los beneficiarios ingresan a estudiar el Executive Master en Gestión de Empresas y Organizaciones – EMGEO. El objetivo final de esta iniciativa es apoyar la profesionalización de las instituciones de la sociedad civil, las que muchas veces no cuentan con los recursos para invertir en capacitación de alto nivel para sus equipos.

Durante 2022 se entregaron cuatro nuevas becas. Los beneficiarios fueron Francisco Fernández, director ejecutivo de la Fundación por una Carrera; Solsire Giaverini, directora ejecutiva de la Corporación Construyendo mis Sueños; María Alicia Albornoz, directora social de la Fundación Luz, y Alejandra García, directora ejecutiva de la Fundación Senderos.

Por su parte, Santiago Marín, presidente del Comité Social del Consejo Alumni explicó que "ir aumentando el número de becados año tras año es una promesa a cumplir por parte de los egresados. Nos proyectamos que sea un plan permanente de financiamiento, que cada año vaya creciendo el número de becados y que podamos mostrar cómo estos nuevos alumni impactan en sus propias organizaciones logrando, finalmente, ser un mayor aporte para nuestra sociedad"



Francisco Fernández
Director Ejecutivo



Solsire Giaverini
Directora Ejecutiva



María Alicia Albornoz
Directora Social



Alejandra García
Directora Ejecutiva





CICLO DE CHARLAS DE CONTINUIDAD

El Programa de Continuidad para alumni contempla una serie de actividades que se iniciaron en 2014 como un beneficio para todos los egresados y amigos del ESE.

Esta iniciativa organizada por la Dirección Alumni, incluye interesantes conferencias realizadas por destacados expositores. El objetivo de estas instancias, es facilitar a los alumnos y alumni del ESE una oportunidad de formación con el máximo nivel en todos los campos de

la dirección de empresas; así como la puesta al día a través de análisis y reflexión en materias de actualidad, a la altura de los desafíos específicos que tienen hoy las empresas y directivos.

Durante 2022 se realizaron un total de 25 charlas, entre las cuales se abordaron temas de: liderazgo, economía, contingencia nacional, el mundo empresarial, entre otros.

Acá se presentan las seis charlas más destacadas del año.

1. "2022: ¿A la altura de los desafíos?"



En la oportunidad, se abordó si el país está a la altura de los desafíos que se vienen. Para eso, la directora del Centro de Estudios Financieros, María Cecilia Cifuentes, fue la encargada de exponer sobre la contingencia, mientras que Max Colodro, quien es sociólogo y doctor en filosofía, analizó la temática.

Fue así como la directora del Centro de Estudios Financieros, explicó los principales desafíos económicos que tiene el gobierno para su primer año. Entre ellos, mencionó frenar los retiros de fondos de pensiones, recuperar el empleo e ingresos laborales y aminorar la incertidumbre.

"Los desafíos políticos son más grandes, sin embargo, el frente económico también presenta desafíos enormes. El rol del ministro Marcel es ser el "pepe grillo" que recuerde permanentemente que el crecimiento económico es el único camino para lograr mayores niveles de bienestar que espera la población, pero que lamentablemente ha perdido lugar en la agenda", aseguró María Cecilia Cifuentes.

Por su parte y respecto a la contingencia nacional, Max Colodro comentó: "Lo que estamos observando y viviendo es la continuidad lógica de un proceso que se inicia hace 10 años, sobre todo después de la derrota de la Concertación (...) junto con el movimiento estudiantil, que fue el caballo de batalla que instaló una nueva mirada y sensibilidad, consolidando una idea y una crítica de lo que fue la Concertación".

2. "Antecedentes ético-culturales de la crisis político-social del Chile actual"



La Dirección Alumni organizó la charla "Antecedentes ético-culturales de la crisis político-social del Chile actual". Para ello, se contó con la presentación de Álvaro Pezoa, director del Centro Ética y Sostenibilidad Empresarial del ESE Business School.

Respecto a la temática analizada, el académico comenzó destacando que Chile está cambiando, enfrentando una compleja crisis político-social que tiene diversas causas. Por lo mismo, es que bajo dificultades muy evidentes se subyace un proceso de profundas transformaciones ético-culturales. Ante esto, el académico, durante la sesión, entregó diversos antecedentes para entender dicha problemática.

Por otro lado, un tema que destacó fue el debilitamiento de la idea de la familia tradicional, la cual ha quedado como una bandera de lucha. Sumado a ello, mencionó también otro elemento que considera propio de la crisis chilena, que es la mala calidad de la educación y el alto nivel de ideologización en el país, tomando como ejemplo a la Convención Constitucional.

"Son varios los antecedentes ético-culturales que se pueden destacar sobre los cambios en los últimos 30 años, como por ejemplo, el individualismo y materialismo en la sociedad, donde el consumismo o el hedonismo han sido temáticas constantes", comentó.



3. “Nuevos estándares obligatorios de reportes ESG: desafíos y oportunidades para la alta dirección”

En esta oportunidad, la Dirección Alumni junto a los egresados, analizaron los nuevos estándares obligatorios de reportes ESG, junto con los desafíos y oportunidades para la alta dirección. Para ello, estuvo a cargo de la sesión Alfredo Enrione, director del Centro Gobierno Corporativo y Sociedad.

Por su parte, el académico aclaró que "los riesgos no financieros para las empresas van mucho más allá del cambio climático. Esta visión se ha 'operacionalizado' como criterios de inversión ESG, invertir integrando criterios ambientales, sociales y de buen gobierno".

Respecto a la temática, el director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad explicó que el cambio climático puede afectar a las empresas de tres maneras diferentes, los que abarcan desde efectos directos, riesgos de transición y riesgos de demandas.

Junto a lo anterior, indicó que toda la información que se utiliza es auto reportada y sin validación externa, lo que genera conflicto. Sobre esto, agregó que Chile es el primer país del mundo en obligar a las empresas a reportar los estándares SASB, los que hacen referencia a una guía para la divulgación de información sobre sostenibilidad con relevancia económica por parte de las empresas a sus inversores.



4. “Innovación sostenible”

Con gran éxito y una alta participación de los alumni del ESE, se realizó una nueva charla de continuidad titulada "Innovación sostenible", donde el director del Centro de Innovación y Emprendimiento (CEI) del ESE Business School, Iván Díaz - Molina, expuso sobre este tema como motor del desarrollo social y económico.

Durante la exposición, el director del Centro de Innovación y Emprendimiento (CEI), analizó cómo influir con innovación en la sostenibilidad de la sociedad y su evolución en el tiempo.

Además, diferenció la sostenibilidad como la preservación de las compañías en el tiempo con la sustentabilidad, relacionada con el medio ambiente.

Díaz-Molina explicó los distintos focos o dimensiones que unen lo sostenible, como la innovación científica, empresarial, pública y social, con algunas acciones que no necesariamente persiguen un beneficio económico, pero sí una generación de valor para la sociedad.

“Lo importante e interesante es poder ver todas estas dimensiones de la innovación sostenible y poder interactuar con estas para ir generando más necesidades, y sobre todo oportunidades de aplicación. Y es el gran desafío, donde participen todos los actores relevantes para lograrlo” sostuvo.

Asimismo, el académico definió la innovación como “la explotación de buenas ideas, que es exitosa cuando hay generación de valor”, en función de tres elementos: la concepción teórica, invento y la explotación comercial que generará un impacto.



5. “Las perspectivas para la inversión inmobiliaria en Chile y el mundo”

Continuando con el ciclo de charlas de continuidad, la Dirección Alumni realizó la sesión “Las perspectivas para la inversión inmobiliaria en Chile y el mundo”, a cargo de José Miguel Simian, vicerrector académico de la Universidad de los Andes y director del Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE Business School.

Para contextualizar, el cambio en las condiciones financieras tanto en Chile como a nivel mundial genera una influencia importante para la industria inmobiliaria. Tanto los desarrolladores de nuevos activos como quienes mantienen carteras con activos inmobiliarios, acusan un impacto importante.

Frente a este escenario, el expositor analizó la actual situación macrofinanciera y su impacto en los activos inmobiliarios, así como las similitudes y diferencias en el panorama, a nivel nacional y en el extranjero.

Con respecto a la coyuntura inmobiliaria chilena, el académico planteó que: “la demanda interna se contraerá en los próximos 2 años, hay una caída importante y un bache no menor para delante. Hay que estacar que las ventas de viviendas ha sido la más baja en casi 30 años”.

Por otro lado, uno de los factores que influye son las condiciones financieras. “Ha sido un cambio muy rápido y brusco, que reflejan un ajuste en las condiciones monetarias y genera que muchas personas no puedan acceder a una deuda para comprar una vivienda”, aseguró.



6. “Inversiones en períodos de alta complejidad”

La Dirección Alumni del ESE Business School organizó una nueva charla de continuidad en la cual abordó el tema de “inversiones en períodos de alta complejidad”. Para analizar esta materia, se contó con la exposición de Max Pinto, Gerente de Inversiones y Producto de Inversiones SURA.

Respecto a las inversiones, explicó que muchas personas creen que debido a todas las variables que están ocurriendo en el país y en el mundo en términos políticos y económicos, las inversiones son complejas, “no son complejas ahora, siempre son de alta complejidad, ya que muchas veces la dificultad es por variables locales, otras por variables internacionales, también del barrio, pero que siempre son complejas”.

Explicó además, que estamos viviendo la inflación global más alta en 40 años. “Es una enfermedad que creíamos erradicada, en el fondo somos todos más pobres, y el sueldo no nos alcanza. Existe para esto la política monetaria y el Estado intenta ayudar”.

Se refirió también a los factores de inflación en Chile, enumerando muchas características que afectan la economía: los problemas generales en la cadena de suministros producto del Covid-19 lo que hizo que disminuya la oferta; el exceso de liquidez, producto de los retiros y planes de apoyo durante la pandemia aumentó la demanda; el incremento de precios de las materias primas debido a problemas de producción como consecuencia de las medidas restrictivas producto de la pandemia y como consecuencia de la guerra de Ucrania y Rusia, lo que es un factor que afectó al mundo de manera global.

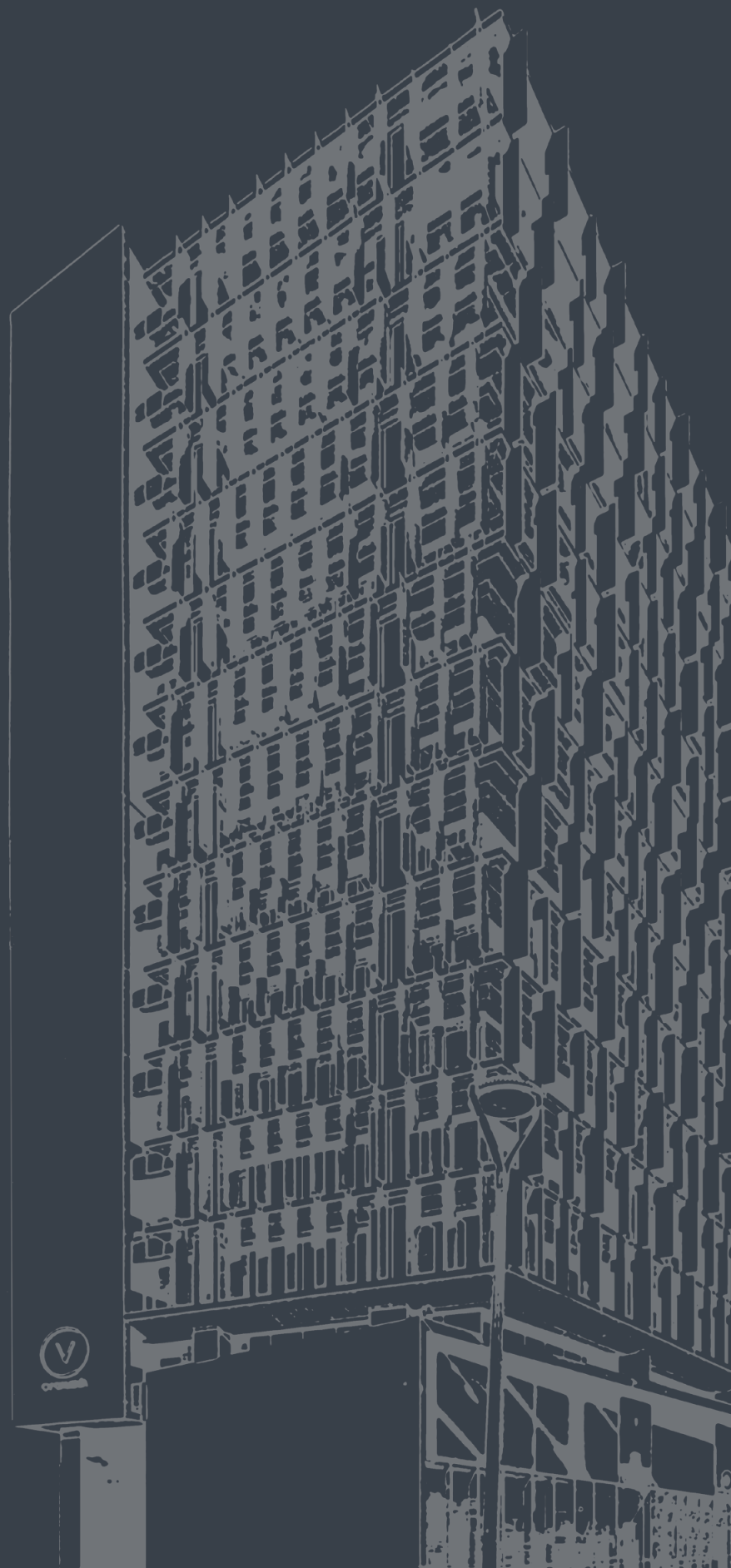
“Hay que estar claros que hemos tenido los ajustes en Política Monetaria más rápida en 30 años, pero los temores de recesión hacen caer bolsas y tenemos la TPM (Tasa de Política Monetaria) local en su nivel más alto en 20 años”.

46
AÑOS DE EXPERIENCIA

25
ÁREAS DE PRÁCTICA

60
ABOGADOS

Alonso de Córdova 4355, Piso 15
Vitacura, Santiago, Chile
+562 2280 5000
www.prieto.cl



Mujeres líderes en el ESE



Principales seminarios y actividades de cada Centro de Investigación



Investigaciónn de Centros del ESE y UANDES: Descubriendo el poder del apoyo parental y la flexibilidad laboral en el desarrollo infantil



Certificates



Seminarios internacionales 2022

Graduaciones 2022

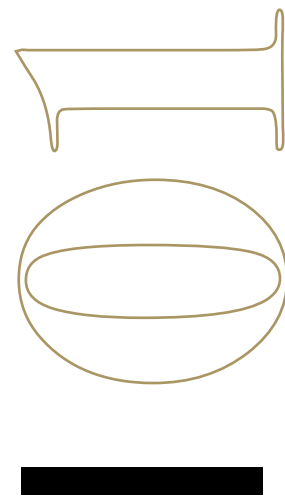
MUJERES LÍDERES EN EL ESE



En Chile, las cifras muestran que el sexo femenino participa aproximadamente en el 20% de los puestos de la primera línea ejecutiva (21% de los directorios IPSA según el último estudio del Centro de Gobierno Corporativo). No obstante, en el ESE Business School gran parte de los cargos directivos son ocupados por mujeres, en áreas distintas, que van desde lo académico hasta lo operacional. Este ocurre no solo a nivel interno, pues el ESE se preocupa de preparar a hombres y mujeres que destaquen en sus áreas, por lo que sus egresadas también son ejemplo de liderazgo.



MARÍA JOSÉ BOSCH



PRIMERA DIRECTORA ACADÉMICA

¿Cuál es tu rol como directora académica?

La Dirección Académica está a cargo de todo lo que es la contratación, promoción y desarrollo de los profesores. Y también de preocuparse de todos los programas y el contenido académico de estos. En el fondo, es asegurarse de que la propuesta de valor de los programas del ESE se dé.

Esta es la primera vez que una mujer cumple con este rol en el ESE ¿Qué significa para ti eso?

Mi carrera en el ESE ha sido bastante entretenida porque me ha tocado ser la primera varias veces. No fui la primera profesora mujer, porque fue la Erica Salvaj. Pero ella justo se fue cuando yo llegué, así que por muchos años fui la única mujer.

Fui la primera mujer en promocionarme de asistente a asociado y de ahí la primera en jerarquizarme de asociado a titular, siendo hoy en día la única mujer profesora titular en el ESE. También, a nivel de la Universidad, soy la profesora titular más joven.

Llegar a la Dirección Académica ha sido súper desafiante, ha sido muy entretenido, he aprendido mucho, pero también ha sido difícil liderar a compañeros de trabajo. De los 22 profesores, solo dos son menores que yo, por muchos años también fui la más joven.

Estar acá en la Dirección Académica ha sido desafiante, pero también entretenido porque le puedo dar un estilo.

¿Qué estilo le quieres dar?

Yo quiero darle un estilo cercano. Bueno, todos saben que yo soy bien estructurada, me gusta el orden y ser bien transparente y

María José Bosch llegó al ESE Business School hace 18 años como asistente de investigación y hoy es directora académica, la más joven y la primera mujer en ocupar este cargo en la institución. Un desafío entretenido, pero que también ha tenido sus dificultades. Además de este rol, es directora del Centro Trabajo y Familia, donde estudia e investiga sobre el balance de ambos aspectos desde la perspectiva del líder.

directa, no voy con rodeos. Pero, por otro lado, eso también me ha ayudado a que tengamos una comunicación más fluida, que varios me apoyen bastante de cerca y también, gracias a Dios, siempre he tenido la cercanía con los profesores con más experiencia para ir a preguntarles cosas. Estoy pensando en Iván Díaz-Molina, Alfredo Enrione, Álvaro Pezoa, Jon Martínez. Miles de veces me he acercado a sus oficinas a decirles "ayúdame, dada tu experiencia, tengo este desafío, cuál es tu consejo". Cuando asumí como directora académica, les pedí que me dijeran cuando algo no esté bien, que me den feedback positivo o constructivo, para seguir mejorando. Y la verdad es que ha sido súper rico que varios de ellos se han acercado y me han dicho "te aconsejo esto, oye cuidado con esto otro", también "qué bueno que estés haciendo esto por acá" y he tenido una relación bastante cercana.

¿A qué se debe que haya menos mujeres en la academia?

La evidencia dice que hay carreras que se asocian a una mayor posibilidad de balance trabajo y familia, en la literatura se llama *mommy tracks*. Ahí pasan dos caminos, primero, se eligen carreras que aparentemente son más amigables con la maternidad o, si me voy a otras carreras tipo Ingeniería Comercial o Civil, cuando me pongo a trabajar, me voy a áreas que son más amigables con la maternidad, por ejemplo, el área de Recursos Humanos versus un área Financiera. Entonces son elecciones, pero no porque no nos interesa a las mujeres estar en otro lado, sino que vemos barreras que son muy difíciles de lograr.

También, se produce otro fenómeno que se llama el "techo de cemento" el cual es asumir que una posición de mayor liderazgo tiene un costo más alto que los beneficios que obtengo. Y eso se da por una falta de corresponsabilidad, por una falta de ver que trabajo y familia son algo unido y que nos conviene tener a hombres y mujeres en la empresa, y a hombres y mujeres en el cuidado del hogar.



"La evidencia dice que hay carreras que se asocian a una mayor posibilidad de balance trabajo y familia, en la literatura se llama *mommy tracks*. Ahí pasan dos caminos, primero, se eligen carreras que aparentemente son más amigables con la maternidad o, si me voy a otras carreras tipo Ingeniería Comercial o Civil, cuando me pongo a trabajar, me voy a áreas que son más amigables con la maternidad, por ejemplo, el área de recursos humanos versus un área financiera".

En el ESE hay muchas mujeres en cargos altos, en puestos de liderazgo. ¿Por qué crees que se da ese fenómeno?

Voy a hablar de mi caso en particular, he tenido muy buenos jefes y siempre me he sentido bastante apoyada para desarrollar cosas, han creído en mí. Eso no significa que no han habido obstáculos o dificultades, pero sí he tenido un apoyo. En la Universidad de los Andes yo creo que hay un cuidado especial por la persona. Se preocupan por ver el talento y no si eres hombre o mujer. Si tú te fijas, por ejemplo, en Rectoría, hay varias vicerrectoras mujeres, la presidenta del Consejo de la Universidad es mujer.

Por otro lado, creo que también es una universidad que se preocupa por el balance trabajo y familia, pero no se preocupan solo de que las mujeres tengan ese balance, sino que hombres y mujeres tengan trabajo y familia. Y eso es extremadamente relevante para que haya más liderazgo femenino. Normalmente nos preocupamos, por ejemplo, de que las políticas de flexibilidad en una empresa vayan solo para las mujeres, pero eso perpetúa el concepto

de que ellas son las principales cuidadoras, lo cual atenta contra su carrera. Acá, en la Universidad, la flexibilidad es para todos por igual, entonces tú te puedes preocupar del talento y no le adjudicas algo que se llama el *motherhood penalty*, que es asociar que una persona va a estar menos comprometida porque tiene responsabilidades familiares.

¿Se puede hablar de que existe un estilo de liderazgo femenino?

Es importante destacar que hay menos diferencias entre hombres y mujeres que, por ejemplo, están ligados al mundo de los negocios, que entre mujeres de distintas industrias. Cuando tú agarras solo uno de estos grupos, hay diferencias que son estadísticamente significativas, pero tampoco es una diferencia radical.

Las mujeres tienden a tener un liderazgo más participativo, más comunicativo, más democrático. En general, es más de trabajo en equipo, la comunicación es más fluida. Y, por ejemplo, en lo que es manejo de conflicto, tienden a resolver de forma más rápida los conflictos al no acrecentarlos.

Y lo otro, que es el gran mito urbano de que las mujeres son malas jefas, nosotros lo hemos medido en toda Latinoamérica, y en España también, y siempre las mujeres están mejor evaluadas que los hombres, por ejemplo, en lo que es liderazgo que promueve

trabajo y familia. Tanto los colaboradores o trabajadores hombres como las trabajadoras mujeres que tienen una jefatura evalúan, en todos los estudios que hemos hecho, mejor a las mujeres que a los hombres.

¿Qué legado quieres dejar en tu cargo como Directora Académica?

Que generáramos todos los sistemas y acciones posibles para llevar a la acción nuestra misión que es formar a líderes integrales, éticos y centrados en las personas, que aspiren a generar un impacto

positivo en las empresas, organizaciones y la sociedad. Me gustaría que a través de nuestros programas lográramos ser reconocidos por esta forma de hacer negocios, que se pueden hacer empresas sustentables y sostenibles centradas en el servicio, en la búsqueda del bien común y la dignidad de las personas. Y hacia adentro, me encantaría dejar la Escuela preparada el 2050. Hemos pasado por distintas etapas, yo creo que ahora estamos en una de consolidación, pero justamente para prepararnos para un salto grande.



**MARÍA
EUGENIA
DELFINO**

La directora académica del Executive MBA, María Eugenia Delfino, ha liderado un proceso de transformación del programa, actualizando los contenidos y la metodología para hacerlo más acorde a las tendencias actuales, pero sin perder el sello que lo diferencia de otros, que para ella, es la cercanía que tienen los alumnos con los profesores y la Escuela.

TRANSFORMACIÓN DE UN PROGRAMA DE ESTUDIOS

Llevas cuatro años como directora académica del Executive MBA ¿Qué sello le has impregnado a este programa?

Lo que trato de hacer es darle un sello más personal, más cercano, escuchar mucho a los alumnos, estar más cerca, acompañarlos, ver lo que pasan, lo que viven, laboralmente, familiarmente, más allá del programa. Trato de empatizar mucho con ellos.

Esa cercanía es lo que nos hace diferenciarnos de otros MBA, con los cuales nos comparamos, porque somos una escuela chica y siempre les digo a los alumnos que aprovechen que tienen acceso directo a los profesores, para conversar con ellos, ya sea laboral, personal o del programa.

¿Qué se buscó con el cambio de malla?

Hace mucho tiempo que no se hacía una revisión general del programa y un benchmark con lo que hacen las otras escuelas. Entonces lo que hicimos fue meternos y tratar de entender cómo se comparaba nuestra propuesta de valor con la de otras escuelas a nivel local, regional e internacional.

Miramos lo que ofrecen las escuelas en Chile, en la región (Argentina, Perú, Colombia, México) y después revisamos escuelas que tienen alcance internacional (Harvard, MIT, Babson College, IESE). Sobre esa base, vimos lo que teníamos, lo que nos faltaba e hicimos cambios. No fueron grandes transformaciones, porque nos dimos cuenta de que nuestra propuesta era bastante parecida a las que miramos. Revisamos los cursos que no teníamos y deberíamos tener. Agregamos algunos cursos, otros los hicimos asincrónicos y otros electivos.



"Ahora está aumentando mucho la cantidad de mujeres. En el último MBA, que empezó en abril, hay un 32% de mujeres, lo que es muy alto. Antes, era un 10, 15 o 20%, como mucho, pero este porcentaje actual es enorme".

Históricamente son más hombres quienes acceden a programas de postgrado ¿Por qué crees que se da esta situación?

Ahora está aumentando mucho la cantidad de mujeres. En el último MBA, que empezó en abril, hay un 32% de mujeres, lo que es muy alto, antes era un 10, 15 o 20%, como mucho, pero este porcentaje actual es enorme. Creo que ahora tenemos más mujeres porque cada vez se está dando más la conciliación de trabajo y familia. Hoy se está notando mucho más la participación del hombre en roles familiares, lo que le da a la mujer tiempo para poder hacerlo.

Las mujeres, además, están participando de posiciones de mayor responsabilidad en las empresas y para seguir creciendo laboralmente, el MBA es un elemento necesario (antes era diferenciador), para poder moverse hacia posiciones de más responsabilidad.

Creo que la mujer debiera tener las mismas responsabilidades que el hombre en términos familiares, debiera ser un 50 y

50. Hoy no es así, pero vamos hacia allá. Imagínate que incluso hay varias alumnas que se embarazan durante el estudio, eso te dice que las nuevas generaciones son mucho más equilibradas, están logrando trabajo-familia con mayor éxito.

¿Sientes que has tenido que sortear barreras para ocupar un puesto de liderazgo como lo haces hoy?

Cuando yo empecé a trabajar en la academia, hace 20 años, éramos muy poquitas las mujeres, aunque esto fue cambiando con el tiempo.

En el ámbito académico es más fácil que en el mundo corporativo o en industrias específicas, como la de la minería o el petróleo, que siempre han sido lideradas por hombres. En la academia, en cambio, hay cada vez más mujeres y me parece que no es tan difícil como en las empresas. Cuando hice el doctorado, a pesar de que eran más hombres que mujeres, nunca sentí una diferencia.



NATALIA YANKOVIC

LIDERANDO EN INNOVACIÓN DOCENTE

¿Cómo se innova en docencia?

En docencia se pueden innovar desde las temáticas, hasta las metodologías, las formas de evaluar, la de interactuar con los alumnos, el cómo se incorpora la tecnología en general o las actividades de aprendizaje que pueden ser ideas nuevas, simulaciones. Entonces hay gran cantidad de oportunidades para cambiar lo que uno enseña o para hacerlo de una manera diferente.

¿Cuáles son los focos en los que están innovando actualmente?

Desde la Dirección de Innovación Docente estamos trabajando en dos áreas. La primera es fortalecer todo lo que tiene

que ver con metodologías de aprendizaje activo (que es el sello de la Escuela), que obliga a los alumnos a hacerse cargo de su aprendizaje, pero que también cultiva y fomenta habilidades cognitivas superiores como son la síntesis o la toma de decisiones con prudencia. Dado que somos una Escuela que quiere fomentar estas habilidades y que nosotros tenemos bastante seguridad en que el aprendizaje activo está bien alineado con estos objetivos, entonces estamos haciendo un *revisiting* de todas las maneras que tenemos de hacer esto, con todos los profesores, incluyendo a los profesores part-time. Con ellos tenemos un desafío importante porque tenemos que ser

Los tiempos cambian y cada día se requieren herramientas nuevas, conocimientos distintos y habilidades diferentes para el mundo del trabajo. La innovación en la docencia es, entonces, un desafío constante el cual la profesora Natalia Yankovic lidera en el ESE Business School.

capaces de ponerlos en el mismo tono de los profesores fulltime de la Escuela.

El segundo tema, es ser capaces de asegurar el aprendizaje. Durante mucho tiempo en la Escuela, sentías que lo que ocurría en los programas era un poco mágico. Que las competencias de manejo de audiencia del profesor, junto con su experiencia práctica, más la experiencia de la gente que traíamos a la sala de clase y los temas interesantes de discusión, esos ingredientes construían el pastel. Pero no teníamos una manera de garantizar de que se estaban alcanzando los objetivos de aprendizaje, porque estaban implícitos. Todo esto se empezó a hacer, en parte, impulsado por los requerimientos de la acreditación y, también, por el trastoque general que ocurrió con la pandemia, que nos obligó a cambiar completamente el medio mediante el cual impartíamos las clases y donde esta magia no ocurría de la misma manera. Entonces, nos empezamos

a dar cuenta de que teníamos que meterle un poco más de cabeza a ver cuáles eran las instrucciones que llevaban a que realmente construyeras el pastel y poder garantizar que esos aprendizajes estuvieran pasando.

¿Qué rol está jugando la tecnología hoy en la innovación docente?

La tecnología es un complemento para hacer cosas que antes no se podían hacer. Por ejemplo, es un mecanismo de inclusión. Si hay un alumno que va a faltar, dependiendo del programa, uno podría plantearse que la información que se transmitió en esa clase esté disponible para el alumno, con algunos matices. En la época de la pandemia esto era un requisito, no había ninguna otra opción. Entonces, la tecnología mostró ser un mecanismo de inclusión muy potente.

Las otras cosas interesantes son que permite generar formatos que se llaman *blended*

donde puedes incorporar autoaprendizaje, incluso con evaluaciones que pueden ayudar a chequear tu autoinstrucción con las cosas que ocurren en la clase. Entonces, uno puede ayudar a que los alumnos usen mejor los tiempos de preparación y estudio porque tienes mecanismos, es como un andamio que ayuda a orientar los esfuerzos de los alumnos. Entonces, es mucho más efectivo que una lista de preguntas de preparación. Acá, tú puedes hacer la lista de preguntas, pero con un mini *quiz* donde el alumno puede ver si efectivamente está yendo por el buen camino o no.

La tecnología nos permitió también desarrollar cursos con componente online, donde nosotros pensamos que podríamos llegar a un *scope* más amplio de gente. Hemos tenido Programas Focalizados con gente de Perú, de Bolivia o alumnos que están en el sur de Chile y que viene solo por algunas semanas y eso se podría eventualmente empujar.



"Queremos fortalecer todo lo que tiene que ver con metodologías de aprendizaje activo, que obliga a los alumnos a hacerse cargo de su aprendizaje, pero que también cultiva y fomenta actividades cognitivas superiores".



CECILIA CIFUENTES



LÍDER DE OPINIÓN

Son pocas las mujeres que como tú han dedicado su trayectoria laboral a la economía y las finanzas, ¿Por qué crees que se da esto?

Tiene que ver con esta idea de que las mujeres en Chile, en general, participan menos en temas que se ven como más duros o matemáticos. Hay un temor a esos temas. En la época en la que yo estudié, siempre se veía que, en mi carrera, en Ingeniería Comercial, las mujeres se iban a las áreas de recursos humanos, áreas que son consideradas más blandas que las finanzas o que la economía que es una ciencia más matemática. De los 140

que entramos, solo fuimos diez los que escogimos economía y solo tres mujeres. De estas tres, yo fui la única que dijo "yo quiero ser solo economista". A pesar de que creo que es un prejuicio porque, aunque yo estoy en el área de la economía y las finanzas, me considero a mí misma súper humanista en mi forma de análisis.

Eres una mujer con una trayectoria laboral exitosa...

Sí, pero a mí me empezó a ir bien después de los 50 años. Antes, me dediqué más a la familia y entremedio hice un sacrificio bien grande de nunca dejar de trabajar, siempre

Durante 2022, la profesora María Cecilia Cifuentes apareció más de 460 veces en prensa, convirtiéndola en la académica de la Universidad de los Andes con mayor presencia en los medios. Columnista regular del diario El Mercurio, el Diario Financiero y El Líbero, además de panelista en la radio Cooperativa, la actual directora ejecutiva del Centro de Estudios Financieros del ESE Business School, tiene un gran impacto en la opinión pública, resultado de una carrera larga y de mucho trabajo, como enfatiza ella.



"...trabajé sabiendo que había una brecha salarial bien grande. Invertí en un proceso que fue largo. He tenido un éxito, si se quiere medir como éxito, pero ha sido, sobre todo, trabajo".

lo traté de compatibilizar, pero durante un periodo muy largo trabajé sabiendo que había una brecha salarial bien grande. Invertí en un proceso que fue largo. He tenido un éxito, si se quiere medir como éxito. Pero ha sido, sobre todo, trabajo.

Hoy apareces continuamente en los medios ¿crees que hay un impacto positivo de ver a una mujer hablando de economía?

Yo creo que sí. Porque yo siempre he tratado de que en este tema los espacios no se abran por el hecho de ser mujer, sino por el hecho de conocer del tema del que hablo. Nunca he pensado que yo merezco el espacio por el hecho de ser mujer, sino que yo quiero ganarme este espacio demostrando que yo sé del tema.

Cuando recién egresé de la Universidad tenía clarísimo que frente a un hombre con mis mismas calificaciones, iban a elegir al hombre. Lo sabía y no me hacía ningún rollo. Yo entendía que por el hecho de que las mujeres teníamos el rol de la maternidad, el tema laboral nos iba a costar más. Esa es una condición de la naturaleza, que creo

que es un regalo, pero que tenía ese otro costo en términos profesionales. Ahora, esto está absolutamente invertido. A mí me han ofrecido directorios y, en este minuto, creo que, frente a un hombre y una mujer igualmente calificados, eligen a la mujer. Hay como una compensación a eso y en algún minuto yo espero que llegemos a un equilibrio en que lo que importe en realidad sean las calificaciones y no el género. Porque no solo la diversidad de género es necesaria, también tenemos que pensar en otros tipos de diversidad: socioeconómica, cultural, religiosa, mucho más amplia. En este minuto, me parece que está el tema demasiado sesgado hacia la diversidad de género y todas son igualmente importantes.

En el ESE hay muchas mujeres en cargos altos, más que en otros lugares, ¿por qué crees que se da esto?

Sí, creo que, en la Universidad de los Andes, hay una mirada más profamilia que permite que, al mismo tiempo que cumples tus roles, te dan las facilidades de ir tomando más responsabilidades. En un periodo, a mí me dieron toda la flexibilidad para trabajar

medio día, no aquí en el ESE, pero sí en la Facultad de Ingeniería Comercial. Me dieron todas las facilidades y eso no existe en todas las empresas.

Hay una mirada muy rígida del trabajo en Chile, de que todos debemos tener la misma jornada, el mismo tipo de trabajo. ¡No! Yo creo que esto del trabajo hay que mirarlo mucho más como "yo quiero un trabajo en el que no asista los viernes en la tarde" y que eso sea algo normal y que nadie se queje, porque esa persona lo negoció así. Tenemos una mirada un poco rígida en esto y tenemos que cambiar esta mirada. Cada persona puede querer equilibrios distintos.

Pienso que todavía nos falta avanzar hacia que haya mucha más integración entre la vida familiar y la vida laboral, tanto para hombres como para mujeres. Para que las mujeres podamos trabajar sin culpa, los hombres tienen que cambiar su mirada del trabajo y de la familia. Y también, las empresas tienen que cambiar la mirada hacia sus trabajadores, porque hace cuarenta o cincuenta años atrás, cuando en las empresas había mayoritariamente hombres, no era tema el preocuparse de las familias de sus trabajadores. Pero cuando uno ya tiene a un papá y a una mamá, yo creo que las empresas sí tienen el rol de contribuir a que los trabajadores no estén pagando un costo tan grande. En términos de tener a sus niños muy solos o de sentir que no están siendo buenos papás. O sea, yo creo que la empresa tiene un rol importante en este tema.



ALEJANDRA VILA

PRIMERA DIRECTORA DE ALUMNI

Después de 10 años liderando el área de asuntos estudiantiles en la Universidad de los Andes, Alejandra Vila, tomó el desafío de encabezar la Dirección de Alumni del ESE Business School. Antes, existía una Asociación de Egresados, pero fue de la mano de Alejandra cuando tomó forma un área como tal, dependiente de la Dirección General del ESE. Cargo que también ocupa desde la experiencia, ya que ostenta la categoría de egresada, por haber cursado un AMP en la Escuela.



¿Cuál es la misión de la Dirección de Alumni?

La misión de la Dirección de Alumni, que tengo el honor de liderar hace ya cuatro años, es comprometer a los egresados con la experiencia ESE. En general, sale tan bien evaluada la estadía del alumno en un programa regular, ya sea máster o de alta dirección, que nuestro objetivo es que sientan que esa experiencia la puedan repetir, con los focos agregados de vinculación y aprendizaje continuo.

Eres la primera en liderar esta área...

En la historia de los casi 25 años que cumple la Escuela, formalmente la Dirección Alumni se conforma con mi llegada, en junio de 2019. Previo a eso, hubo una Asociación de Egresados, pero que no tenía un área formal dentro del ESE. Es decir, había una preocupación sobre los egresados, pero desde los mismos alumni y de diferentes profesionales del ESE.

¿Qué ha significado para ti asumir este desafío?

Mucha alegría y profunda gratitud con la Universidad de los Andes porque yo trabajé, previo a estos cuatro años, configurando el área de Asuntos Estudiantiles. Entonces, el paso de haber estado diez años involucrada con estudiantes de pregrado, a venir a conformar un área planificada, querida y apoyada por el ESE ha sido un desafío no solo intelectual, sino que también de estar a la altura de quienes configuran el cuerpo de egresados, que son profesionales de sólida trayectoria.

Por lo tanto, interpretar lo que ellos esperan de la Escuela es una responsabilidad tremenda para nuestro equipo. Se abre una oportunidad maravillosa de escuchar lo que los egresados quieren de la Escuela, y hemos tenido en estos cuatro años un creciente interés y participación por parte de ellos.

¿Qué sello has tratado de impregnar a la Dirección de Alumni?

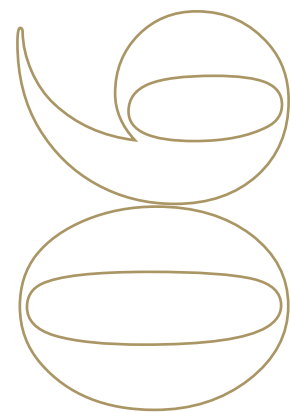
El sello es de un equipo que puede demostrar la importancia que tiene llevar a la práctica, es decir, de una estrategia pasar a la gestión, lo que es una comunidad de aprendizaje. Comenzar a trabajar en torno a esta idea clave, que es visualizar que el área funcione en base a una comunidad. Que se destaque que esto no es algo que los profesores o el gobierno del ESE quieren que suceda, sino que se involucren los alumni con igual importancia para lograr los proyectos con las ideas de todos.

¿Qué distingue a los alumni del ESE?

Somos efectivamente una comunidad privilegiada porque aquellos que llegan a estudiar al ESE tienen en sus espaldas una trayectoria profesional muy relevante, por lo tanto, representan para Chile una tremenda responsabilidad de devolver lo aprendido en el ESE, y por cierto que son influyentes.

"Somos efectivamente una comunidad privilegiada porque aquellos que llegan a estudiar al ESE tienen en sus espaldas una trayectoria profesional muy relevante".





KAREN THAL

A LA CABEZA DEL GREMIO EMPRESARIAL

¿Qué significa para ti ser la primera mujer en asumir la presidencia de ICARE?

Es un orgullo y lo asumo con mucha responsabilidad. Es una buena señal que, al buscar a quién presidiría este periodo, se haya llegado por primera vez a una mujer, y me parece que esto es el resultado de un proceso gradual de incorporación de mujeres en el directorio y en todas las instancias de ICARE. En nuestra institución, hay muchas mujeres tremendamente valiosas que han ido ocupando espacios a través de los años.

Espero que el hecho que una mujer dirija una organización nos llame cada vez menos la atención, y en un futuro no lejano ya no sea un tema.

Después de más de una década dirigiendo Cadem, Karen Thal, egresada del PADE del ESE Business School, fue elegida presidenta del directorio de ICARE, convirtiéndose en la primera mujer en ocupar ese cargo. Este nuevo rol la enorgullece, pero a la vez considera que falta mucho camino para lograr la equidad de género en el mundo de la empresa.



"Espero que el hecho que una mujer dirija una organización nos llame cada vez menos la atención, y en un futuro no lejano ya no sea un tema".

¿Cuáles son los ejes de trabajo para este año?

Seguiremos promoviendo la excelencia empresarial, y potenciando nuestro principal activo que es ser un punto de encuentro para la diversidad de visiones y el debate sobre cómo la empresa puede hacer su máximo aporte al país y a la vida de los trabajadores, clientes y ciudadanos. En tiempos como el actual, en que el país pasa por una situación difícil, el diálogo entre actores diversos es más importante

que nunca. Y a eso nos dedicaremos, como lo hemos hecho por 70 años, a ser un punto de encuentro para el diálogo.

Espero contribuir a fortalecer la conexión de la empresa con la sociedad, y seguir articulando el compromiso del mundo empresarial con las necesidades de las personas.

¿Cómo ves actualmente la participación de las mujeres en el mundo de la empresa?

Hemos avanzado bastante, pero aún falta muchísimo. Celebro que el tema está instalado en la gran mayoría de las empresas, esto ya es una preocupación y hay muchos esfuerzos tendientes a lograr una mayor participación de mujeres en general y en cargos directivos. Pero no es suficiente. Hay que pasar de la preocupación a la acción de manera más acelerada. Hay medidas que ayudan. Por ejemplo, obligarse a que en cada terna tiene que haber mujeres. También, creo que las cuotas como medida transitoria para igualar una cancha que es desigual, es una buena medida.

¿De qué manera tu experiencia en el ESE ha impactado tu trabajo?

Mi experiencia en el ESE ha sido tremendamente valiosa para mí en términos profesionales y también personales. Yo tengo una adicción con el estudio. Sé que es «nerd», pero disfruto estudiando. Así como algunos disfrutan el deporte, que a mí se me hace muy difícil, yo soy feliz estudiando. El PADE me permitió actualizar mi visión sobre temas diversos de la alta dirección. El ESE100 me permitió seguir actualizando conocimientos. Y por sobre todo, el ESE me permitió conocer a una tremenda red de grandes profesionales y personas con las que sigo vinculada. Estudiar en el ESE ha sido una suerte y una muy buena decisión.



MARÍA MARTA DE AGUIRRE

ASUMIENDO DESAFÍOS EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Acabas de asumir un cargo de alta responsabilidad en una gran empresa ¿Te consideras un ejemplo de liderazgo femenino?

Yo estudié una carrera muy estadística, financiera y matemática y fui desarrollándome en distintas posiciones dentro de las organizaciones. Hoy día el cargo que tomé es bien distinto a lo que estaba haciendo antes. Me toca liderar el equipo de Talento Humano y Marketing de SURA Investments a nivel latinoamericano, con un desafío enorme.

¿Un ejemplo de liderazgo femenino? Es difícil decirlo. Con gran humildad puedo decir que en mi carrera tomé buenas decisiones, a veces no tanto, pero siempre busqué aprender, hacer lo que me gusta y tomar oportunidades. Entonces, quizás puedo inspirar a aquellas personas que quieran crecer y busquen esta manera de hacerlo.

También, soy una agradecida de todas las personas que fueron dándome oportunidades. Entre las que decidieron trabajar conmigo y hacerme crecer como líder, y aquellos jefes que me dieron la oportunidad de tomar esos espacios en el tiempo.

Después de cursar un MBA en el IAE Business School de Argentina, quiso seguir perfeccionándose por lo que tomó la decisión de estudiar el PADE (2017) en el ESE. Fue tan buena su experiencia, que continuó con sus estudios de forma permanente entrando al ESE 100.

Se identificó e involucró tanto con la Escuela, que fue elegida presidenta del Consejo de Alumni, desde junio 2020 a junio 2022, y hoy se mantiene trabajando como consejera y miembro del Comité de Comunicaciones.

Después de más de diez años trabajando en diferentes áreas del grupo SURA, recientemente, asumió como directora ejecutiva de Talento Humano y Marketing de SURA Investments para todo Latinoamérica.



"Lo que veo como brechas importantes a solucionar, es, primero, el sesgo de género. Cuando uno a veces dice "bueno, esta posición es para un hombre" o "para esta posición no hay mujeres capacitadas". Hay un sesgo inicial en las búsquedas".

¿Cómo ha sido tu paso por el Consejo de Alumni, como consejera y presidenta de este?

Estoy agradecida de que me hayan elegido presidenta, agradecida de Raimundo (Monge) y de Ale (Vila). Tomamos la posición con el Consejo, en plena pandemia, y pensamos qué esperan los alumni de nosotros. Esto, lo conocimos a través de encuestas y reuniones y ahí nos dimos cuenta de que las personas querían seguir viviendo la llamada "experiencia ESE", porque les permitía mantenerse actualizados, informados de los temas de tendencia y al mismo tiempo poder crecer en su carrera. Pero también nos dimos cuenta de que querían seguir conectados para seguir enriqueciéndose de las personas y también ser un aporte a la sociedad, desde lo que conocen, desde su tiempo, el poder hacer que otras personas se puedan desarrollar.

A partir de esa encuesta, de esas reuniones y de esa escucha, pudimos desarrollar lo que es un consejo ampliado, con líderes generacionales que nos permiten llegar a más personas y también con el desarrollo de distintos programas como becas, las mentorías a microempresarios, el programa de impulso al emprendimiento. Entonces hoy estamos viendo cómo se hace realidad ese sueño y te diría que el gran desafío es hacerlo en grande.

Estoy agradecida también de mi familia. Tengo hijos que me hacen crecer como líder femenino en mi casa y un marido que es bien apoyador en esta tarea de corresponsabilidad. Así que estoy muy agradecida de la vida y de todas las personas que me acompañan en este crecimiento.

Según tu propia experiencia, ¿Por qué hay pocas mujeres en cargos altos?

Lo que veo como brechas importantes a solucionar, es, primero, el sesgo de género. Cuando uno a veces dice "bueno, esta posición es para un hombre" o "para esta posición no hay mujeres capacitadas". Hay un sesgo inicial en las búsquedas.

Creo que además hay una falta de conexión o de redes que tenemos las mujeres. Agradezco este espacio, porque creo que hay que visibilizar a las mujeres, hay que mostrar mujeres que son de muy alta capacidad, que pueden y tienen las habilidades para tomar altas posiciones o lugares de responsabilidad.

Un tercer punto es la falta de corresponsabilidad en la casa, en el desarrollo de la familia, con los niños. Hoy se ve bien fuerte que hay hombres

que toman esta actividad como parte de sus responsabilidades y otros que siempre están "ayudando", que es una diferencia bien fundamental.

Y creo que hay un punto, no menor, que es la autoconfianza de las mujeres de poder tomar esos roles. Porque a veces somos nosotras mismas las que decimos "no, yo no soy para ese lugar. Parece que me falta para llegar ahí". Y creo que es muy importante que hayan muchas instituciones apoyando el desarrollo de esos líderes femeninos.

Has tenido una trayectoria laboral exitosa, ¿De qué manera tu paso por el ESE ha impactado en ella?

Ha impactado mucho. Inicialmente lo conocí desde el ámbito educativo profesional y aprendí un montón, realicé el PADE y hasta hoy sigo realizando el ESE 100, que me permite estar actualizada, informada de lo que está pasando, y entender de altos temas técnicos que me permiten mejorar día a día. Pero, lo más relevante para mí, son las personas con las que me he logrado conectar, las cuales hoy son amigos de la vida. Son personas que me nutren día a día y me han enriquecido mucho.

PRINCIPALES SEMINARIOS Y ACTIVIDADES DE CADA CENTRO DE INVESTIGACIÓN



LA CÁTEDRA DE COCA - COLA ANDINA REALIZÓ SU SEMINARIO ANUAL SOBRE LOS DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA DEL METAVERSO

Con gran convocatoria y muy felices de volver a la presencialidad, se realizó el seminario anual "Metaverso: un futuro más cercano para el mundo de la empresa y de los negocios", de la Cátedra Coca - Cola Andina, evento que siempre ha estado a la vanguardia de los desafíos de capital humano y que este año quiso analizar cómo funciona la industria del metaverso, y los desafíos que enfrentarán las empresas.

Dio inicio al evento el director general del ESE Raimundo Monge, asegurando: "Para nosotros, es una alegría ver nuevamente esta aula llena después de tanto tiempo. Estamos muy agradecidos de todo el apoyo que nos han dado siempre desde Coca - Cola Andina, exponiendo temas de vanguardia, en conjunto con el profesor Rafael Mies".

Luego, Miguel Ángel Peirano, Vice-Presidente Ejecutivo de Coca-Cola Andina, se refirió al futuro del metaverso y a cómo éste puede cambiar la forma en que vemos el mundo actual: "El metaverso no es una forma de escapar de la realidad, sino de abrazarla y hacerla nuestra. El metaverso pretende cambiar la forma en que vivimos y actuamos, es una convergencia entre el mundo real y físico."

Por su parte, el profesor Rafael Mies, director de la Cátedra Coca-Cola Andina, comentó que "el capital humano es el centro de las empresas hoy. Partimos estudiando a los «millennials», viendo cómo entran al mundo de las empresas. Ahora, son los nativos digitales los que componen las organizaciones. Cuando partí investigando el tema del metaverso, conocí una persona que quería hacer un centro de meditación y retiro, en el metaverso. Había contratado arquitectos, diseñadores, levantado fondos con inversores. Es un mundo paralelo que funciona a la perfección en todos los ámbitos de la vida, no solo en los negocios o los juegos."



Por su parte, el profesor Hugo Benedetti, director del Área de Economía y Finanzas en el ESE Business School, expuso sobre el metaverso y su futuro. Ahondó en la pregunta que muchos se hacen sobre qué pasará cuando estemos conectados 100 % en el metaverso y nos desconectemos solo para dormir, enfatizando que a pesar de cualquier metaverso, la realidad es irremplazable. Además, comentó que "es importante estudiar y probar el metaverso hoy, para generar valor, subirse ahora y no quedarse atrás".

Por su parte, Ariel Mosnaim, gerente de la plataforma de pagos y tesorería J.P. Morgan, comentó sobre cómo el banco se ha tenido que ir actualizando de la mano con la tecnología. "Nosotros invertimos 12 mil millones de dólares en nuevas tecnologías y tenemos 50 mil empleados del área de tecnología. Por ejemplo, le damos a nuestros clientes la posibilidad

de poder pagar en cualquier moneda en cualquier parte del mundo y somos el banco más avanzado en temas de «blockchain». Actualmente, trabajamos en construir una sucursal del banco en el metaverso".

Para cerrar, Nathalia Munhoz Fabiano, gerente de marketing en The Coca-Cola Company Chile, contó todo el proceso de "8 bit", la primera Coca-Cola nacida en el metaverso: "innovamos en la plataforma de «co creations», que une la música y el «gaming». ¿Ustedes sabían que el 52% de la población de Chile es catalogada como «gamer» ocasional?, eso significa que pasan varias horas del día conectados jugando en línea".



CENTRO ESTUDIOS FINANCIEROS ESE Y MIEF INICIAN EL SÉPTIMO CURSO PARA PERIODISTAS EN EL MUNDO FINANCIERO

Se realizó la séptima versión del Curso para periodistas en el Mundo Financiero, iniciativa liderada por el Centro de Estudios Financieros (CEF) del ESE Business School de la Universidad de los Andes, a la que por segundo año consecutivo se suma la Mesa de Inclusión y Educación Financiera (MIEF). Esta entidad está compuesta por la Asociación de AFP, Asociación de Aseguradores, Asociación de Fondos Mutuos, Asociación Chilena de Administradoras de Fondos de Inversión, Bolsa de Santiago, Bolsa Electrónica, Cajas de Chile, Depósito Central de Valores, Fintech Chile, y el CEF. El curso se llevará a cabo cada viernes hasta el 15 de julio.

La iniciativa, de carácter gratuito, busca capacitar a los comunicadores en conceptos del mundo económico y mejorar la calidad de la información sobre el sistema financiero. En este curso presentó Cecilia Cifuentes, directora ejecutiva del CEF, quien expuso sobre "Las bases del desarrollo económico y la importancia del mercado de capitales en el bienestar de las personas". Este módulo fue moderado por Pilar Concha, gerente general de la Asociación Chilena de Administradoras de Fondos de Inversión (ACAFI) y contó con una alocución de apertura de Juan Jaimez, presidente de la ANP.

Durante su exposición, María Cecilia Cifuentes detalló los cuatro factores determinantes del desarrollo económico: capital físico, capital humano, tecnología e institucionalidad. E hizo especial énfasis en el segundo de estos, comentando que hoy ya no bastan solamente las habilidades cognitivas, sino que las sociales son igualmente relevantes. Además, explicó que esto es de gran relevancia, ya que ahora se está pasando por la cuarta revolución industrial, que impacta directamente al capital humano calificado.

La segunda charla, titulada "La inflación y la UF: impactos y proyección", estuvo a cargo de Sebastián Claro, académico e investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de los Andes y ex consejero del Banco Central. Además, fue moderada por Juan Carlos Spencer, gerente general de la Bolsa Electrónica.

Durante la presentación, el académico aclaró que si bien hoy el país está enfrentando una inflación, esta no se puede comparar con la que vivió Chile por muchas décadas en los años 50 y 70, época donde existía una inflación crónica. "Es interesante ver esta

perspectiva, estamos preocupados y es relevante, solo quiero que nos imaginemos lo que significó esto en buena parte del siglo XX".

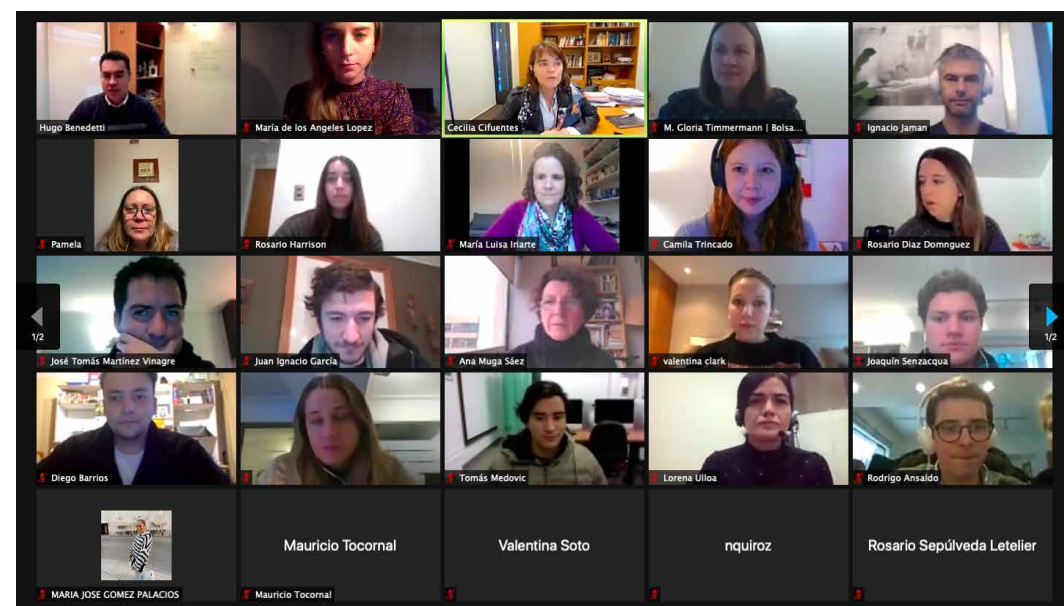
La tercera charla "Finanzas sostenibles: contexto, iniciativas y oportunidades en la industria a nivel global", fue realizada por Hugo Benedetti, director del Área Económica y Finanzas del ESE Business School y moderada por Gloria Timmermann, gerente de relaciones corporativas y sostenibilidad de la Bolsa de Santiago.

Durante la presentación, el académico explicó que la inversión sostenible es aquella estrategia que incorpora los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo en las decisiones de inversión y la administración de activos. A ello, sumó que se tiene que complementar y potenciar el análisis financiero tradicional, mediante la identificación de riesgos y oportunidades potenciales, más allá de las valoraciones técnicas, analizando y gestionando los factores ASG.

La cuarta sesión "Consolidación de información en la industria financiera", fue liderada por Gonzalo Maturana, profesor de Finanzas en la Universidad de Emory, y la moderó Santiago Truffa, profesor asistente de la Dirección financiera del ESE Business School.

El expositor abordó la consolidación de la información en la industria financiera, enfatizando que la información es crucial para el buen funcionamiento de los mercados financieros y de crédito. Advirtió que "eliminar historiales crediticios puede beneficiar a subconjuntos de individuos, pero puede ser un detrimento en el agregado y/o conducir a subsidios cruzados y que es importante que los hacedores de políticas públicas consideren estos efectos al momento de diseñar estas mismas".

Por último, la quinta charla "Finanzas abiertas", estuvo a cargo de Ana María Montoya, Fundadora de Red ProCompetencia, y moderada por Matías Bernier, gerente de estudios de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (ABIF). Durante la jornada, la experta explicó qué es el «open banking» o finanzas abiertas, lo que se podría entender como un marco normativo; el intercambio de datos transaccionales de clientes (siempre con su consentimiento); una condición habilitadora para la innovación financiera; y las asimetrías de información; en resumen, es el camino hacia una economía de datos abiertos. También, explicó que existen varias motivaciones para las finanzas abiertas como el favorecer la competencia, empoderar a los clientes financieros, o contribuir a una mayor inclusión financiera.



CON LA PRESENTACIÓN DEL MINISTRO MARIO MARCEL, EL CENTRO ESTUDIOS FINANCIEROS JUNTO AL DCV ORGANIZARON SEMINARIO SOBRE MERCADO DE CAPITALES

El Centro de Estudios Financieros (CEF) del ESE Business School, junto al Depósito Central de Valores, organizaron el seminario titulado "¿Un mercado de capitales sin capitales? la hora del peso chileno", que contó con la presentación especial del ministro de Hacienda, Mario Marcel.

Iniciando el seminario y dando la bienvenida a los asistentes, estuvo el director general del ESE, Raimundo Monge, quien destacó este tipo de actividades, teniendo en cuenta los importantes desafíos en materias económicas que enfrenta el país. La instancia, abordó el desarrollo del mercado de capitales para Chile, que es uno de los grandes desafíos para el futuro. En ese sentido, el ministro Mario Marcel expuso los principales puntos de la agenda de gobierno, con los que pretenden fortalecer el mercado financiero.

Un punto que el ministro comentó, fue que se ha puesto en marcha una serie de iniciativas que apuntan a la internacionalización del peso chileno. Sobre esto, explicó que "esto cumple el rol de estimular una mayor competitividad y

eficiencia en los mercados financieros locales, removiendo trabas para que los residentes actúen como actores del mercado local, especialmente contribuyendo a mejoras en la formación de precios, al aumento de los niveles de liquidez y a alinear el funcionamiento del mercado de moneda extranjera local con las prácticas internacionales. La internacionalización del peso chileno, permitiría que emisores de deudas, residentes y no residentes, puedan solicitar financiamiento pagadero en pesos en mercador internacionales, sin necesidad de incurrir en riesgos cambiarios".

En segundo lugar, el ministro anunció que el Gobierno está por presentar un proyecto de ley que fortalece la resiliencia del sistema financiero y sus infraestructuras, que incluye el fortalecimiento del mercado de riesgos local. "Recordemos que, en el período de liquidación de los fondos de pensiones, por los propios retiros, fue el Banco Central el que tuvo que proveer un mecanismo tipo Repo porque no estaba desarrollado este mercado. Es importante que este mercado, que proporciona liquidez, se pueda desarrollar", señaló.



Por otro lado, según dijo el ministro Mario Marcel, el proyecto "busca perfeccionar aspectos aplicables a la legislación de cooperativas de ahorros y créditos y, eventualmente, al acceso de algunas de ellas que reúnan ciertos requisitos a los servicios financieros del Banco Central".

Terminando con la presentación del ministro, se dio paso a un panel de conversación que fue moderado por la directora del CEF, María Cecilia Cifuentes, y que estuvo conformado por Karen Ergas, directora de empresas; Mario Farren, ex superintendente de Bancos e Instituciones Financieras; y Guillermo Tagle, presidente del Depósito Central de Valores (DCV) y Credicorp Capital.

Por su parte, Guillermo Tagle explicó que la única fuente real de ahorro para un país como Chile "es la contribución mensual de todos los trabajadores que ahorran para sobrevivir. Esos recursos que se van acumulando y se van manejando con racionalidad financiera, son los que han permitido que se generen tantos beneficios para el país".

Por otro lado, Karen Ergas, explicó que tanto el sector público como el privado son actores relevantes en la contribución de un mercado robusto y desarrollado. "Desde el sector público debemos ser proactivos en coordinar un poco mejor los entes regulatorios, cosa de agilizar las arrugas que existen en términos de asimetrías regulatorias en tributación para los inversionistas extranjeros". Mientras que, desde el sector privado, cree que es tremendamente relevante profundizar en educación financiera.

Para terminar, Mario Farren coincidió en que el proceso de internacionalización del peso aportaría significativamente al desarrollo del mercado financiero, explicando que "el peso chileno atrae inversión, capital y hace más eficientes los mercados, en el sentido de que hace más visible los precios. El solo hecho de internacionalizar el peso permite que vengan otros inversionistas, se establezcan en Chile y reciban el precio chileno en pesos dentro del mercado local. Eso sería un gran beneficio".



ESE BUSINESS SCHOOL REALIZÓ JORNADA "FINANCE CONFERENCE 2022" JUNTO A PROFESORES DE LAS MEJORES UNIVERSIDADES DE EE.UU.



Hu (UNC Chapel Hill), Felipe Varas (Duke University), and Chao Ying (CUHK Business School) Presentado por Felipe Varas (Duke University)

- Estudio sobre cómo la nueva regulación de capital en EE.UU., que buscaba hacer más segura a la banca, puede haber tenido consecuencias inesperadas sobre la participación de estas instituciones en el mercado de bonos soberanos, afectando el nivel total de intermediación financiera y el funcionamiento del mercado. (Leverage Regulations and Treasury Market Participation: Evidence from Credit Line Drawdowns. Autores: Giovanni Favara (Federal Reserve Board), Sebastian Infante (Federal Reserve Board), and Marcelo Rezende (Federal Reserve Board) Presentado por: Sebastian Infante (Federal Reserve Board)

La Dirección de Investigación, junto al Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad y el Centro de Estudios Financieros, organizaron la jornada "Finance Conference 2022" en el ESE Business School. En esta conferencia académica, presentaron profesores de algunas de las mejores universidades de EE.UU., además de un expositor del Federal Reserve Board.

Abrió este encuentro, el director general del ESE, Raimundo Monge, dando la bienvenida a los asistentes: "Que sea muy productiva la discusión de hoy, los felicito y les doy las gracias por asistir y tomarse el tiempo en este momento del año. Estamos felices de poder realizar este tipo de iniciativas y que puedan compartir sus investigaciones."

A este encuentro, asistieron profesores investigadores en finanzas de las mejores universidades del país y las más destacadas de Estados Unidos, además de personas de la industria, por lo que había presencia tanto de la academia, como del mundo privado.

Los temas de los estudios presentados, fueron los siguientes:

- Estudio sobre la estructura de financiamiento de empresas, en particular el manejo entre deuda de corto y largo plazo, en presencia de diferentes tipos de shocks. (Debt Maturity Management. Autores: Yunzhi

- Estudio sobre cómo ciertas barreras o fricciones en el mercado hipotecario en Chile llevan a que la gente no renegocie sus créditos hipotecarios tanto como debieran, y qué se podría hacer para ayudar a las personas a mejorar esto. (Information Frictions in Mortgage Refinancing. Autores: Vivek Bhattacharya (Northwestern University), José Ignacio Cuesta (Stanford University), Gastón Illanes (Northwestern University), Ana María Montoya (Universidad de Chile), Raimundo Undurraga (Universidad de Chile), and Gabriela Covarrubias y presentado por José Ignacio Cuesta (Stanford University)

- Estudio sobre cómo la percepción del riesgo del valor de las casas, se relaciona a la decisión entre arrendar o comprar una propiedad, encontrando que las personas que arriendan en general, piensan que el precio de sus casas es más riesgoso. (Perception of House Price Risk and Homeownership By Manuel Adelino (Duke University), Antoinette Schoar (MIT), and Felipe Severino (Tuck School of Business – Dartmouth) y presentado por Felipe Severino (Tuck School of Business – Dartmouth)

Luego de las exposiciones, los asistentes participaron de un almuerzo en los jardines del ESE, en el que pudieron seguir conversando y compartiendo sus conocimientos.

CENTRO DE ESTUDIOS INMOBILIARIOS REALIZÓ SU PRIMER FORO DEL AÑO ABORDANDO LAS DIFICULTADES PERMISIOLÓGICAS

El Centro Estudios Inmobiliarios del ESE Business School, organizó su primer foro del año el cual abordó las dificultades permisiológicas, en el marco de un ambiente incierto en la industria inmobiliaria. Fue así, como los cuatro expositores analizaron la temática tratando de entregar propuestas y soluciones.

Para lo anterior, se contó con las presentaciones de Pilar Giménez, socia en D'Urbano Consultores; Juan Eduardo Figueroa, abogado y experto en derecho inmobiliario; Gloria Hutt, ingeniero en transportes y ex ministra de Transportes; y Carolina Simonetti, ingeniero civil industrial y ex asesora del gabinete de Gloria Hutt. La jornada, fue moderada por el director

del Centro, José Miguel Simian, quien comentó: "Tenemos un desafío grande en la industria, tenemos grandes problemas con permisos, impacto ambiental, lo que nos viene agobiando un buen tiempo".

Dentro de las recomendaciones que entregaron, se destaca el contribuir a la visión integradora; aportar formalmente a mejorar el sistema; la importancia de que exista una colaboración público-privada como camino de mejoramiento; participar en procesos de generación de leyes y reglamentos; entre otros más. Además, la ex ministra dijo que, si bien se está viviendo un proceso donde todo se está volviendo digital para agilizar los procesos, "más que digitalizar, hay que alivianar al Estado".



CENTRO ESTUDIOS INMOBILIARIOS ORGANIZÓ SEMINARIO DE CICLO DE INVESTIGACIONES EN ECONOMÍA Y CIUDAD



El Real Estate Modeling Lab (REMLAB) del Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE Business School, organizó un seminario de ciclo de investigaciones en economía y ciudad, en el cual se presentaron diversas tesis de magíster sobre los distintos aspectos de nuestras ciudades.

Fue así, como en la jornada se presentaron cuatro temas: los efectos de las contribuciones sobre el precio de las viviendas; el IVA en la construcción; los costos regulatorios en la ciudad; y diferencias territoriales en la aplicación del subsidio de arriendo DS°52.

La primera presentación estuvo a cargo del profesor Santiago Truffa, quien presentó los "efectos causales de impuestos territoriales sobre precios de bienes raíces, empleando regresiones espaciales discontinuas", investigación llevada a cabo por Matías Canepa, estudiante de magíster en Ciencias de la Ingeniería de la Universidad de los Andes. Este escrito, se basó en que este es el único impuesto al patrimonio vigente y existe una activa discusión sobre aumentarlos.

También, el académico expuso la tesis realizada por Josefa Urzúa, estudiante de magíster en Economía de la Universidad de los Andes, sobre los "efectos de regulación en precios de departamentos", el



que arrojó que, según los resultados generales, el precio por metro cuadrado aumentó un 3% aproximadamente.

Otra tesis presentada fue la de Francisca González, estudiante del magíster en Finanzas de la Universidad Adolfo Ibáñez, sobre la "medición de efecto en precios de vivienda por reforma tributaria del 2014". En ella, se trató de hacer un análisis cuantitativo para observar en qué magnitud y en qué manera se vieron afectados los precios de las viviendas en macrozonas de Santiago Oriente.

Finalmente, Christian Wegmann, quien es investigador del REMLAB fue el encargado de presentar la tesis de Javiera Escalona, estudiante de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de los Andes, la cual abordó los "factores que influyen en la aplicación del subsidio habitacional de arriendo DS°52". Sobre esto, explicó que el objetivo del estudio fue identificar posible relación entre la composición estructural del universo de propiedades habitacionales y los niveles de aplicación de dicho subsidio.

REALIZACIÓN DEL PROGRAMA FOCALIZADO “GESTIÓN DE UN MULTIFAMILY”

El ESE Business School de la Universidad de los Andes y su Centro de Estudios Inmobiliarios realizaron un nuevo programa inmobiliario llamado Gestión de un Multifamily, con el objetivo de desarrollar talento para la evaluación y gestión de este tipo de activos. Este programa, en el que participaron 41 alumnos, buscó ayudar a los participantes a profundizar el conocimiento e incorporar herramientas de evaluación y valoración de proyectos de renta residencial. A su vez, buscó responder a interrogantes tales como: ¿Cuánto espacio hay para un multifamily? ¿Cómo opera?; ¿Cómo se financia?; ¿Cómo se comercializa?; ¿Qué competencias se necesitan para comenzar a operarlo?; ¿Cómo se mueve el mercado de arriendos?; ¿Qué retornos se deben esperar?; ¿Qué debe considerar un multifamily?

Este programa se presenta como una instancia única de discusión entre partes relacionadas a la industria, lo que abre la posibilidad de estar al tanto de las tendencias de ella en este modelo de negocios que ya se ha instalado en nuestro país. Los Multifamily o Edificios de Renta Residencial, son un modelo de activo inmobiliario que nació en Estados Unidos hace ya varias décadas. Se trata de edificios residenciales que pertenecen a un solo dueño y cuyas unidades están diseñadas exclusivamente para la renta.



“EMPRESAS Y ESG” FUE EL TEMA ABORDADO EN EL FORO ORGANIZADO POR EL CENTRO GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD JUNTO AL CENTRO ÉTICA EMPRESARIAL.



El Centro Gobierno Corporativo y Sociedad junto al Centro Ética Empresarial del ESE Business School organizaron un foro que abordó el tema de las empresas y ESG. Para ello, la jornada contó con la exposición de dos expertos en la materia para luego continuar con un panel de conversación para analizar el tema.

Es así como el director del Centro Ética Empresarial, el profesor Álvaro Pezoa expuso sobre la empresa, sociedad y sus escenarios y retos actuales; mientras que Paola Alvano, gerente de asuntos corporativos y sostenibilidad de BCI, analizó la estrategia corporativa y ESG desde la experiencia del banco, para luego dar paso al panel de conversación, que fue moderado por el director del Centro Gobierno Corporativo y Sociedad, Alfredo Enrione.

Por su parte, Álvaro Pezoa comentó que nunca se ha valorado la relevancia social que ha alcanzado la empresa en el mundo, sobre todo la empresa privada, agregando que "las expectativas que genera el mundo empresarial son enormes, y a veces por momentos son exageradas, pero son reales y corresponde al nuevo lugar que ocupa el mundo empresarial en la sociedad".

Respecto a ESG, explicó que esto es solo un modelo, guía o aproximación para visualizar la actividad de la empresa, teniendo presente una serie de dimensiones más relevantes sobre el impacto de una organización y cómo esta puede influir positiva o negativamente. Sobre esto, Álvaro Pezoa indicó que "es muy polémico este tema, ya que las empresas cada vez más están preguntando el riesgo de su aplicación".

Concluyendo su exposición, Paola Alvano comentó que "esto no se puede hacer solo, hay que trabajarlo colaborativamente (...) todos tenemos que aportar ya que se trabaja en el ecosistema". Sumándose a esas palabras, el académico del ESE opinó que "la legitimidad moral se ha puesto en duda por diversas razones y porque en Chile existe un cultivo ideológico (...) se tiene que ganar legitimidad social para que la empresa funcione bien".



SEGUNDO FORO DEL AÑO DEL CENTRO ÉTICA EMPRESARIAL ABORDÓ EL TRABAJO DE CALIDAD Y EMPLEO SOSTENIBLE

El Centro Ética Empresarial del ESE Business School organizó su segundo foro del año, donde se conversó sobre el trabajo de calidad y el empleo sostenible. Para analizar esta materia, se contó con la exposición de Juan Sutil, presidente de la CPC (Confederación de la Producción y del Comercio), junto al director del Centro, Álvaro Pezoa, y al investigador en el mismo, Javier Pinto. Los tres mantuvieron una discusión sobre la temática y respondieron preguntas del público.

Como marco del debate, se tuvo en consideración que el trabajo es una condición para el desarrollo humano, y que la calidad del empleo hace referencia al sentido que éste puede tener si resulta significativo para quien lo realiza y si se caracteriza por tener un propósito no solo individual, sino también de bien común. Debido a las razones señaladas, el desafío del trabajo moderno consistiría en generar empleos que sean económicamente sostenibles y competitivos, al tiempo que permitan el desarrollo de las personas que participan en el mundo laboral y la sociedad.

En la oportunidad, Juan Sutil comentó sobre la importancia de la ética en los negocios, explicando que "sin ella es difícil hacer empresa". Esto, pues se trata de "un factor fundamental que permite que el centro de la actividad empresarial esté focalizado en la persona, la comunidad y, hoy más que nunca, en el medio ambiente".

Por su parte, el director del Centro, Álvaro Pezoa, enfatizó que, "efectivamente, la empresa es y ha sido una fuente principal de empleos. Sin desmedro de ello, es necesario procurar que la empresa pueda continuar generándolos. Y, al mismo tiempo, velar porque esas fuentes de trabajo contribuyan al florecimiento humano, para lo que es preciso (también) que las personas tomen muy en serio su actividad laboral".



PROFESOR ÁLVARO PEZOA PARTICIPÓ DEL LANZAMIENTO DEL LIBRO "THE FUTURE OF ENTERPRISE AND ENTREPRENEURSHIP AFTER LAUDATO SI"



El viernes 25 de noviembre fue presentado, en el ESE Business School, el libro "The future of enterprise and entrepreneurship after Laudato si".

El texto corresponde a una colección de trabajos desarrollados por destacados académicos y directivos empresariales, de diversas nacionalidades, editados por Rodrigo Whitelaw & Romain Buquet. La contribución de USEC Chile a este volumen fue escrita por Álvaro Pezoa ("A reflection on the future of work in companies in the fase of technological transformation"), profesor titular y director del Centro Ética Empresarial del ESE.

El propósito del libro fue conmemorar los 100 años de la fundación de la OIT, regalando este ejemplar a S.S. Francisco, puesto que la Iglesia Católica tuvo una destacada participación en los orígenes del mencionado organismo.

El profesor Pezoa realizó la presentación, enfatizando la necesidad de una comprensión integral de la



naturaleza y alcances de la actividad empresarial, abordando conjuntamente sus dimensiones económica, social, ecológica y ética. "Este desafío, al tiempo teórico como práctico, requeriría entender a la empresa, simultáneamente, como una comunidad de personas y un cuerpo social intermedio, donde el trabajo profesional abre múltiples posibilidades de plenitud humana, excediendo en mucho el aporte exclusivamente económico".

CENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS REALIZÓ CONFERENCIA “DIVERSIFICACIÓN INTERNACIONAL DEL PATRIMONIO DE FAMILIAS EMPRESARIAS: ¿CÓMO LOGRAR RENTABILIDAD EN UN ENTORNO TURBULENTO?”

En el marco de un país que está en pleno proceso constituyente, que ha sido marcado por una turbulenta agenda social y ha sufrido las consecuencias de la pandemia, las familias empresarias han visto peligrar sus intereses financieros.

Bajo este contexto, se hace necesario que las empresas familiares chilenas vean la oportunidad de diversificar sus patrimonios a nivel internacional, asumiendo, de esta forma, los riesgos de un escenario global que tampoco es el óptimo.

¿Cómo son las legislaciones en el extranjero en materia de inversión? ¿Cuál es el riesgo cambiario? ¿En qué invertir en un escenario inflacionario? Son algunas de las preguntas que se contestaron en la conferencia organizada por el Centro de Familias Empresarias del ESE en conjunto con el banco suizo Julius Baer y el patrocinio de Alcalá Multifamily Office.

El evento, que llevó por nombre "Diversificación internacional del patrimonio de familias empresarias", comenzó con las palabras de bienvenida del director del Centro de Familias Empresarias, Jon Martínez.

Luego, se dio paso a la exposición de Rodrigo Pérez de Arce, fundador de Pérez de Arce Abogados, estudio jurídico que asesora a familias empresarias chilenas. En la presentación, el abogado entregó información sobre aspectos legales que las empresas familiares y personas naturales deben considerar a la hora de invertir fuera de Chile. También, describió qué países son más convenientes para diversificar el patrimonio.

"Se percibe un ambiente de hostilidad sobre los que invertimos, pero mirando hacia la diversificación, si queremos invertir afuera, debemos tener en cuenta aspectos como: la doble tributación, ya que hay países donde no existe y otros que sí la tienen; y el impuesto por herencia en el país que invertiremos, que puede ser muy alto", explicó Pérez de Arce. "Los países donde es aconsejable invertir hoy para las empresas

familiares chilenas son: Portugal, España y Uruguay", señaló.

A continuación, expuso Andrea Cuomo, director de América Hispana y México en Julius Baer. El experto, entregó datos para asegurar el rendimiento de la inversión en tiempos de incertidumbre, asumiendo riesgos, pero a la vez maximizando la eficiencia de la empresa.

"Para la construcción de cartera es aconsejable revisar la política de inversión y analizar el perfil de riesgos bajo las nuevas condiciones geopolíticas y macroeconómicas. También, es necesario tener en cuenta qué tipo de moneda voy a tener como moneda de referencia, para no cometer errores cuando haga el cambio y, sobre todo, no tomar decisiones influenciadas por conductas emocionales y el pánico", señaló Cuomo.

Terminadas las presentaciones, se llevó a cabo un panel de conversación, al cual se sumaron René Sepúlveda, gerente general y fundador de Alcalá Inversiones; y Beatriz Sánchez, responsable para las Américas y miembro del Comité de Dirección de Julius Baer en Zúrich, Suiza.

Finalmente, los invitados coincidieron en que, a pesar de estar en un escenario de, prácticamente, nulas certezas, la mirada de las familias empresarias no debe ser negativa. Los portafolios tienen que tener en cuenta este nuevo mundo que se está consagrando.



CENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS REALIZÓ CONFERENCIA QUE ABORDÓ EL TEMA “ACTIVOS DIGITALES, LA REVOLUCIÓN DE LAS FINANZAS”



“Activos digitales, la revolución de las finanzas”, fue el tema abordado en la conferencia organizada por el Centro de Familias Empresarias, en conjunto con el banco suizo Julius Baer, y el patrocinio de Alcalá Family Office.

Para analizar este tema, el director de finanzas del ESE Business School y Ph.D en finanzas, profesor Hugo Benedetti, fue el primer expositor: "Estamos en un momento donde seguimos pensando en esto como una revolución. Mi esperanza es que lo veamos como una evolución, ya que no es una moda pasajera, no ha llegado a Chile, pero en el mundo ya es una realidad".

Además, agregó que "las criptomonedas, son lo más conocido a nivel local." Las necesitamos por el proceso inflacionario, muchos países tienen billetes que valen muchos dólares. En Grecia, por ejemplo, con el euro se congelaron las reservas bancarias y solo podías sacar 60 euros a la semana. Por otro lado, en Ucrania ¿cómo se puede llevar la gente su dinero? Todos estos problemas los resuelve la Criptomoneda".

También, comentó que el bitcoin, que es la más conocida, nació como un experimento social para dar solución a dolores financieros, permitiendo contar con una transferencia digital de unidades de valor sin necesidad de un organismo central, de libre acceso y

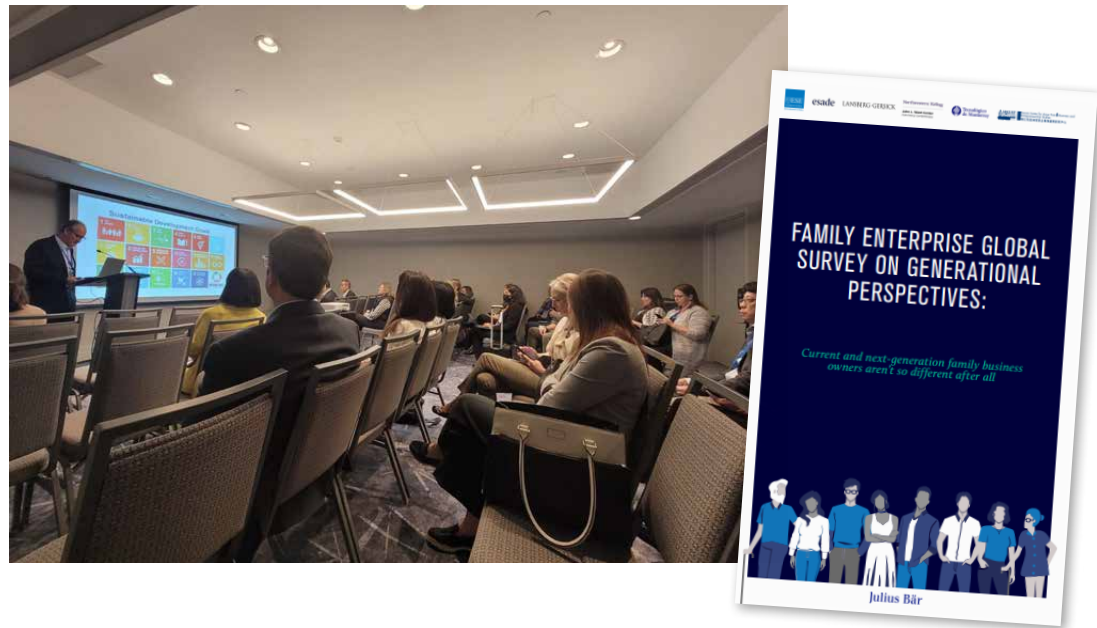
sin intermediarios. Es un prototipo que sobrepasó sus expectativas iniciales y se convirtió en un producto incompleto, rudimentario y tosco, pero aún así entrega una solución «plug and play» a ecosistemas financieros deficientes. "Bitcoin es un Windows 98 con muchos parches, sigue siendo la aplicación con mayor penetración", concluyó el académico.

Luego, fue el turno de Manuel Villegas, embajador de criptoactivos en Bank Julius Baer: "Mi padre empezó con bitcoin en Venezuela el 2015 y en el 2016 comencé yo a invertir. Me di cuenta cómo sobrevivían los bitcoin en medio de una economía de guerra como lo es Venezuela. Creemos que en los activos digitales hay una potencia muy grande que transformará la banca tradicional y que es muy importante que la banca o instituciones financieras reguladas custodien los activos".

Agregó además que los bitcoin, se les denomina también la "web 3.0" ya que con ellas podemos leer, escribir, pero también tener: "Tenemos la convicción de que esta será una clase de activos de gran importancia. Creemos que los clientes necesitan velocidad en la ejecución, que va a haber una toma en los servicios tradicionales y así se creará un puente entre las finanzas tradicionales y las descentralizadas".

Luego, se realizó una mesa redonda, moderada por el profesor Jon Martínez, director del Centro de Familias Empresarias, en la que participaron los dos expositores en conjunto con José Miguel Irrázaval, gerente general de Julius Baer Bank y René Sepúlveda, gerente general y Fundador de Alcalá Inversiones, en la que se profundizaron las razones del porqué los activos digitales constituyen una verdadera revolución en las finanzas e inversiones a nivel mundial, y que aunque tienen promotores y detractores, nadie duda que las finanzas de aquí en adelante se verán muy influidas por esta nueva herramienta, que afectará las inversiones de las familias empresarias.

DIRECTOR DEL CENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS PARTICIPA EN LA 2022 FFI GLOBAL CONFERENCE EN EL MIT



En el mes de octubre, el director del Centro de Familias Empresarias, profesor Jon Martínez, fue conferencista en la 2022 FFI Global Conference, organizada por el MIT, en Boston, EE.UU. Su presentación fue "Current and next-generation family business owners aren't so different after all". Este tema es el resultado de un estudio realizado en 2020 y 2021, sobre generaciones de familias empresarias en conjunto con el John Ward Center for Family Enterprises, Kellogg School of Management at Northwestern University; ESADE Business School; Tanoto Center for Asian Family Business and Entrepreneurship Studies, Hong Kong University of Science and Technology; Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey; y Lansberg & Gersick & Associates.

El estudio, que contó con una muestra de 1.318 casos provenientes de 39 países, buscó conocer cómo son las generaciones que actualmente conforman las familias empresarias, observando que estas

después de todo, no son tan distintas. *Millennials* y *Centennials* valoran altamente la familia y empresa familiar. Además, aspiran a ocupar altos cargos y se están preparando para alcanzarlos. Si bien tanto las generaciones mayores como los más jóvenes concuerdan en que las generaciones más jóvenes necesitan conocimiento práctico y desarrollar habilidades de liderazgo, las generaciones mayores creen que es muy importante la transferencia de valores y formas de hacer las cosas, mientras que las menores aspiran a una mayor apertura de parte de las mayores hacia nuevas ideas y formas de hacer las cosas, junto con el desarrollo de habilidades blandas. El estudio también hizo una comparación entre los países que aportaron más casos a la muestra (Chile, China, EEUU, España y México), observando, por ejemplo, que en Chile habría más diferencias entre géneros, para las familias de EE.UU y China sería más importante la filantropía y que las familias de México valorarían en mayor proporción los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

DURANTE 2022 EL CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARTICIPÓ EN:

la formación de más de **900** directores y altos directivos

realizó **10** encuentros

generó **8** estudios sobre el gobierno corporativo en la realidad nacional.

PAUL POLMAN, AUTOR DE RECONOCIDO LIBRO "NET POSITIVE", VISITÓ EL ESE PARA GUIAR A LAS EMPRESAS HACIA UN FUTURO MÁS SOSTENIBLE



Gina Ocqueteau, Directora de SQM; y María Emilia Correa, Directora Independiente de Colbún, y el encargado de moderar el panel fue Alfredo Enrione, director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE.

Durante su presentación en Chile, el ex CEO de Unilever y autor de Net Positive, Paul Polman, compartió la siguiente reflexión: "Después del Covid, entendimos que lo que más necesitamos son líderes valientes, que trabajen con el corazón y la mente. Que no sólo utilicen los números y se preocupen de los accionistas, sino que además sean líderes que traigan de vuelta la humanidad a las empresas. Líderes con empatía, compasión y humildad, son los que entienden la potencia de los propósitos".

Paul Polman, ex CEO de la multinacional Unilever, visitó el ESE Business School para presentar "Net Positive: Cómo las empresas valientes prosperan dando más de lo que reciben", libro reconocido por The New York Times y The Economist por su aporte en el análisis de los principios y las prácticas necesarias para que las empresas tengan éxito en la ruta hacia la sostenibilidad y la innovación, basándose tanto en la experiencia de la multinacional Unilever como en otras organizaciones globales que han apostado este camino.

Con una alta convocatoria de ejecutivos y directores de empresa vinculados a la sostenibilidad, la actividad se llevó a cabo en el aula magna del ESE Business School y tuvo a Colbún y SQM como auspiciadores. Además, el encuentro contó con la participación y exposiciones de Gonzalo Muñoz, cofundador de Manuia y Chairman Climate Champions Board COP;

Daniel Vercelli, Managing Partner de Manuia, instó al sector privado local a conocer el impacto que está generando "Net Positive" e interiorizarse sobre por qué esta forma de hacer negocios es positiva no sólo en cuanto a resultados financieros, sino también para maximizar el impacto positivo de las empresas en todo ámbito. "Queremos que, tal como plantean los autores, todos podamos cuestionarnos sobre qué estamos haciendo a nivel corporativo para que al lograr el éxito en nuestros negocios, hagamos que el mundo sea mejor. Como líderes empresariales, tenemos una importante e ineludible misión en proteger el planeta y contribuir a crear economías estables y sociedades inclusivas, y precisamente esto es lo que queremos analizar junto a nuestro invitado especial Paul Polman", declaró.

CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD JUNTO A PWC CHILE LANZAN EL PRIMER ESG BOARD READINESS INDEX CHILE



Los criterios ESG se han tomado la agenda empresarial no solo a nivel internacional. En Chile, la incorporación de estos principios ha ido al alza e, incluso, es de los países pioneros en la búsqueda de regular la divulgación de información con respecto a sostenibilidad, impacto social y gobernanza.

Motivados por este contexto, el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School y PwC Chile lanzaron el primer ESG Board Readiness Index Chile. El estudio, analizó encuestas realizadas a los directores de las empresas más grandes del país, con el objetivo de entender cómo se están abordando los desafíos en materias ESG.

Antes de la entrega de los resultados del análisis, Mauricio Larraín, vicepresidente de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), expuso sobre la norma 461 que implementó la comisión y que busca estandarizar la entrega de información sobre aspectos no financieros por parte de las empresas.

Si bien la CMF ya había normado que los directorios divulgaran información sobre la manera en que han adoptado las prácticas sobre sostenibilidad y la existencia de equidad de género en los gobiernos corporativos, la comisión quiso ir más lejos con la nueva normativa 461.

"Lo que buscó esta norma fue exigir un criterio de divulgación único. Se exige un documento integrado sobre temáticas medioambientales y sociales. Que se entregue información sobre: ¿Cuáles son las metas en materias de sostenibilidad?, ¿Cómo están fortaleciendo la relación con los stakeholders?, ¿Cuáles son los riesgos y cómo se van a enfrentar?", señaló Larraín.

El estándar elegido es el SASB, que divide a las compañías en 77 sectores industriales. De esta forma, las empresas deberán reportar rigiéndose por el sector al que pertenecen. En palabras del vicepresidente de la CMF: "Esta modalidad servirá para que los inversionistas extranjeros tengan acceso a información comparable y estandarizada, y que, de esa forma, puedan pensar en Chile para invertir".

Luego, el académico Alfredo Enrione entregó los resultados del ESG Board Readiness Index Chile, en el que, de un universo de 275 empresas, se tuvo respuesta por parte de 91.

"La principal interrogante que motivó el estudio fue ¿cómo va a ocurrir la implementación de la norma 461?", señaló Enrione. "¿Se va a impulsar bajo una convicción o una presión? Construimos una serie de métricas que nos hablan de conciencia o convicción, competencias de la empresa y despliegue", agregó el académico.

Dentro de los resultados se pudo apreciar que un 1% se saca una nota 7.0, otro 1% un 6.7 o 6.6 y un 51% que tiene 4.0 o menos, en cuanto a la aplicación de los criterios ESG. Además, las grandes empresas están más avanzadas que las medianas y pequeñas y existen variaciones por rubro. Los rubros más avanzados son los que se han visto directamente aludidos por temas medioambientales y sociales.

"Nos encontramos con que, al final del día, la conciencia o convicción parece ser menor que la competencia y, a su vez, menor que el despliegue por parte de las empresas", concluyó Enrione.

De esta conclusión, el académico levantó dos hipótesis. La primera señala que "el directorio está impulsando cambios como respuesta a presiones externas, sin tener todavía la convicción suficiente"; y la segunda: "son otros los agentes que están impulsando el proceso de cambio desde el interior de la empresa y no es el directorio quien lidera la agenda ESG".

Sobre estas premisas, discutió el panel invitado compuesto por Alejandra Wood, directora de Codelco; Ximena Corbo, directora de la CMPC; y Héctor Cabrera, socio de PwC Chile.

"Los líderes de gobiernos corporativos no tienen tan incorporados criterios de sostenibilidad y transparencia y no es un pecado que no lo tengan,

porque es algo nuevo que aparece en el horizonte", expresó la directora de Codelco. "Efectivamente, la industria minera va más adelante, pero nos queda mucho camino por recorrer", agregó.

Por otra parte, Ximena Corbo hizo una reflexión sobre cómo los directorios no están preocupados exclusivamente de aspectos financieros. La agenda empresarial se ha abierto a las temáticas de sostenibilidad. "En las reuniones de directorio se discuten métricas que no son solo financieras. Tenemos que ver cómo estamos avanzando en ámbitos de equidad de género, de igualdad salarial y de medio ambiente. Hoy día, nadie te va a aceptar que solo estés hablando de la parte financiera", señaló la directora de la CMPC.

Por su lado, Héctor Cabrera enfatizó en la importancia de los resultados de este análisis para realizar comparaciones hacia el futuro: "El estudio nos orienta a saber dónde estamos ahora y nos permite sentar los precedentes para ver la evolución. Al mirar al largo plazo, las empresas se van a ver obligadas a tener que evolucionar, porque esa información va a estar disponible gracias a la normativa".

Finalmente, los invitados concluyeron que, con la exigencia en divulgación y estandarización sobre información relacionada con ESG, se posiciona a Chile positivamente en el mercado internacional.



CENTRO GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD REALIZÓ EL SEMINARIO "PROPIEDAD, PROPÓSITO Y GOBIERNO CORPORATIVO: MIRADAS AL FUTURO DEL CAPITALISMO"



Con el objetivo de analizar el desarrollo y el futuro del capitalismo, el libre mercado y el funcionamiento e impacto de las empresas privadas, el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School realizó el seminario "Propiedad, propósito y gobierno corporativo: miradas al futuro del capitalismo".

Para contextualizar el tema abordado en el seminario, cabe destacar que la empresa privada ha sido de los grandes motores en la transformación de la humanidad en los últimos 200 años. Generación tras generación se han encontrado con un mundo más rico, más sano, y más longevo que la generación inmediatamente anterior.

Hoy (como otras instituciones surgidas en la misma época), el capitalismo es blanco de numerosas críticas. Para muchos, por ejemplo, la desigualdad de ingresos y el cambio climático son vistos como síntomas de las limitaciones del capitalismo, temas que se analizaron en este encuentro.

Para comenzar el seminario, el director del Centro Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE, Alfredo

Enrione, expuso sobre las tres ideas centrales del modelo de empresa en el capitalismo: La idea de una propiedad que está en manos de los dueños e inversionistas, quienes asumen los riesgos; el propósito que espera generar utilidades para estos dueños, y un modelo de gobierno corporativo que pretende dirigir para maximizar las utilidades.

"Tengo la convicción de que el capitalismo que veremos en el futuro seguirá existiendo, y así lo espero, pero va a ser un modelo con algunos matices, acentos y elementos distintos a los que hoy día están", aseguró Enrione.

Por otro lado, el académico describió en qué consiste sistema B, organización que tiene como fin transformar la economía global para beneficiar a todas las personas, comunidades y el planeta.

"El Movimiento Global B nace el año 2006 en Estados Unidos, con el objetivo de redefinir el éxito en la economía, considerando no solo el éxito financiero, sino también el bienestar de la sociedad y el planeta. En este encuentro conoceremos a empresas que ya son parte de este movimiento".

A continuación, fue el turno de Jeannette Von Wolfersdorff, economista, cofundadora de la fundación Observatorio fiscal y primera mujer en ser parte del directorio de la Bolsa de Comercio de Santiago.

En la oportunidad, Jeannette expuso sobre las "miradas al futuro del capitalismo", donde entregó su visión sobre los desafíos y oportunidades de este sistema.

"No es fácil conversar sobre el capitalismo, sobre todo porque los puntos de vista se pueden tornar excesivamente ideológicos con calificaciones y descalificaciones. Estas reacciones son muy emocionales cuando en realidad deberían generarse debates técnicos económicos y analizar la inmensa complejidad de reconciliar intereses económicos en una sociedad, empresas o mercados", comentó la cofundadora de la fundación Observatorio fiscal.

Por otro lado, agregó que "el capitalismo logró desarrollar un bienestar nunca visto en otro sistema económico, pero que también ha llevado a generar malestar y daño en el planeta. A principios del siglo XX, todo lo producido por los seres humanos equivalía al 3% de la biomasa de todo lo que vive en el planeta, como algas, plantas, bosques y animales. Hoy, según distintos análisis, todo lo producido por el ser humano, la masa antropogénica ya superó la biomasa, que es una tendencia que sin duda no puede sostenerse en el futuro".

"Si proyectamos una población hacia el 2050 de 9 mil millones de personas, esperando que estas personas vivan considerablemente bien, también nos damos cuenta de que se necesita un cambio en las reglas del capitalismo. Hay que ajustar las reglas e incentivos que tenemos actualmente, porque tenemos un solo planeta", afirmó.

Luego, la experta hizo una invitación a los asistentes, destacando que "debemos

repensar y ver cómo las empresas deben ser parte de este debate y cómo tomar en serio los desafíos del proceso para regular los intereses de los consumidores, empresas y sus inversionistas. Pongamos más energía no solo en pensar en las regulaciones, sino que también en cómo mejorar continuamente para premiar a las empresas que lo hacen bien y lo contrario cuando no lo hacen".

Para continuar, fue el turno de Daniella Hartley, Ingeniera Comercial de la Universidad de los Andes, y desde 2019 country manager de Patagonia, empresa B que se destaca por incluir una visión más rica de su misión: "Estamos en este negocio para salvar nuestro hogar, el planeta tierra".

"Patagonia es un motor solidario, pero sigue siendo un negocio con fines de lucro, responsable, rentable, y una empresa activista. Este es solo un camino para mostrar que se pueden hacer empresas rentables, con el cuidado de las personas y el medioambiente, sin sacrificar la rentabilidad. Hoy día, donamos mucho más dinero al medioambiente y lo importante de esto es que la plata donada se les entrega a otras empresas que comparten nuestros valores, y así nos aseguramos de que el propósito de la empresa se cumpla", compartió Daniela.

En la misma línea, reflexionó: "Claramente, como toda decisión, tiene desafíos y oportunidades. Nuestro desafío es demostrar que este experimento de nuevo modelo de negocios funciona. Y dentro de las oportunidades, se abren muchas más opciones de desarrollar nuevos productos y negocios que vayan en pro de salvar el planeta".



Para cerrar, Daniela agregó que "hoy la tierra es nuestro único accionista. Si bien, somos capitalistas, no somos tradicionales. Tenemos que ganar la mayor cantidad de dinero para luego devolverle al planeta la mayor cantidad de recursos que ya se extrajeron".

Después, se dio paso a la presentación de Sebastián Cantuarias, CEO de Banca Ética Latinoamericana y director ejecutivo de la Fundación Dinero y Conciencia, quien dio a conocer el funcionamiento de este sistema bancario no tradicional.

"La principal pregunta de la Banca Ética es ¿a quién sirve mi dinero? Y es interesante porque desde la perspectiva de la sustentabilidad esta pregunta pone la responsabilidad primero en el cliente mostrándole a qué tipo de empresas o instituciones están consumiendo o aportando", comentó.

Cabe destacar, que la Banca Ética cuenta con 5 elementos que son los pilares de la cultura de la organización: Los criterios explícitos de inversión; inversión en la economía real; transparencia total con los clientes; incentivos orientados al impacto, y una gobernanza adecuada para cuidar el propósito de la organización.

Después, fue el turno de Juan Luis Moreno, Ingeniero Comercial de la Universidad Católica, MBA de la London Business School y gerente general de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), organización privada sin fines de lucro y su propósito es la salud y seguridad social de los trabajadores chilenos.

En la oportunidad, el gerente general presentó

cómo la ACHS ha avanzado hacia el camino de la sostenibilidad en los últimos 10 años, una transformación al servicio de mayor transparencia y excelencia en una organización dedicada a la seguridad social.

"Somos una organización que persigue impactar positivamente en la sociedad, a través de la consecución de los resultados distintos en accidentabilidad y una atención de salud de máxima calidad y dignidad. A su vez, ponemos nuestra capacidad y voluntad a disposición de proyectos que generen significativo valor comunitario", recalcó.

Además, comentó que "Nuestro proceso de modernización nos ha permitido conseguir importante avances operacionales y financieros, robustecer nuestro gobierno corporativo e impulsar múltiples proyectos que han fortalecido nuestra sostenibilidad organizacional".

Dentro de sus próximos desafíos, destacó: "Nuestra visión seguirá centrada en cumplir nuestro propósito institucional 'hacer de Chile el país que mejor cuida a los trabajadores y sus familias', a través de 3 ejes estratégicos: Excelencia y creación de valor social; gestión responsable y transparente; cultura y capacidades distintivas".

En el último bloque del seminario, Alfredo Enrione moderó una mesa redonda, en la que se sumó la profesora del ESE y directora del Centro Estudios Financieros, María Cecilia Cifuentes, junto a los otros expositores anteriormente mencionados, quienes contestaron diversas preguntas y dieron sus puntos de vista sobre el futuro del Capitalismo.



ESE BUSINESS SCHOOL REALIZÓ PREMIACIÓN DEL RANKING MOST INNOVATIVE COMPANIES CHILE 2022



El Centro Innovación y Emprendimiento del ESE Business School de la Universidad de los Andes realizó la premiación del ranking "Most Innovative Companies Chile 2022", cuyo objetivo es reconocer a las empresas que se han destacado por los avances en materia de innovación, a través de la implementación de nuevos procesos, productos, servicios o iniciativas innovadoras que impacten en la comunidad.

El ranking que se inauguró en el 2009 es elaborado todos los años por el Centro, en colaboración con MIC Innovation, consultora especializada en innovación corporativa y en asociación con el diario El Mercurio. Este ya ha contado con la participación de más de 400 empresas de 35 industrias y mide y compara los aspectos de estrategia, cultura, liderazgo, organización, procesos de innovación, uso de activos estratégicos e impacto en creación de valor para elegir a los galardonados.



La ceremonia, contó con las palabras de bienvenida del director general del ESE, Raimundo Monge, quien destacó la importancia de la realización de este ranking, que valora la innovación, y ayuda a promover buenas prácticas y reconocimiento a los directivos de las empresas que se han enfocado a avanzar en este tema.

Por su parte, Juan Jaime Díaz, Director Desarrollo Comercial de El Mercurio, comentó que están "muy orgullosos" y "comprometidos" con apoyar esta iniciativa, ya que la innovación es el pilar fundamental que ayuda a las economías emergentes a diferenciarse y poder construir un mejor país.

Este año, el ranking midió y comparó siete aspectos claves de la innovación: estrategia, cultura, liderazgo, organización, proceso de innovación, uso de activos estratégicos e impacto en creación de valor.

La medición se realizó utilizando la herramienta MIC Diagnostics v3.0©, la cual es una metodología estandarizada que incluyó entrevistas en profundidad a los líderes de la organización, una encuesta sobre el nivel de desarrollo de capacidades y uso de

herramientas de innovación, y la revisión de KPI de impacto de la innovación sobre el valor de la empresa.

"Este premio reconoce a las empresas que están en la frontera, que están haciendo cosas nuevas y que realmente están cambiando la forma del país y, especialmente, que son un ejemplo para otras", destacó Patricio Cortés, profesor adjunto del Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School y Socio Principal de la Consultora MIC Innovation.



CIE Y CFE LANZAN WHITE PAPER SOBRE EMPRESAS FAMILIARES E INNOVACIÓN

El Centro de Innovación y Emprendimiento realizó en conjunto con el Centro de Familias Empresarias, el estudio titulado "Empresas familiares e innovación: ¿Qué tan innovadoras son las empresas familiares en Chile?". Este «white paper» tiene como propósito comparar cómo las empresas familiares, sus generaciones y las empresas no familiares están gestionando la innovación en Chile.

A partir de un análisis cuantitativo a una muestra de 143 empresas chilenas, se quiso conocer cómo gestionan la innovación empresas familiares (EF) y no familiares (ENF), obteniendo resultados interesantes especialmente al comparar a las ENF con EF, según la generación de la empresa familiar que está al mando de la empresa.

El análisis se realizó a partir del Modelo de Gestión de la Innovación "Most Innovative Companies", elaborado por el Centro de Innovación y Emprendimiento, que permite medir componentes claves de la gestión de la innovación en las empresas tales como: i) El Ecosistema: conformado por el liderazgo, la estrategia, recursos humanos y estructura; ii) La Gestión de Activos Clave: compuesto por gestión del conocimiento, gestión de relaciones en la cadena de valor y gestión de la tecnología; iii) Procesos de Innovación: conformado por gestión de la innovación, desarrollo de nuevos productos o servicios, y desarrollo de nuevos procesos; iv) Orientación a resultados; y, v) Cultura de la innovación.



Los resultados de este estudio revelan que las empresas familiares no difieren significativamente de las no familiares a la hora de gestionar la innovación. Sin embargo, las empresas familiares de primera generación son las que gestionan mejor la innovación, superando a empresas familiares de otras generaciones y a las empresas no familiares. Asimismo, es la segunda generación de familias empresarias, la que tiene los peores niveles de gestión de innovación al compararla con el resto de las generaciones y con empresas no familiares.

SEMINARIO DEL CENTRO DE INNOVACIÓN Y EMPREDIMIENTO ABORDÓ CÓMO VINCULAR A LAS EMPRESAS CON LAS UNIVERSIDADES



La tecnología, a pesar de que trae consigo soluciones, también impone nuevas problemáticas que mejorar. Esto, sumado al cambio climático, ha puesto al mundo empresarial bajo constantes exigencias que, por la velocidad del día a día, muchas veces no han podido resolver. Bajo esa premisa, la academia se ha convertido en una excelente aliada a la hora de ayudar al mundo empresarial en la búsqueda de soluciones.

El seminario "Innovación Abierta: ¿Cómo vincular a las empresas con las universidades?", del Centro de Innovación y Emprendimiento, buscó abordar esta interrogante en conjunto con HUBTEC, Centro de Transferencia de Conocimiento y Tecnologías que cuenta con 10 universidades socias para contribuir en el traspaso del conocimiento a la industria.

La actividad, comenzó con las palabras de bienvenida del director general del ESE Business School, Raimundo Monge, quien se refirió a la importancia de que el mundo empresarial y el académico busquen contribuir mutuamente al país, destacando la labor investigativa que ha tenido el ESE.

"En el ESE, los profesores dedican gran parte de su trabajo a la investigación. Hemos generado una cantidad creciente de conocimiento que está disponible. Las empresas deben expresar sus

problemáticas y en conjunto con las universidades lograr soluciones. Para lograr este acercamiento, se debe generar confianza mutua y construir puentes entre ambas entidades", señaló Monge.

Luego, expuso Ignacio Merino, director ejecutivo de HUBTEC, sobre por qué ha sido difícil la relación entre la academia y las empresas y cómo la labor de HUBTEC se ha enfocado en esa gestión.

"El modelo de negocios actual se encuentra bajo riesgo. Muchas empresas tienen el sesgo de quedarse en la comodidad, porque no están mirando lo que puede pasar en el futuro. En Chile tenemos una cantidad de talentos enorme. Sin embargo, las universidades no se entienden con el mundo empresarial, porque existe una brecha de gestión", señaló Merino.

La segunda exposición estuvo a cargo de Patricio Feres, gerente de Nuevos Negocios de HUBTEC, quien explicó el proceso de este centro para lograr la colaboración entre universidades y empresas.

"Lo que hacemos en HUBTEC es identificar el problema, luego catalogarlo en un nivel de dificultad o desafío. Después, buscamos líderes de equipo en las universidades, que puedan llevar el proceso de la búsqueda de solución del problema", explicó Feres.

A continuación, se dio paso a un panel compuesto por Rosario Navarro, directora de empresas y socia de IDEMAX; Andrés Zahler, asesor del Ministerio de Economía; e Ignacio Merino, quien también se sumó a esta instancia. La conversación, fue moderada por el director del Centro de Innovación y Emprendimiento, Iván Díaz-Molina.

Por su parte, Rosario Navarro aportó al panel con la mirada desde las empresas. La experta, destacó los talentos que existen en Chile y que, generalmente, son pasados por alto, ya que la industria prefiere la mano extranjera. Además, indagó en el porqué de la poca contribución que se ha dado entre empresas y universidades.

El enfoque estatal fue abordado por Andrés Zahler, quien reconoció la deuda que existe en el incentivo a la colaboración por parte de las universidades y el mundo privado.

"Desde el punto de vista del Estado hay un desafío enorme para que esto ocurra más, ya que entendemos que es extremadamente valioso. Los datos duros demuestran que Chile hace poco I+D", expresó.

Luego, Ignacio Feres cerró el panel dando a conocer los desafíos de HUBTEC hacia el futuro. "Nos estamos enfocando en el impacto país con nuestra labor, y estamos mapeando las capacidades que hay en Chile para ponerlas a disposición del sistema", expresó el experto.

Finalmente, los invitados concordaron en la necesidad de colaboración entre la industria y la academia, basándose en los principios de confianza, transparencia y el propósito de bien superior.



SE DIO INICIO A LA PRIMERA VERSIÓN DEL PROGRAMA FOCALIZADO “FUNDRAISING PARA FUNDACIONES: ESTRATEGIAS PARA AVANZAR EN LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA DE MI ORGANIZACIÓN”



Con una excelente convocatoria se realizó el Programa Focalizado "Fundraising para fundaciones: Estrategias para avanzar en la sustentabilidad económica de mi organización", impulsado por el Centro para el Desarrollo de Iniciativas Sociales (CEDIS) del ESE Business School.

El curso buscó entregar herramientas de gestión efectivas para que las fundaciones puedan hacer Fundraising, con el foco en lograr una sustentabilidad económica que se mantenga en el tiempo, además de enseñar cómo desarrollar estrategias para que las organizaciones impacten positivamente en el medioambiente y la sociedad.

Durante el transcurso del programa, el abogado David Ancelovici, director del grupo Tax Albagli Zaliasnik,

expuso sobre el marco legal de las donaciones. Sobre esta arista, abordó los aspectos más relevantes de la nueva ley que crea un régimen de aportes financieros respecto a entidades sin fines de lucro.

Por su parte, el director del CEDIS, Rafael Mies, se enfocó en "El liderazgo dentro de las organizaciones", explicando cómo ejercer la tarea de desarrollar una estrategia de financiamiento, que tenga en cuenta el compromiso y priorización del directorio y de los colaboradores.

De esta forma, el programa aportó, de una forma completa, a cómo enfrentarse a uno de los mayores desafíos para las organizaciones.

CENTRO PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS SOCIALES REALIZÓ SEMINARIO “EL QUE SE OCUPA GANA: ESG Y EL IMPACTO REAL DE LA EMPRESA”



vamos a intercambiar puntos de vista en estas materias, para delinear enfoques y soluciones que abran nuevas formas sostenibles", señaló Monge.

Quien también estuvo presente durante el inicio de la actividad actividad fue Edinaldo Figueiredo, CEO de Private Bank Latam en J.P. Morgan: "Las empresas que no están alineadas a

En un contexto nacional donde la problemática social ha marcado la agenda, con el cambio climático como una constante a nivel global y la inclusión y paridad como una exigencia en prácticamente todos los ámbitos de la vida, las empresas han debido asumir nuevos desafíos para contribuir a la sociedad.

El seminario, que llevó por nombre "El que se ocupa gana: ESG y el impacto real de la empresa", buscó mostrar, a través de la experiencia de cuatro expositores, la importancia de incorporar los principios del ESG en las empresas.

El evento, impulsado por Centro para el Desarrollo de Iniciativas Sociales (CEDIS), comenzó con las palabras de Raimundo Monge, director general del ESE Business School. El directivo, dio inicio al evento refiriéndose a cómo estos principios deben ser vistos como un compromiso de mejora empresarial.

"Los criterios del ESG buscan incluir en las empresas objetivos para cuidar el medio ambiente y su relación con las comunidades. Algunos lo ven como una moda pasajera y algunas empresas se quedan en el mínimo. Creemos que eso es un error. Con los panelistas

prácticas más sustentables quedaran fuera de la competencia. Como dijo el CEO de J.P. Morgan 'esta es una manera más inteligente de hacer negocios".

Luego, el director del CEDIS y profesor del ESE Business School, Rafael Mies, se refirió a los criterios ESG citando a Adam Smith y su metáfora de la mano invisible, que ve a la economía de mercado como una herramienta con capacidad para alcanzar el bienestar social.

"No es solamente la mano invisible, sino el corazón invisible que está moviendo los hilos para repensarnos en el planeta. Tenemos hijos que hacen que sí nos preocupe el mundo que les viene. En la medida que ayudemos al compañero, vamos a ser capaces de protagonizar un mundo lleno de optimismo hacia el futuro", expresó el académico.

Para terminar el seminario, los expositores debatieron en un panel moderado por la periodista María José O'Shea, editora La Tercera, donde rescataron aspectos como la paridad de género en las empresas y su beneficio en el crecimiento de estas; y cómo los nuevos negocios ya tienen incorporado, desde su génesis, los criterios del ESG.

**CENTRO PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS SOCIALES REALIZÓ SEMINARIO
“INVERTIR CON IMPACTO: EL FUTURO DE LA INVERSIÓN”**



El Centro para el Desarrollo de Iniciativas Sociales (CEDIS), junto al GSG NAB Chile, realizó el seminario "Invertir con impacto: El futuro de la inversión". El CEDIS siempre se ha dedicado a apoyar al mundo empresarial para que este, en colaboración con las organizaciones de la sociedad civil, cumplan con su rol social y generen un impacto positivo en la sociedad.

Para dar inicio al encuentro, el director general de ESE Business School, Raimundo Monge, se refirió al tema del seminario, afirmando: "Durante los últimos años, se empezó a masificar la inversión de impacto, la que se realiza con el fin de generar impacto social o medio ambiental medible. En Chile, la estimación es que, hasta el año pasado, existían 14 fondos de impacto y estas cifras deberían seguir creciendo. En el ESE, estamos convencidos de que las empresas

tienen el deber de mejorar sus prácticas e influir positivamente en la sociedad".

Luego, el profesor Rafael Mies, director del CEDIS, recalcó la importancia de que las personas se den el tiempo de asistir a estos eventos: "Como CEDIS estamos buscando siempre la forma de ayudar al país. El libro de Ronald Cohen 'The Impact', nos abrió la cabeza, aprendiendo mucho de cómo ayudar a las empresas a cumplir mejor su rol. Queremos impactar a la sociedad, eso es lo que nos mueve".

Horacio Pavez, presidente del directorio de The Global Steering Group for Impact Investment Chile, se refirió a las cifras del libro de Ronald Cohen, calificándolas como impresionantes: "La posibilidad que tenemos de movilizar capital con impacto son enormes. Uno de nuestros focos es desarrollar nuestro trabajo con

instituciones académicas, por el poder transformador de la educación".

Luego fue el turno de Liliana Manns, quien se ha desempeñado por más de 16 años en el mundo financiero bancario y de inversiones, con especial interés y foco en el crecimiento de las inversiones sostenibles. Explicó la importancia que tiene hoy la inversión de impacto en el mundo, uniendo el mundo empresarial y económico con el filantrópico.

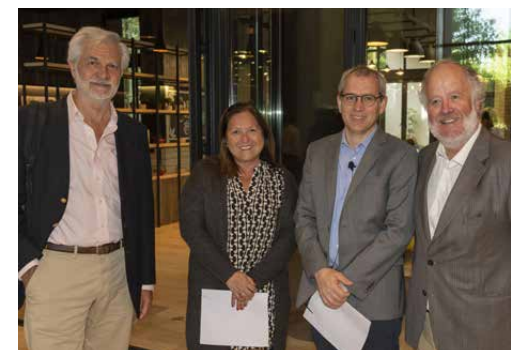
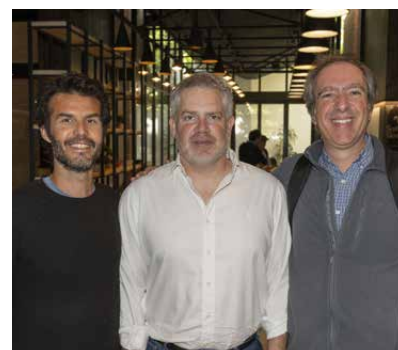


"Las personas se dieron cuenta que hoy, que toda inversión se verá afectada por fuerzas sociales y ambientales y que toda inversión tiene y tendrá consecuencias sociales y ambientales. Hoy es imposible realizar inversiones sin revisar el impacto social y medioambiental que vienen asociadas. La inversión de impacto no es una forma de invertir, comprende la interacción de lo social y ambiental, busca de forma intencional buscar impacto en lo social y medioambiental medible".

Luego, Javier Peralta, Socio de Nexos Comunicaciones y director de GSG Nab Chile, presentó a Justin Rockefeller, inversor de impacto estadounidense y profesional de la tecnología financiera, tataranieta de John D. Rockefeller.

"Creo que soy un afortunado, solo con tener comida todos los días sobre mi mesa y no tener que pensar de dónde sacarla, eso ya es un privilegio. Esto me hizo pensar en la filantropía, en cómo devolver lo que yo tenía. Trabajé en el servicio público. Necesitamos pensar en nosotros mismos y trabajar en equipo como lo hacíamos hace 10 mil años, protegiéndonos entre todos".

Luego Javier Peralta, moderó una mesa redonda, en la que Ximena Vial, directora en el GSG Nab Chile y socia en Quest Capital; Andrés Pesce, Vicepresidente de GSG NAB Chile y CEO de Kayak Ventures, y los otros expositores anteriormente mencionados, contestaron diversas preguntas y dieron sus puntos de vista sobre el tema de la inversión de impacto.

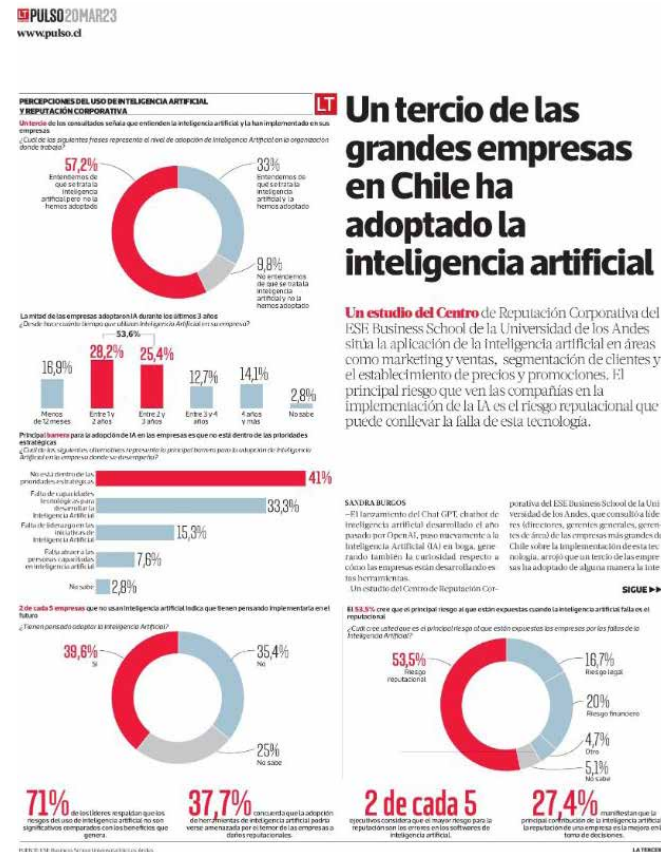


ESTUDIO DEL CENTRO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA 2022: PERCEPCIONES DE LA ADOPCIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LAS EMPRESAS: OPORTUNIDADES Y RIESGOS PARA LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La Inteligencia Artificial (IA) se define como “la capacidad de un sistema para interpretar datos externos correctamente, aprender de dichos datos y utilizar esos aprendizajes para lograr objetivos y tareas” (Haenlein & Kaplan, 2019). Esta tecnología se está volviendo más frecuente y las empresas están generando valor significativo por medio de la adopción de la IA. Sin embargo, al mismo tiempo, las empresas están expuestas a riesgos que pueden tener consecuencias en la reputación. En este contexto, el Centro de Reputación Corporativa del ESE Business School de la Universidad de Los Andes realizó una investigación que tuvo por objetivo conocer las percepciones de líderes empresariales respecto de la adopción de la IA en las compañías.

Los resultados de la investigación constataron que un tercio de los entrevistados ha adoptado AI en sus compañías. El 54% de los líderes que la utiliza lo hace desde los últimos tres años. Las principales razones de adopción en las compañías son para mejorar la experiencia de los clientes y optimizar los procesos operativos. Un 41% de los entrevistados declara que la principal barrera de adopción de la IA, es que no se encuentra dentro de las prioridades estratégicas de la empresa.

El 72% de los líderes respaldan que los riesgos del uso de IA no son significativos comparados con los beneficios que genera. Un 37% concuerda con que la adopción de IA en las empresas podría estar amenazada por el temor a daños reputacionales. Cinco de cada diez líderes consideran que cuando se



producen fallas en los sistemas de IA, las empresas se exponen principalmente a riesgos reputacionales.

Te invitamos a revisar la investigación en la página del Centro de Reputación Corporativa en el sitio del ESE Business School (www.esec.cl) y en LinkedIn del Centro de Reputación corporativa del ESE Business School de la Universidad de los Andes.

ESTUDIO DEL CENTRO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA 2022: DILEMAS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL: RIESGOS PARA LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La Inteligencia Artificial (IA) es una tecnología que rápidamente se está convirtiendo en omnipresente con aplicaciones en todas las áreas de los negocios. Sin embargo, en la medida que el uso de la IA es más frecuente en las empresas, aumenta el número de casos en los que su uso produce controversias. En este escenario, el Centro de Reputación Corporativa analizó casos de empresas que se vieron involucradas en dilemas relacionados con la IA.

La investigación identificó tres problemas asociados al uso de IA, que derivan en riesgos reputacionales para las compañías. En primer lugar, se presenta el problema de la intrusión a la privacidad de los datos. En segundo lugar, se identifican los sesgos algorítmicos, es decir, la predicción que pone en desventaja de manera sistemática a un grupo de personas sobre otro a través de variables sociodemográficas (sexo, raza, ubicación, etc.). En tercer lugar, se expone la incapacidad que tienen las compañías de explicar por qué la IA llegó a un resultado determinado.

Los riesgos reputacionales que enfrentan las empresas se relacionan con las percepciones que tienen los grupos de interés frente a los dilemas de la IA identificados. Por un lado, evalúan a las compañías por la capacidad tecnológica de la IA. Por otro lado, juzgan a las empresas según el objetivo de negocio para adoptar la IA.



El estudio revela dos tipos de respuesta empresarial frente a las controversias identificadas por el uso de IA. Las empresas que se disculparon y se hicieron cargo del dilema y las compañías que se defendieron de las acusaciones.

Te invitamos a conocer el estudio completo en la web del Centro de Reputación Corporativa en el sitio del ESE Business School (www.esec.cl) y en LinkedIn del Centro de Reputación Corporativa del ESE Business School de la Universidad de los Andes.



PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

✓ **42** foros trabajo y familia
1.437 participantes

✓ **13** seminarios
1.317 participantes

✓ **2** veces anfitrión Encuentro Internacional IFREI
239 participantes

✓ **Otras actividades:** lanzamientos de libros y acreditaciones
399 participantes

✓ **10** conversatorios para Club Empresas Trabajo y Familia

✓ **1** programa conciliación trabajo y familia
24 participantes

✓ **19** Women's Lobby: actividades para desarrollar y promover el liderazgo femenino
543 participantes



✓ **48** Empresas han sido miembros del Club Empresas Trabajo y Familia

✓ **63** Diagnósticos de conciliación bajo la metodología IFREI®

CLUB EMPRESAS TRABAJO Y FAMILIA



INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y APLICADA

- ✓ **22** papers publicados en journals académicos
- ✓ **10** capítulos de libro
- ✓ **26** estudios aplicados
- ✓ **2** libros
- ✓ **12** casos & teaching notes
- ✓ **10** notas técnicas & Documentos Docentes



DIFUSIÓN

- ✓ **10** Revistas Centro Trabajo y Familia - revista bianual
- ✓ **28** Apariciones en prensa
- ✓ **24** Artículos en revistas
- ✓ **36** Guías prácticas

RED Y TRABAJO CON OTRAS INSTITUCIONES

- Miembro de la red Internacional IFREI (International Family Responsible Employer Index)
- Colaboración con instituciones de sociedad civil como: Fundación ChileMujeres, RedMad, Mujeres Empresarias, Fundación Carlos Vial Espantoso, entre otras
- Participación en proyectos de ley e instancias convocadas por el gobierno y miembros de la sociedad civil:
- 2013 Estudio para el SERNAM sobre: "Percepciones y prácticas de la conciliación con corresponsabilidad en organizaciones públicas y privadas"
- 2016-2017 Programa de Diálogo Social Mesa de Diálogo: "La inserción laboral femenina y el cuidado de los niños" – Subsecretaría del Trabajo
- 2018 Presentación en el Senado en la Comisión del Trabajo y Previsión Social
- 2019 Participación en workshops de la APEC
- 2022 Barómetro Liderazgo Femenino como partner investigador de DCH Organización Internacional de Directivos de Capital Humano

INVESTIGACIÓN DE CENTROS
DEL ESE Y UANDES:

DESCUBRIENDO EL PODER DEL APOYO PARENTAL Y LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN EL DESARROLLO INFANTIL



La investigación sobre la conciliación trabajo-familia ha aumentado su importancia los últimos 30 años, dado los cambios de paradigma experimentados en la esfera laboral y familiar. Por un lado, ha nacido una economía global que opera 24/7 y por otro, se incrementaron los hogares de doble ingreso, la monoparentalidad y el ingreso de las mujeres a la fuerza laboral. Todo esto desafía la gestión de las responsabilidades familiares y laborales de las familias a nivel global.

En este escenario, algunas organizaciones se han adaptado a esta nueva realidad, en la que han gestionado la retención de talento y se han preocupado de asegurar el bienestar de sus colaboradores a través de políticas de concordancia entre trabajo-familia, dada la evidencia existente respecto del retorno de beneficios que recibe la empresa por ofrecer estas facilidades, tales como el aumento de la productividad y la disminución de las tasas de rotación laboral. Se ha visto que el uso de este tipo de políticas disminuye la tensión de los empleados entre el trabajo y la familia, y mejora su gestión del tiempo en el contexto del hogar, además, se ha investigado la importancia que tiene la flexibilidad en el trabajo sobre la salud mental de los colaboradores.

CENTRO TRABAJO Y FAMILIA DEL ESE INVESTIGÓ SOBRE RELACIÓN ENTRE LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y EL DESARROLLO INFANTIL

Por parte del ESE, el Centro Trabajo y Familia, junto al Centro de Estudios Financieros, realizaron el estudio: "Flexibilidad laboral y desarrollo temprano: el rol del estrés y la interacción parental", tema en que otras disciplinas de las ciencias sociales han estudiado el efecto que tiene la salud mental de los padres y la calidad del tiempo que pasan con sus hijos, sobre su desarrollo cognitivo y socioemocional. En específico, se ha investigado sobre cómo las dinámicas entre el trabajo y la familia, tienen un efecto en las actitudes y salud mental parentales, lo que se traduce finalmente, en determinados niveles de desarrollo infantil.

María José Bosch, directora del Centro Trabajo y Familia, analizó cuál es la relación entre la flexibilidad laboral y el desarrollo infantil: "Los resultados de este estudio son muy importantes, ya que nos demostraron que el tiempo que los padres dedican a sus hijos tiene un gran impacto en el desarrollo de ellos. La familia es una institución crucial a la hora de hablar del desarrollo de competencias laborales futuras. El involucramiento parental, tanto en frecuencia como en calidad de la interacción es clave para la creación de capital social".



Matías Braun, profesor titular del área de economía y finanzas del ESE Business School, comentó que "este es uno de los estudios más gratificantes en los que me ha tocado participar, tener la posibilidad de mostrar resultados que pueden cambiar las políticas. La motivación de esto nace basada en cierta literatura que nos habla de que la flexibilidad laboral, mejora la productividad de la gente. Es muy importante el rol de los padres en el desarrollo infantil, este estudio nos ayuda a entender mejor el fenómeno para comprender mejor las políticas públicas a realizar".

María José Bosch reafirmó que existe una relación compleja entre el trabajo y el hogar, ya que el balance trabajo y familia consiste en combinar las responsabilidades de estos dos ámbitos, de forma de lograr un balance apropiado entre dos contextos

que demandan recursos (tiempo y energía) que son limitados, por lo que la flexibilidad es una de las prácticas que ayuda a reducir el conflicto entre trabajo y hogar.

En términos de estrés parental, se afirmó que éste tiene una relación directa con el desarrollo de los niños. A mayor estrés, se observan mayores conductas disruptivas de los niños y, por el otro lado, si hay menor estrés parental, eso ayuda a mejorar la conducta de los niños.

Dentro de los beneficios que tiene la flexibilidad laboral, que salieron como resultado del estudio realizado por el Centro Trabajo y Familia, en conjunto con el Centro Estudios Financieros, se enumeraron aquellos observados, tales como:

- El **desarrollo de diversas competencias**, que empieza en la primera infancia, y que son críticas para el desarrollo de los niños.
- La flexibilidad laboral permite una mayor interacción con los hijos y **mejora el ambiente familiar**.
- El **involucramiento de los padres promueve el desarrollo de los niños**, porque genera una relación más estrecha que se traduce en mejores resultados en autocontrol y seguridad.
- Un **mayor nivel de flexibilidad laboral** está relacionado con un mayor desarrollo cognitivo y desarrollo socioemocional infantil.
- **Más actividades con los niños mejora el desarrollo cognitivo de ellos**, baja el estrés parental y mejora el ambiente familiar.
- **Trabajo, familia y sociedad están totalmente interconectados**. Una sociedad que fomenta la flexibilidad laboral hace una buena inversión en el futuro.

LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, POR SU PARTE, SE ADENTRA EN LOS EFECTOS DEL APOYO AL AMBIENTE FAMILIAR EN EL LENGUAJE Y LA ALFABETIZACIÓN DE NIÑOS DE 4 A 6 AÑOS EN CONTEXTOS DESFAVORECIDOS

En las últimas décadas, han surgido distintas iniciativas de alfabetización familiar para contribuir al desarrollo de las habilidades de lectura y escritura a través de experiencias lingüísticas tempranas de alta calidad, que compensan las brechas de origen socioeconómico en la población infantil.

Este estudio denominado "Efectos del apoyo al ambiente familiar en el lenguaje y la alfabetización de niños de 4 a 6 años en contextos desfavorecidos", fue realizado por la Universidad de los Andes, en conjunto con la Fundación ALMA, quienes promueven el empoderamiento de las familias en la educación de sus hijos por medio de la lectura compartida de cuentos y el juego como motor de un aprendizaje significativo en la etapa preescolar.

Esta investigación, da cuenta de los progresos obtenidos por estudiantes chilenos de los dos últimos años de preescolar (prekindergarten y kindergarten) de nivel socioeconómico bajo, cuyos padres y/o cuidadores asistieron a un programa de talleres para implementar actividades de lectura de cuentos y juegos verbales compartidos en el hogar.

Usando un diseño cuasi experimental, se constató que aquellos niños cuyos padres asistieron a los talleres de habilidades de alfabetización obtuvieron mejoras significativas en dos habilidades de alfabetización: la competencia narrativa y el reconocimiento del alfabeto. Estos resultados fueron significativamente superiores a los de sus pares cuyos padres no participaron de los talleres, lo que sugiere que programas de intervención en el ambiente familiar permiten fortalecer habilidades de lenguaje y de alfabetización de los niños, contribuyendo a mejorar la condición de quienes ingresan al sistema escolar con mayores desventajas por su situación de vulnerabilidad.

Pelusa Orellana, directora de investigación de la Universidad de los Andes y co autora de este estudio, comenta cómo se unen ambas investigaciones, del ESE y de la UANDES, en cómo afecta la presencia de los padres en el desarrollo de aprendizaje de los niños: "Hemos visto grandes avances en desarrollos cognitivos y en términos lectores, que se ven fuertemente asociados al trabajo que se hace en la casa. Los papás pueden influir muy positivamente en el desarrollo de los niños, contestar sus preguntas e iniciar conversaciones. Dar explicación a ese tipo de conversaciones son las que impactan positivamente en la lectura y escritura del futuro. La lectura compartida, que realizan los padres con sus hijos, ha demostrado ser una estrategia que promueve de manera significativa el desarrollo de habilidades tan importantes para la lectura como son la competencia narrativa y el conocimiento del alfabeto."



amazon echo



“Alexa, conéctate a la red más estable”

“Conectando a Gtd”



Gtd es Distribuidor Autorizado de Amazon para acercar a Alexa a los hogares de sus clientes.

Tecnología para **simplificar tu vida.**

gtd.cl

CERTIFICATES

Son planes de estudio flexibles de educación continua, donde el alumno elige los Programas Focalizados que quiere realizar de acuerdo a sus intereses. Estos programas le permitirán actualizar sus conocimientos y desarrollar habilidades necesarias para el ejercicio de su actividad profesional.

CERTIFICATES DE ESPECIALIDAD

- Certificate In Governance & Strategy
- Certificate In Real Estate
- Certificate In Finance
- Certificate In Leadership
- Certificate In Family Business
- Certificate In Marketing, Sales & Clienting

SELECCIONA
Programas Focalizados

ELIGE TU ESPECIALIDAD

2 + **1**
Área de Especialización Libre Elección

1 año para realizarlo + de 30 Programas Focalizados

CERTIFICATE IN GENERAL MANAGEMENT

SELECCIONAR Y REALIZAR
5 PROGRAMAS FOCALIZADOS A ELECCIÓN

ELIGE TU ESPECIALIDAD

4 + **1**
Libre Elección Área de Liderazgo

2 años para realizarlo + de 30 Programas Focalizados

Pueden seleccionar programas en distintas áreas de interés, tales como: Finanzas, Comercial y Ventas, Liderazgo, Innovación, entre otras.

56 PERSONAS
CONCLUYERON UN
CERTIFICATE
EN 2022



SEMINARIOS INTERNACIONALES 2022

Como parte de la experiencia ESE, algunos programas regulares cuentan con un seminario internacional, el cual tiene por objetivo profundizar en los desafíos que enfrentan las empresas en el cada vez más complejo entorno global. El seminario contempla una semana de clases exclusivas para los alumnos del ESE, con destacados profesores de la Escuela de Negocios seleccionada y visitas a importantes empresas de la ciudad. Los beneficios del seminario no solo son de carácter académico, pues el valor más importante de este es, sin lugar a dudas, la cohesión grupal que experimentan los alumnos con sus pares. Los seminarios internacionales realizados durante 2022 fueron los siguientes:

EXECUTIVE MBA 2020



DEL 7 AL 11 DE MARZO:

Viajó al IESE Business School, Campus Madrid, España, Universidad de Navarra.



EXECUTIVE MBA 2021



DEL 6 AL 9 DE JUNIO:

Viajó al IESE Business School, Campus Madrid, España, Universidad de Navarra.



AMP 2021 ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM



DEL 11 AL 14 DE JULIO:

Viajó al IESE Business School, Campus Madrid, España, Universidad de Navarra.



EXECUTIVE
MBA 2019



DEL 25 AL 28 DE JULIO:

Viajó al IESE Business School, Campus Barcelona, España, Universidad de Navarra.



SENIOR
MBA 2019
2020



DEL 6 AL 9 DE SEPTIEMBRE:

Viajó al IESE Business School con sede en Nueva York, Estados Unidos, de la Universidad de Navarra.



Con **BciPlus+** todo vuelve
y hoy vuelve tu plata.

Descubre más en **Bci.cl** App Bci  App MACH 



Nuevo programa de beneficios con **Cashback**, donde un % de tu compra vuelve directo a tu cuenta.

Válido solo para compras presenciales realizadas en comercios adheridos a la promoción, activadas previamente a la compra en Bci.cl, App Bci y App MACH. Más información de porcentajes y procedimientos de devolución en Bci.cl. Infórmate sobre la garantía estatal de tus depósitos en tu banco o en www.cmfchile.cl





GRADUACIONES 2022

Como todos los años, el ESE Business School de la Universidad de los Andes realizó las graduaciones de los programas regulares en el Aula Magna. En esta ceremonia, los alumnos recibieron sus diplomas que acreditan la finalización exitosa de sus programas de estudios.

GRADUACIÓN AMP 2019 Y 2021



GRADUACIÓN AMP 2020



GRADUACIÓN EMGEO Y EMFI 2021



GRADUACIÓN MBA 2020



GRADUACIÓN MDI Y MIEM 2021



GRADUACIÓN PDE 2021



GRADUACIÓN MDI 2019



GRADUACIÓN PADE 2022



GRADUACIÓN SENIOR MBA 2019



GRADUACIÓN SENIOR MBA 2020





María José Bosch & María Paz Riumallo

Corresponsabilidad: clave para un desarrollo sostenible

p.114



William Grieser
Gonzalo Maturana
Ioannis Spyridopoulos
Santiago Truffa

Agglomeration, Knowledge Spillovers, and Corporate Investment

p.122



Jon Martínez E.

Propiedad: grandes dilemas para las familias empresarias

p.128



Alfredo Enrione
Felipe Aldunate
Francisco Pavlic

La agenda ESG en los directorios chilenos

p.134



María Eugenia Delfino

El paradigma del "perfil oculto" en los directorios

p.146



Álvaro Espejo

Impacto prosocial: cómo un Propósito puede generar sentido

p.150



Matías Braun

Productividad, innovación y estrategia de negocios

p.156



Álvaro Pezoa

La Caridad en la Verdad

p.162



Natalia Yankovic
Guillermo Armelini

El camino hacia modelos de negocios sostenibles

p.168



Jon Martínez
María de los Ángeles Tapia

Las empresas familiares más grandes del mundo

p.174



Iván Díaz-Molina

Riesgo reputacional ¿Nos estamos haciendo cargo?

p.178

AVANCE

NUESTRAS PLUMAS

Dentro de los pilares del ESE, se destaca su misión por desarrollar una labor docente interdisciplinaria de alta exigencia y calidad, apoyada en una sólida investigación de los desafíos que enfrenta la sociedad y las organizaciones.

Es por esto que la Escuela, a través de sus 10 centros de investigación, fomenta el comprender y resolver los problemas presentes y futuros de las empresas y la sociedad, con el objetivo de entregar una formación integral a los directivos de hoy.

En este espacio, presentamos los libros publicados durante 2022:



Ética y empresa: Sostenibilidad y excelencia corporativa

Autores:

- *Javier Pinto, investigador asociado del Centro de Ética Empresarial del ESE Business School*
- *Germán Scalzo, profesor de Ética Empresarial en la Universidad Panamericana (México)*

El libro, que se lanzó en formato digital, ofrece una revisión ordenada de gran parte de los temas y áreas de la ética empresarial. De este modo, es posible encontrar materias como ética de las compensaciones, sostenibilidad, ética del liderazgo, gerencia de asuntos corporativos, inteligencia artificial, trabajo profesional y ética comercial, entre otros.

Está dirigido a directivos y académicos. Estos últimos podrán utilizar el texto para complementar cursos de ética empresarial o profesional, como también ofrecer a sus alumnos un contenido atractivo y fácil de leer.

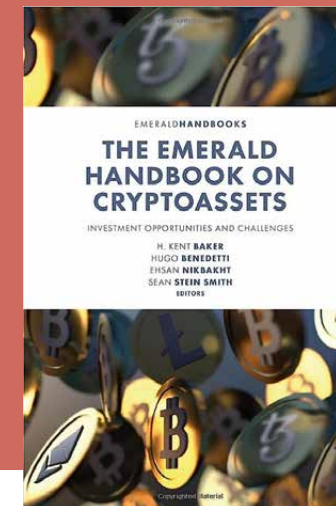


E³: Cómo diseñar y gestionar experiencias de servicio efectivas y eficientes

Autores:

- *Guillermo Armelini Wilde, profesor asociado y director del área de Marketing y Operaciones del ESE Business School*
- *Natalia Yankovic, profesora asociada y directora de Innovación Docente del ESE Business School*

La publicación busca entregar una metodología que, de manera práctica, logre diseñar y gestionar experiencias de servicio con las tres E: efectividad, experiencia y eficiencia. Los ejecutivos y dueños de las empresas pueden utilizar este método para crear experiencias de clientes, de acuerdo con la propuesta de valor de la compañía y haciendo un uso adecuado de los recursos que dispone la organización. El libro presenta el marco conceptual donde se describen las 3 E y la relación entre estas dimensiones, un sistema de medición, una propuesta para aplicar la metodología en la práctica en cualquier organización y tres estudios de casos que ilustran la metodología.



The Emerald Handbook on Cryptoassets: Investment Opportunities and Challenges

Autores:

- *Hugo Benedetti, director Centro para el Desarrollo de Iniciativas Sociales, CEDIS, del ESE Business School*
- *H. Kent Baker, profesor del departamento de Finance and Real Estate, Kogod School of Business; Ehsan Nikbakht, profesor de finanzas, Hofstra University*
- *Sean Stein Smith, profesor asistente Lehman College.*

Los criptoactivos son atractivos para los inversionistas por los retornos potencialmente altos que pudieran generar y la diversificación de los beneficios. Sin embargo, quienes ingresan a este mercado enfrentan desafíos importantes como información de mala calidad, la alta volatilidad de los precios, la falta de modelos de valoración académicamente defendibles y la incertidumbre regulatoria.

Este libro, hace referencia a las últimas investigaciones sobre el tema y ofrece una guía para comprender los criptoactivos y su papel en las carteras de inversión. Aborda desde lo teórico hasta lo práctico y ofrece un equilibrio entre la entrega de información detallada y, al mismo tiempo, amigable. Combina hábilmente las contribuciones de académicos y de profesionales en una sola revisión de temas y problemas críticos que tienen los criptoactivos. La variada experiencia de los colaboradores asegura una rica interacción de ideas, al mostrar perspectivas diferentes.

CORRESPONSABILIDAD: CLAVE PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE



María José Bosch

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra,
Directora Académica
Directora Centro Trabajo y Familia
Profesora titular, ESE Business School
Universidad de los Andes
mjbosch.ese@uandes.cl



María Paz Riumalló

MBA, ESE Business School, Universidad de los Andes,
Directora ejecutiva Centro Trabajo y Familia.
Profesora Part-Time, Liderazgo y Dirección de Personas
ESE Business School
Universidad de los Andes
mpriumallo.ese@uandes.cl

¿Qué es la corresponsabilidad?

Se entiende por conciliación con corresponsabilidad la organización del trabajo de manera que las personas puedan complementar las obligaciones e intereses laborales con sus responsabilidades e intereses familiares y personales. Supone la responsabilidad compartida tanto de mujeres y hombres como también de las organizaciones, la comunidad, el Estado y la sociedad en su conjunto (Bosch et al, 2014). Para poder introducir la conciliación con corresponsabilidad de forma efectiva, por una parte, las organizaciones debieran incluir políticas, beneficios y servicios que tomen en cuenta las funciones de cuidado de los hombres, y que no estén enfocadas únicamente en la función reproductiva biológica de la mujer, tales como el embarazo, lactancia, etc.

La corresponsabilidad propone que tanto hombres como mujeres se puedan desenvolver en lo público y lo privado. Por una parte, invita más presencia de mujeres a la vida pública, y por otra parte, invita una mayor presencia de hombres en los asuntos domésticos y de crianza (Elósegui, 2002).

En la consecución de dicha conciliación existen elementos relevantes definidos por Maganto, Bartau y Etxeberria (1999), quienes han enfatizado en los patrones de comportamiento e interacción que influyen en la distribución y consenso de los roles y tareas repartidas entre los miembros de la familia, definiendo tres características principales de la corresponsabilidad familiar (Gómez y Jiménez, 2015).

1. Percepción de un reparto justo: asignación de tareas de manera justa de manera tal que favorezcan el desarrollo de las personas dentro de la familia y de la familia en sí misma.

2. Actuación coordinada: coordinación y establecimiento de las tareas entre los miembros de la familia y sus respectivas modificaciones que se puedan generar en virtud del tiempo y las tareas.

3. Responsabilidad compartida: que implica la realización de tareas, organización y control, de tal modo que la familia completa debe responsabilizarse de la dinámica en la realización de las tareas del hogar.

Hablar de corresponsabilidad implica reconocer que, tanto en el hogar como el mundo público y laboral, es necesario el aporte de todos sus miembros. La promoción de la conciliación de vida laboral, familiar y personal, generará una mayor participación laboral de la mujer y les entregará a los hombres la posibilidad de asumir mayores responsabilidades familiares participando activamente en la crianza de los hijos, en el cuidado de

otras personas dependientes, y/o en las tareas del hogar (Bosch et al, 2014).

Dimensiones de la corresponsabilidad

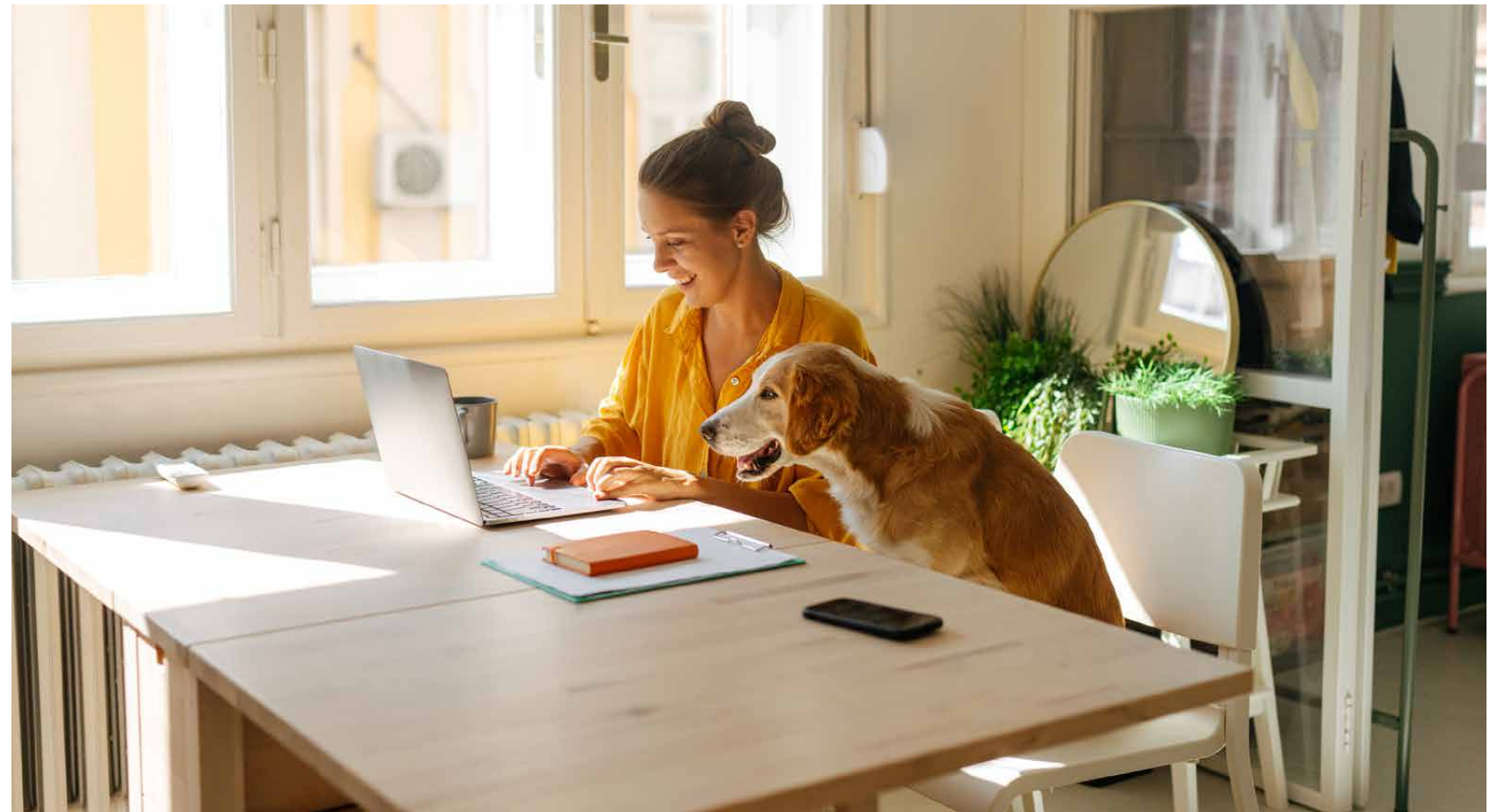
Es posible identificar diferentes dimensiones dentro de este gran concepto, entre las que se observan la corresponsabilidad: **social, parental y de género.**

1. Corresponsabilidad social: todos los actores de la sociedad deben ser un aporte. La corresponsabilidad social, debe llevarse a cabo desde las familias, el mercado, las empresas y el Estado, es decir, desde la sociedad en su conjunto (OIT-PNUD, 2009).

2. Corresponsabilidad parental: dimensión basada en el "principio por el cual, ambos padres, vivan juntos o separados, puedan participar de forma activa, equitativa y permanente en la crianza, y educación de sus hijos e hijas" (p.18, Jünemann & Campino, 2019).

3. Corresponsabilidad de género: se refiere a la "redistribución del trabajo no remunerado entre varones y mujeres que debe darse al interior de las familias y los hogares, para lograr la equidad de género" (p.14, Salvador, 2021).

Tener presente los conceptos de conciliación y corresponsabilidad es importante ya que, es la manera deseable de abordar los derechos y obligaciones familiares. La complementariedad de ambos, debe incorporarse en las tareas propias del hogar y de cuidado. Lo mismo sucede respecto a las obligaciones del mundo público y laboral.



Por lo tanto, se podría decir que la clave para lograr una buena conciliación es la corresponsabilidad y que las políticas diseñadas para alcanzar dicha conciliación, deben respetar las preferencias de todos aquellos que necesiten conciliar, y no obligar únicamente a la mujer a compatibilizar sus tareas.

Efectos positivos de la corresponsabilidad

Para las empresas y organizaciones, la implementación de políticas enfocadas en la corresponsabilidad, permitirá atraer y retener especialmente el talento femenino y a su vez generará los siguientes efectos positivos:

1. Mejorar la calidad de liderazgo y resultados económicos de la empresa: aquellas organizaciones con 3 o más mujeres en puestos de alta gerencia, tienen mejores resultados en calidad de equipos de liderazgos, capacidad de comunicar su visión, una dirección clara en valores y ambiente de trabajo e

innovación, 47% de diferencia en el retorno del capital y un 55% de diferencia en resultados operacionales, entre otros (McKinsey & Company, 2017).

2. Aumentar la diversidad y mejorar la resolución de problemas: la diversidad de personas permite mejorar las distintas perspectivas para resolver problemas y tomar decisiones.

3. Aumentar el nivel de organización y efectividad: los directorios presididos por mujeres, presentan un mayor nivel de organización y efectividad. Los directores perciben que la presidencia femenina influye en discusiones más profundas, en un mejor flujo de información y en mayores mecanismos para evaluar a la gerencia general, en comparación con directorios presididos por hombres (Enrione et al, 2021).

4. Disminuir la brecha salarial de género: si los hombres y mujeres son corresponsables, se reduce la penalización en sueldo a ámbitos de cuidado.

50,8%

es la participación laboral femenina en Chile

70,2%

es la participación laboral masculina en Chile

*Fuente datos: INE 2022

La conciliación de la vida laboral y familiar se ha presentado a menudo como una disyuntiva entre los intereses de la empresa y los intereses del trabajador, en una interpretación simplista de un asunto mucho más complejo.



95,8%
del cuidador principal es la madre del niño.

0,24%
es el uso del permiso postnatal por parte de los hombres

5. Atraer el talento femenino: porque en la actualidad todavía las mujeres son las que mayoritariamente se hacen cargo del cuidado de otras personas y del hogar y la posibilidad de conciliar es uno de los factores que facilita la incorporación o reincorporación de las mujeres al mercado laboral.

6. Obtener beneficios a través del mayor involucramiento paterno de sus colaboradores: el involucramiento paterno también tiene resultados positivos para la organización. Los hombres que son padres tienen mejores disposiciones al trabajo, aumentando su participación laboral, muchas veces siendo mejor evaluados por sus supervisores y colegas. Adicionalmente, el involucramiento de los padres tiene efectos positivos en el trabajo de la madre gracias a una crianza compartida. Finalmente, es esencial el rol que tienen los padres en la formación de las futuras generaciones que se insertarán en el mercado laboral.

Ausencia de corresponsabilidad: obstáculos y desafíos actuales

La ausencia de participación laboral por razones de cuidado tiene múltiples consecuencias a nivel social, tanto dentro como fuera de las empresas.

FUERA DE LA EMPRESA

1. Mercado laboral: las personas que trabajan fuera del hogar suelen tener un mayor grado de independencia económica de sus parejas y otros miembros de la familia en contraste con aquellas que no lo hacen. Al existir una gran carga de trabajo no remunerado, las personas

que cuidan (en su mayoría mujeres) tienen una mayor dificultad para encontrar un trabajo equivalente a su nivel de cualificación, lo que disminuye la calidad del empleo y los ingresos (Connolly y Gregory, 2008).

a. Segregación ocupacional y segregación vertical: refleja la extensión de la desigualdad en las labores de cuidado. Al analizar los sectores, ramas y empleos a los que acceden las mujeres, se demuestra que ellas tienden a concentrarse en ciertas áreas como el comercio y los servicios comunales, sociales y personales. En su mayoría, son ocupaciones como la docencia, enfermería y trabajo doméstico (CEPAL, 2020), es decir con labores relacionadas al cuidado, y que están sobre representadas en categorías relacionadas con el autoempleo, el trabajo familiar no remunerado y el servicio doméstico.

b. Puestos de liderazgo femenino: también existe una segregación vertical dentro de los ambientes laborales. A medida que los cargos adquieren una mayor jerarquía, menor es la presencia de mujeres.

A nivel latinoamericano, la proporción de mujeres en puestos de liderazgo es de 36% (Grant Thornton, 2021). A nivel nacional, es tan solo de 18% de la línea ejecutiva principal de las empresas chilenas que cotizan en bolsa. Aunque exista bastante información de la importancia y rentabilidad que implica tener mujeres en la alta dirección de las empresas (McKinsey, 2020), la presencia de las mujeres en Chile y en el mundo, no condice a esta evidencia. Aún existen pocas mujeres en los cargos de toma de decisiones.

c. Brecha salarial: Otra de las consecuencias de la falta de corresponsabilidad, es la brecha salarial existente entre hombres y mujeres. El problema de fondo es que el mercado laboral no está pensado para personas con responsabilidades familiares, sino para quienes dispongan de alguien que se haga cargo de las necesidades de cuidado de su familia (OCDE, 2021). De ahí el concepto de "modelo masculino de empleo", según el cual el costo de contratar mano de obra femenina es alto si se le compara con el de contratar

hombres, por lo que es preferible abrir vacantes para ellos. (p.74, OIT-PNUD, 2009).

2. Esfera macroeconómica: en el aspecto económico, la baja participación laboral femenina se traduce en efectos macroeconómicos sobre el PIB. El Ministerio de Economía, realizó un análisis que indica que cada 100.000 mujeres que se integran al mercado laboral, el PIB se incrementa en promedio 0.65 puntos porcentuales y los ingresos tributarios aumentarían en 400 millones de dólares (Ministerio de Economía, 2016).

3. Esfera demográfica: las carencias respecto a la conciliación trabajo y familia también generan consecuencias. Diversos estudios han demostrado que se han materializado en la decisión no tener hijos por parte de las familias, para evitar tener que hacer sacrificios laborales a favor del cuidado. Lo anterior, ha hecho decrecer las tasas de fertilidad por debajo del nivel de la tasa de reemplazo (2,1 hijos por mujer).

Esto significa a su vez un peligroso envejecimiento de la población que pone a prueba los sistemas de salud, previsión y cuidado (ONU, 2019). Sin embargo, existen naciones donde un mayor apoyo estatal a la maternidad y a la conciliación han logrado estabilizar o incluso mejorar las tasas de fertilidad, sin sacrificar el empleo femenino (OCDE, 2021).

AL INTERIOR DE LA EMPRESA

Las empresas deben considerar las necesidades de sus trabajadores, integrando al espacio laboral los ámbitos familiares y personales. Hacerlo en un contexto de corresponsabilidad parental, mejora las posibilidades de éxito, evitando que las responsabilidades familiares y vida personal sean barreras o limitaciones en el desarrollo de las personas y del país.

1. Aumento productividad: el bienestar de los trabajadores mejora la productividad. Y un mayor bienestar, genera a su vez más compromiso y más productividad.

2. Captación y permanencia de talentos: las barreras para acceder y mantener puestos de trabajo –evitando la deserción laboral– se relacionan con dificultades por compatibilizar la vida laboral, familiar y personal.

3. Reducción de absentismo laboral: las acciones que favorecen la corresponsabilidad parental disminuyen absentismo laboral (trabajadores/as preocupados de problemas vida familiar o personal en su jornada).

4. Mejora del ambiente del trabajo: componente clave del bienestar emocional.

5. Reducción de la rotación laboral y de costos por nuevos reclutamientos: el trabajo es atractivo si las condiciones de trabajo lo son, entre ellas las medidas que favorecen la corresponsabilidad parental.

6. Mejora la imagen empresa: las empresas que promueven la corresponsabilidad parental son mejor evaluadas por el gobierno, prensa, clientes, proveedores y su entorno.



Para que tenga un efecto, la corresponsabilidad debe ser impulsada en conjunto por las empresas, las familias, el Estado y por la sociedad completa.

¿Qué podemos hacer?

Dentro de las empresas y organizaciones, es posible buscar y facilitar la corresponsabilidad a través de la promoción del uso de políticas de conciliación para todos, incentivando a que tanto padres como madres, hagan uso de su tiempo de postnatal.

Existen diversos motivos que hacen poco atractivo hacer uso del permiso posnatal parental. Dentro de la empresa, debe existir una preocupación por identificar las dificultades que se generan en la organización del trabajo para la dinámica familiar cuando hay niños pequeños que cuidar o personas en situación de dependencia. Para identificar esas dificultades, sería de interés promover diálogos a nivel de las empresas o el sector de actividad donde participen varones y mujeres de distintas generaciones y con diferente acceso a servicios de cuidados.

Otra práctica favorable a la cultura corresponsable, es la opción de trabajo flexible. Dependiendo del tipo de trabajo, la flexibilidad de los horarios de entrada y el teletrabajo pueden reducir la falta de tiempo que experimentan los padres, reflejando las largas jornadas de trabajo, desplazamientos y obligaciones familiares.

Por último, la corresponsabilidad desde el ambiente familiar tiene estrecha relación con el trabajo doméstico. Sin embargo, este tipo de trabajo no sólo se orienta a tareas domésticas, sino que también incorpora la crianza de los hijos y su educación (Maganto et al., 2010). De esta forma, es importante que las tareas de hogar sean compartidas por todos los miembros de la familia. Para el cuidado de los hijos y de otras personas dependientes, es relevante poner sobre la mesa el trabajo y tiempo que esto conlleva, teniendo en cuenta además el tiempo dedicado al trabajo remunerado de ser el caso. A través del análisis de la organización y distribución de los integrantes, se pueden generar discusiones que permitan una distribución equitativa en cuanto al cuidado de otros.

AGGLOMERATION, KNOWLEDGE SPILLOVERS, AND CORPORATE INVESTMENT



Journal of Corporate Finance 2022

Existen pruebas convincentes de que la actividad industrial se concentra espacialmente y de que esa aglomeración aumenta la productividad de dichas actividades. Si bien las economías de aglomeración se materializan a través de la producción, su relación con la inversión empresarial, un importante motor de la productividad, ha sido poco explorada. En este documento, examinamos si la transferencia de conocimiento genera externalidades positivas de inversión que impulsan las decisiones de localización de las empresas y si este mecanismo puede, en parte, explicar las diferencias de cuán aglomeradas se encuentran distintas industrias.



Santiago Truffa
PhD of Business Administration,
UC Berkeley Profesor asistente
Área de Economía y Finanzas
Director Área de Investigación
struffa.es@uandes.cl

William Grieser
Neeley School of Business,
Texas Christian University,
United States of America
wgrieser@tcu.edu

Gonzalo Maturana
Goizueta Business School,
Emory University, United States
of America
gonzalo.maturana@emory.edu

Ioannis Spyridopoulos
Kogod School of Business,
American University, United
States of America
ispyrido@american.edu



La inversión empresarial implica seleccionar entre proyectos cuyos flujos futuros son inciertos. La teoría de la organización industria, ofrece muchas razones por las que las empresas del mismo sector afectan a los flujos de caja de las inversiones de las demás. La literatura sobre finanzas corporativas, ofrece cada vez más pruebas empíricas de que estas externalidades de inversión son de naturaleza sustantiva. En consecuencia, las empresas racionales deberían incorporar las expectativas de las acciones de sus pares en sus propias decisiones. La incertidumbre en la información de la propia empresa o de las empresas homólogas, reduce la capacidad para detectar oportunidades de inversión en empresas rentables. En nuestro contexto, este proceso puede dar lugar a un gasto de inversión subóptimo.

Sin embargo, el conocimiento privado puede transmitirse entre empresas a través de la comunicación voluntaria. La transmisión de conocimientos entre pares del sector

puede proporcionar información sobre factores clave para las oportunidades de inversión relacionadas, como las perturbaciones comunes de la oferta y de la demanda. Por lo tanto, observar las acciones y los contextos de los pares de la industria puede reducir la incertidumbre con respecto a los resultados del proyecto y, por lo tanto, mejorar la eficiencia en la selección de este.

Si la proximidad espacial facilita la transmisión de conocimiento, como se propone a menudo en economía y finanzas, las empresas pueden reducir potencialmente las ineficiencias informativas que distorsionan la inversión óptima al ubicarse cerca de empresas relacionadas. Aunque todas las empresas pueden beneficiarse de este canal, la densidad urbana aumenta los costos de insumos importantes como los bienes inmuebles y la mano de obra. En consecuencia, las industrias se agruparán en distintos grados. Es probable que las empresas que invierten en proyectos más innovadores y complejos

Nuestros resultados indican que operar en sectores con un elevado nivel de complejidad, aumenta la probabilidad de situarse a menos de 20 millas de una firma similar en un 25%.

acumulen mayores reservas de conocimiento tácito y, por tanto, muestren una mayor propensión a la difusión de conocimientos. Además, existe un mayor potencial para reducir las ineficiencias informativas en los proyectos con mayor incertidumbre. Por ende, las industrias con mayor incertidumbre y mayores reservas de conocimiento, deberían aglomerarse más intensamente.

Para poder testear este mecanismo, medimos la incertidumbre a nivel industrial utilizando la volatilidad de la rentabilidad bursátil y el stock de conocimiento a nivel industrial, utilizando varios indicadores del conocimiento tácito. Luego, establecimos una base de referencia adecuada para la aglomeración industrial, lo que supone un reto ya que las empresas no se localizan aleatoriamente. Por el contrario, es probable que la agrupación de empresas dependa de una serie de factores inobservables que van más allá de los efectos indirectos del conocimiento (por ejemplo, los servicios locales). Para hacer frente a este reto, construimos contrafactuales simulados que tienen en cuenta el tamaño de la industria y la distribución empírica de las ubicaciones de las empresas, como en Duranton y Overman (2005). Construimos intervalos de confianza específicos para cada industria, a partir de estos contrafactuales para medir la agrupación a nivel industrial.

Encontramos una fuerte relación positiva entre el agrupamiento de las sedes de las empresas (HQ) y el stock de incertidumbre/conocimiento de la industria a distancias cortas (0-20 millas) y ninguna relación a distancias mayores. Este patrón es más fuerte en el caso del gasto en capital de inversión e I+D, lo que concuerda con los datos que sugieren que estas decisiones dependen especialmente de la difusión de conocimientos.

A continuación, empleamos un marco de red para modelar explícitamente que las empresas determinan conjuntamente sus ubicaciones en equilibrio. Este marco proporciona una alternativa al enfoque de Duranton y Overman (2005) para construir contrafactuales y permite una forma flexible de introducir controles a nivel de empresa para canales alternativos. Estas características mitigan los efectos de confusión de las fuerzas de aglomeración en competencia.

Nuestros resultados indican que operar en sectores con un elevado nivel de incertidumbre o de conocimientos, aumenta la probabilidad de situarse a menos de 32

kilómetros de un sector similar en un 25%, en relación con la media incondicional. También, utilizamos este marco para predecir las citas de patentes entre empresas como una medida más directa de los efectos indirectos del conocimiento (Jaffe et al., 1993). Situarse a menos de 20 millas de los homólogos de la industria, o aumentar el capital de conocimiento y la incertidumbre de la industria en una desviación estándar, aumenta la propensión de una empresa a citar a los homólogos de la industria, respectivamente, en un 55%, 11% y 13% de la media incondicional. Estos resultados, proporcionan indicios más directos de que los pares en una industria aprenden unos de otros y de que la proximidad física ayuda a compartir conocimientos.

Por último, examinamos las implicaciones para el comportamiento de las empresas después de la co-localización. En primer lugar, siguiendo el marco de Foucault y Fresard (2014), mostramos que la proximidad geográfica, la incertidumbre en el sector y el stock de conocimiento predicen una relación más fuerte entre la inversión de la empresa y la Q de Tobin de la empresa homóloga. Encontramos patrones consistentes para las

externalidades de inversión utilizando regresiones de red diseñadas para separar los efectos de las interacciones endógenas de la empresa, la selección y los shocks comunes.

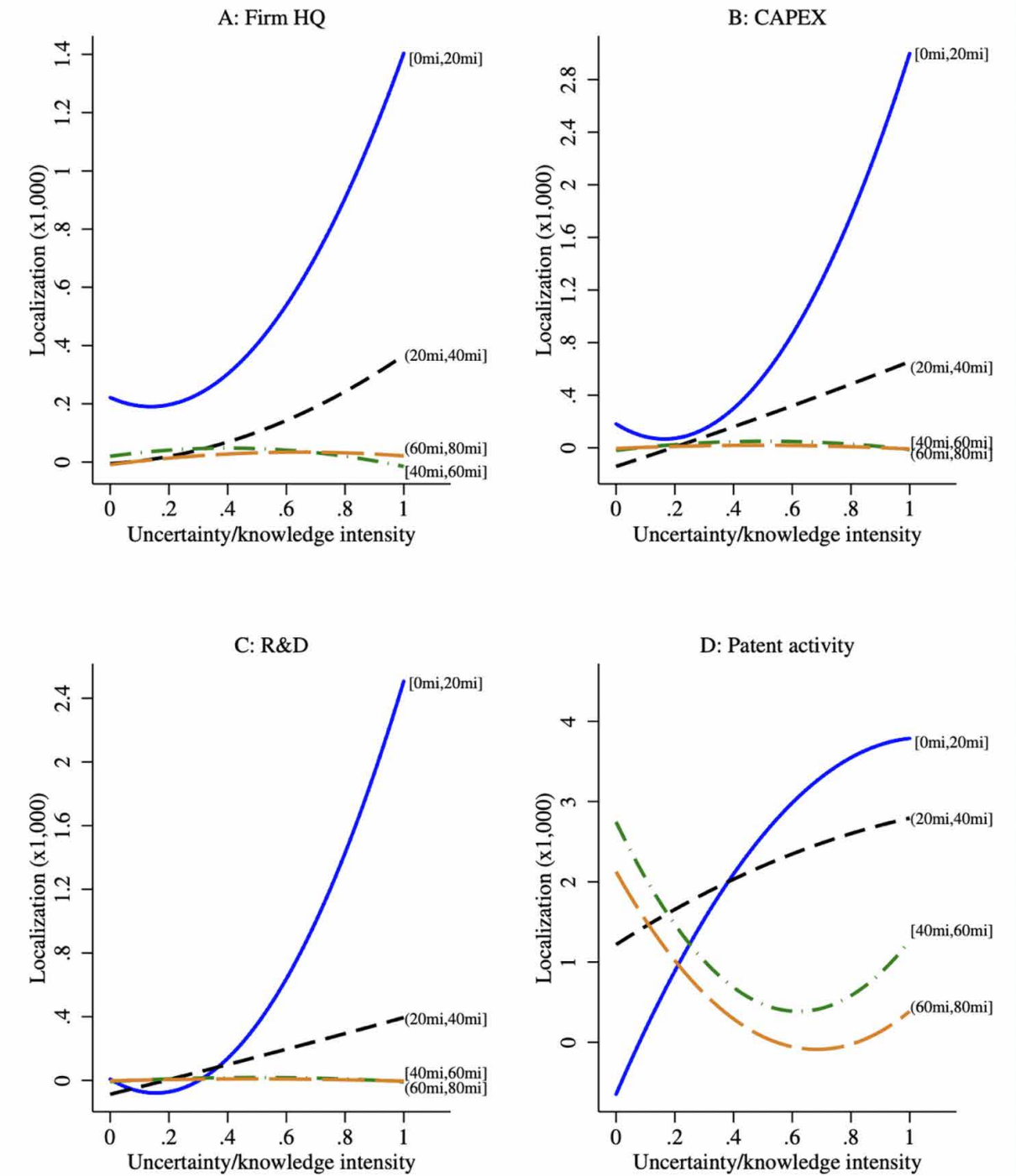
En segundo lugar, documentamos que el rendimiento de las empresas es mayor en aquellas que forman parte de agrupaciones industriales y que esta relación es más pronunciada en las industrias más inciertas e intensivas en conocimiento.

En este trabajo, demostramos que es probable que los efectos indirectos del conocimiento afecten a las decisiones de localización de las empresas a través de externalidades de inversión, además de estos canales alternativos. Aunque cada una de nuestras pruebas está sujeta a limitaciones, empleamos diversos marcos empíricos. La coherencia de los resultados, entre esta variedad de opciones metodológicas y las predicciones relativamente únicas de un canal de difusión de conocimientos que opera a través de externalidades de inversión, aumentan nuestra confianza en que este canal es un determinante importante de las decisiones de localización e inversión de las empresas.



En este estudio, mostramos que la difusión de conocimientos afecta a las decisiones de localización de las empresas a través de externalidades de inversión.

FIGURE 1: INDUSTRY LOCALIZATION INDEX AND UNCERTAINTY/KNOWLEDGE INTENSITY BY DISTANCE



This figure plots the quadratic interpolation of the industry localization index against the UKI index for various distance intervals. Panel A considers firm headquarters. Panels B and C consider CapEx and R&D weighted headquarters locations, respectively. Panel D considers patent investor locations.



PROPIEDAD: GRANDES DILEMAS PARA LAS FAMILIAS EMPRESARIAS



Jon Martínez
Ph.D., IESE, Universidad de Navarra
Director del Centro de Familias Empresarias
Profesor titular, ESE Business School
Universidad de los Andes
jmartinez.ese@uandes.cl

Los temas de propiedad de una empresa son normalmente complejos y, muchas veces, son causa de demandas y juicios que se ventilan profusamente por la prensa. Cuando estos temas ocurren al interior de las familias empresarias suelen ser aún más complejos, porque se entremezclan elementos humanos y emocionales, propios de las familias y las personas. Todo esto con independencia de lo tributario relacionado con el impuesto a la herencia, tema del cual solo hablaremos brevemente al final de este artículo.

A continuación, analizaremos dos grandes dilemas: cómo distribuir la propiedad entre los hijos y, si distribuirla por hijo y rama, o por nieto, es decir, por hijos de los hijos.



¿Cómo distribuir la propiedad entre los hijos?

Permítanme presentarles un pequeño caso ficticio, pero muy cercano a la realidad, que nos permitirá ilustrar muy bien una situación típica en las empresas familiares. La familia Rojas González está formada por el padre (Juan), la madre (Ana) y cuatro hijos (Carlos, María, Pedro y Beatriz). Don Juan Rojas es el fundador de la empresa y solo uno de sus hijos trabaja en ella: su hija María, que estudió ingeniería comercial. Los demás, tienen otras ocupaciones: médico, ingeniero y diseñadora, respectivamente. La empresa es una próspera sociedad anónima cerrada y María, aparte de llevarse muy bien con su padre, ha hecho un gran trabajo ayudando de manera importante al crecimiento de la empresa. Juan ya tiene 65 años, está cansado, quiere ir retirándose poco a poco del día a día y ha designado a María como Gerente General.

Juan piensa que María es clave para el futuro de los negocios familiares. Ella tiene 38 años y lleva 12 trabajando en la empresa familiar donde ha pasado por diversas áreas. Antes trabajó tres años en un banco y en una empresa más grande que la de su familia. Afortunadamente, se lleva muy bien con sus padres y hermanos. Está casada y tiene tres hijos. Juan y Ana tienen otros siete nietos. Los demás hijos no han trabajado nunca en la empresa y no tienen intenciones de hacerlo. Hay un directorio de cinco integrantes, pero hasta ahora solo ha sido nominal para cumplir con la ley.

Juan quiere dejar arreglada la sucesión en vida y Ana está de acuerdo con él. Tiene resuelto el tema en la empresa, porque ya designó a María en la gerencia general, pero aún tiene pendiente definir la propiedad.

Juan quiere dejar arreglada la sucesión en vida y Ana está de acuerdo con él. Tiene resuelto el tema en la empresa, porque ya designó a María en la gerencia general, pero aún tiene pendiente definir la propiedad. Se le ocurren tres opciones:

1. Dejar a los cuatro hijos por igual, es decir, con un 25% de la propiedad de la empresa a cada uno. Es importante aclarar que Juan y Ana tienen otras importantes propiedades e inversiones con qué vivir el resto de sus días.
2. Dar a María el 55% de la propiedad, dado que ella ha sido clave y seguirá siendo clave en la empresa, y dar a cada uno de sus tres hermanos un 15%, más otros bienes fuera de la empresa que compensen esa menor propiedad.
3. Dar a María un 40% y, a cada uno de sus tres hermanos, un 20%, más otros bienes para compensar.

Juan y Ana no lo tienen claro. Quieren asegurarse de que María conduzca la empresa porque confían en ella, pero tampoco quieren darle demasiado poder. ¿Cómo hacerlo?

Ayudemos a Juan y Ana y analicemos las tres alternativas presentadas:

1. Todos los hijos por igual, sin más, no parece el ideal porque María no tendría el control de las grandes decisiones el día de mañana, pues tendría solo el 25% de la propiedad. Si sus hermanos se aliaran contra ella en el directorio, no podría llevar adelante sus ideas. Incluso, si uno de los hermanos la apoyara, igual no tendría el control. Además, es muy posible que ella se desmotivara al sentir que solo posee un cuarto de la propiedad y de los posibles dividendos, aunque ha dedicado su vida a la empresa. En cambio, sus hermanos, tendrían y recibirían lo mismo que ella, pero sin trabajar un día en la empresa.

2. Esta opción es prácticamente la contraria, pues María tendría el control con el 55% de la propiedad. Muy probablemente se merece esta opción porque ha trabajado duro y ha hecho crecer la empresa. Estaría motivada y podría llevar adelante sus planes y estrategias. Pero tampoco es la opción ideal, a mi juicio, por dos razones. En primer lugar, las personas pueden cambiar con el tiempo y nadie puede asegurar que, en el futuro, María no se vuelva demasiado autoritaria e incluso déspota con sus hermanos y haga lo que ella quiera al tener el control. Por otra parte, entregar a una de las cuatro ramas de la familia un 55% y, a las otras tres, un 15%, produce una situación irreversible en la distribución de la propiedad. Hoy, sus hermanos no aportan a los negocios de la familia, pero quién sabe si los hijos de ellos, en la siguiente generación, tengan ganas de participar y talento para los negocios. En otras palabras, esta opción parece demasiado drástica y podría producir un cisma en la segunda generación.

3. La Opción 3 es parecida a la 2, pero es más moderada pues no da a María el control de la sociedad, lo que permite evitar que ella haga lo que quiera sin contrapeso. Sin embargo, sigue siendo una opción no ideal, a mi juicio, pues no resuelve el problema de la siguiente generación. Los hijos de María heredarán el 40% de la empresa y sus primos, solo el 20%. Igual habría un posible cisma en la familia, aunque menor al anterior. Sin duda, esta opción es mejor que la 1 y que la 2, pero todavía no es la mejor posible, a mi entender.

Juan y Ana siguieron pensando y un día tuvieron la buena idea de asistir a un programa de empresas familiares, en el que un profesor les planteó una opción que les gustó:

4. Hacer un distinguo entre la propiedad y el control. Dejar a los cuatro hijos por igual, es decir, con un 25% de la propiedad de la empresa a cada uno, pero activar y hacer funcionar el Directorio con mejores prácticas



de gobierno corporativo. Así, el día de mañana, María podría nombrar a dos de esos directores y los tres hermanos, a uno cada uno. María no tendría el control, pues tendría solo dos de cinco directores, pero sí tendría lo que se conoce como “facilidad de control”, es decir, le bastaría el apoyo de solo uno de sus tres hermanos para conseguirlo. Si ella administra bien, logra que la empresa sea muy rentable, entrega dividendos atractivos y mantiene buenas relaciones con sus hermanos, es muy probable que, al menos uno de ellos y, posiblemente más de uno, la apoyaría en sus decisiones y así controlaría el Directorio. Además, el profesor les aconsejó dos cosas más a Juan y a Ana. Primero, tener al menos dos directores externos de

calidad, escogidos en base a un perfil acordado entre los accionistas, con lo cual el Directorio pasaría a tener siete miembros. Lo más probable, es que si María lo hace bien y los directores externos son adecuados, también la apoyarán en sus decisiones y formarán un buen equipo. Por último, el profesor les recomendó que María reciba una buena remuneración por su trabajo, que compense sus desvelos. Esa compensación debería tener un sueldo de mercado, de acuerdo con tamaño de la empresa, más bonos por desempeño en base a objetivos que el propio Directorio le fije a María al comenzar cada ejercicio.

La figura a continuación resume las cuatro opciones:

	JUAN		ANA		
	Carlos	María "Sucesora"	Pedro	Beatriz	
Alternativa 1	25%	25%	25%	25%	Sucesor no motivado
Alternativa 2	15%	55%	15%	15%	Control y propiedad irreversible
Alternativa 3	20%	40%	20%	20%	Propiedad irreversible
Alternativa 4	25%	25%	25%	25%	Sucesor con facilidad de control vía Pacto, no heredable
	1 Director	2 Directores	1 Director	1 Director	

¿Por qué alguien podría elegir distribuir el patrimonio familiar por nieto en lugar de por hijo? En mi experiencia, esto suele ocurrir en pocos casos y se da más cuando los padres sienten que sus hijos se llevan mal entre ellos, por diversas causas que los dividen, y temen que las ramas de la familia tiendan a la separación definitiva de ésta.

La Alternativa 4 es la mejor, a mi juicio, porque mantiene motivada a María, pero, al mismo tiempo, no produce un desnivel irreversible en la propiedad de las cuatro ramas de la familia. Lo importante es que la posibilidad de que María nombre a dos directores, en lugar de uno, debiera quedar establecida en un Pacto de Accionistas. Este privilegio de María no sería heredable, con lo cual los hijos de María no gozarían de este beneficio. Esto nivela la cancha, porque en la siguiente generación las cuatro ramas tendrían el mismo porcentaje de la propiedad y el mismo derecho a elegir directores. Es decir, no perpetuaría el dominio de una rama por sobre las otras, porque bien podrían aparecer nuevos líderes y talentos entre los hijos de los hermanos de María y a ellos habría que darles, a su vez, la posibilidad de aspirar, algún día, a la “facilidad de control”.

¿Distribuir entre los hijos o entre los nietos?

Otro tema muy importante, aunque menos frecuente que el anterior, es la distribución de propiedad por rama versus la distribución por nieto. Lo explicaré con el mismo ejemplo de la familia Rojas González. Ya dijimos que María tiene tres hijos y que el resto de los hermanos tiene otros siete. Supongamos que Carlos tiene cuatro hijos, Pedro tiene uno y Beatriz tiene dos. Si Juan y Ana distribuyen por igual en vida, ya sea en la Opción 1 o en la 4, cada rama recibe un 25% de la propiedad. Pero si distribuyen por nieto, intentando que cada uno de ellos

reciba lo mismo, es decir un 10% cada uno, la rama de Carlos recibirá el 40%, la de María el 30%, la de Pedro el 10% y la de Beatriz el 20% restante. Como se puede ver, esta distribución por nietos es radicalmente distinta a la de los hijos.

¿Por qué alguien podría elegir distribuir el patrimonio familiar por nieto en lugar de por hijo? En mi experiencia, esto suele ocurrir en pocos casos y se da más cuando los padres sienten que sus hijos se llevan mal entre ellos, por diversas causas que los dividen, y temen que las ramas de la familia tiendan a la separación definitiva de ésta. Al distribuir entre los nietos, se refuerza la unión de la familia toda, con independencia de las ramas, pues cada nieto recibe lo mismo. En otras palabras, se privilegia la unidad de los primos, por encima de las divisiones de los hermanos.

Los detractores de esta fórmula argumentan que esta distribución es injusta porque favorece a la rama de la familia que tiene más hijos y castiga a la que tiene pocos o ningún hijo. Sin duda, esto es cierto, pero la filosofía detrás de esta fórmula no es privilegiar o castigar a una rama, sino unir a toda la familia y promover que sus miembros busquen el bien de ella por encima de las diferencias entre los hermanos que han dado origen a las ramas de esa familia. Sin duda, puede haber más argumentos en pro o en contra de esta fórmula, pero lo cierto es que es poco aplicada entre las familias de nuestro país.

Finalmente, aunque no entraré en detalle en temas tributarios de herencia, tal como indiqué al comienzo de este artículo, solo cabe mencionar que esta fórmula, de distribuir a los nietos en lugar de a los hijos, tiende a disminuir el impuesto de herencia a pagar por el conjunto de la familia, pues si los nietos son más numerosos que los hermanos, cada uno recibe una porción menor del patrimonio y accede a tramos inferiores del impuesto a la herencia, que es progresivo por tramos. Para algunas familias empresarias, este argumento les hace mucho sentido. Sin embargo, esto aplica tanto a la distribución igualitaria por nieto como a una desigual.

LA AGENDA ESG EN LOS DIRECTORIOS CHILENOS



Alfredo Enrione
PhD, IESE, U. de Navarra
Profesor titular Área de Estrategia y
Dirección General Director del Centro de
Gobierno Corporativo y Sociedad
Director del Senior Management Program
(PADE), ESE Business School
Universidad de los Andes
aenrione.es@uandes.cl



Felipe Aldunate
PhD in Finance, Stanford Graduate School
of Business
Profesor asistente Área de Economía y
Finanzas
Director Académico del Master in
Management, ESE Business School
Universidad de los Andes
faldunate.es@uandes.cl



Francisco Pavlic
Investigador del Centro Gobierno
Corporativo y Sociedad
Sociólogo Universidad Católica
fpavlic.es@uandes.cl

El gobierno corporativo es responsable de dirigir la empresa, alcanzar los objetivos y proteger la sostenibilidad del valor para los accionistas. A los ya tradicionales desafíos, se han incorporado con fuerza los criterios ESG o ASG en español (en referencia a las dimensiones ambiental, social y de gobernanza que lo componen¹).

Actualmente, estos conceptos reciben numerosas críticas por su ambigüedad, dificultad de medición y una conexión poco clara con la creación de valor; sin embargo, las presiones de los reguladores, consumidores y, más recientemente financistas han instalado con fuerza las materias ESG en las agendas de los directorios.

Durante el año 2022, el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School realizó una serie de estudios y conversatorios con miembros de los directorios de algunas de las empresas más importantes de Chile. En este artículo, resumiremos nuestras conclusiones sobre cómo la “agenda ESG” está siendo abordada en los directorios chilenos.

¹ Para revisar el origen del concepto ESG revisar: Eccles, R. G., & Strohle, J. C. (2018). Exploring social origins in the construction of ESG measures. Available at SSRN 3212685.

1. INTRODUCCIÓN: SITUACIÓN INTERNACIONAL, CRÍTICAS Y NUEVA NORMA DE LA CMF

El aumento de la importancia de los aspectos ESG para el mundo corporativo, ha sido exponencial a nivel internacional. Este aumento no solo obedece a un mayor activismo ambiental y social, o una mayor conciencia sobre el impacto del cambio climático, sino también a la importancia que le ha dado el sector financiero a los activos y empresas con un mejor desempeño ESG. Por ejemplo, mientras en 2006 los activos bajo los fondos de inversiones que eran signatarios del PRI (Principles for Responsible Investment)² no superaban los US\$ 6 trillions, para 2021 esta cifra alcanzó los US\$ 122 trillions³.

A pesar del aumento de su importancia, el concepto ESG no ha estado exento de críticas. Estas se han centrado principalmente en la desviación del objetivo original de la empresa y la ambigüedad de la definición del concepto ESG, que ha provocado disparidades en los resultados de los rankings ESG. Respecto a la primera, se ha argumentado que el foco en lo ESG puede desviar a las empresas de su objetivo original al reemplazar el objetivo de crear valor para sus accionistas por el objetivo de satisfacer las demandas de todos sus stakeholders. Respecto a la ambigüedad de los rankings ESG, se destaca que existen demasiados y que estos miden el concepto de manera distinta, por lo que una misma empresa puede tener un buen desempeño según uno, pero estar muy mal evaluada en otro.

Esto resulta problemático debido a que los rankings ESG se han creado con la intención de guiar a los inversores. Para intentar solucionar este problema, en noviembre de 2021, la IFRS estableció un acuerdo en términos de la convergencia y la integración de los estándares IFRS con los estándares SASB y TCFD, para estandarizar la forma en que se mide el desempeño ESG de las empresas⁴.

A nivel latinoamericano, la región se ha destacado por su atraso en materias ESG, por ejemplo, respecto al volumen de activos ESG que manejan sus fondos de inversión y los puntajes de sus empresas en los rankings. Sin embargo, el crecimiento de su importancia en la región también ha sido exponencial. Por ejemplo, mientras que en 2016 los activos que manejaban todos los fondos latinoamericanos, que invertían en activos ESG, no superaban los US\$ 100 millions, esta cifra alcanzó los US\$ 4000 millions en 2021⁵.

En el caso nacional, la medida más relevante para guiar al mercado en la dirección ESG ha sido la Norma de Carácter General 461 de la CMF. A partir de esta regulación, Chile se ha transformado en uno de los primeros países en



Mientras que en 2016 los activos que manejaban todos los fondos latinoamericanos que invertían en activos ESG, no superaban los US\$ 100 millions, esta cifra alcanzó los US\$ 4000 millions en 2021.

exigir a las empresas listadas en bolsa a que emitan memorias integradas para que publiquen de manera transparente información sobre su desempeño ESG bajo los estándares SASB y TCFD⁶.

Considerando la creciente importancia del concepto ESG para el gobierno corporativo, los directorios cumplen hoy en día un rol esencial en lo referido a responder eficazmente a las presiones ESG, manteniendo al mismo tiempo la supervivencia y el crecimiento de la empresa. Con el fin de aportar a esta discusión, el

Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad ha realizado dos estudios y cinco conversatorios con miembros de los directorios de algunas de las empresas más importantes de Chile.

2. LA PERCEPCIÓN INICIAL: ¿CÓMO SE SIENTEN LAS PRESIONES?

El primer estudio realizado se basó en una serie de preguntas realizadas a los directorios sobre la percepción de éstos sobre las presiones ESG, el nivel de conocimiento sobre este tema y las prácticas adoptadas por las empresas⁷.

² PRI, organización patrocinada por la ONU que reúne a fondos de inversión que invierten en activos ESG.

³ PRI (2021). An investor initiative in partnership with UNEP finance initiative and The UN Global Compact.

⁴ IFRS Foundation (2022). El Consejo de Normas Internacionales sobre Sostenibilidad (ISSB)

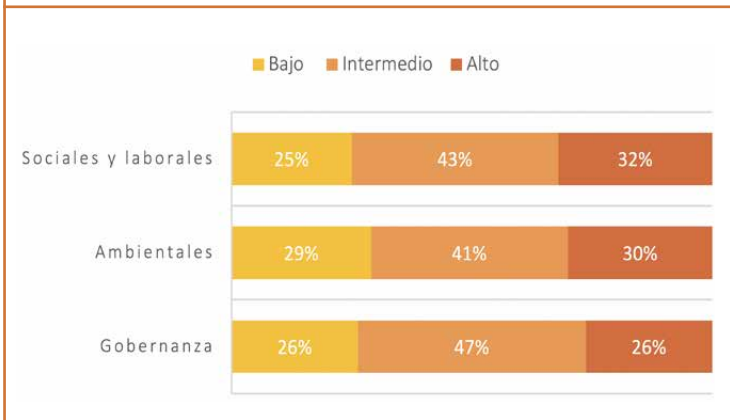
⁵ OCDE (2023). Sustainability Policies and Practices for Corporate Governance in Latin America.

⁶ Navarrete-Oyarce, J., Moraga-Flores, H., Gallegos Mardones, J. A., & Gallizo, J. L. (2022). Why integrated reporting? Insights from early adoption in an emerging economy. Sustainability, 14(3), 1695.

⁷ El estudio se basó en una encuesta a 122 directores agrupados en 103 empresas abiertas en bolsa, cerradas y estatales. Esta encuesta se aplicó en enero de 2022. El estudio se puede encontrar en la página web del Centro.

Respecto a las presiones ESG, en el caso de EE.UU., en los últimos tres años un 78% de las empresas han enfrentado presiones ESG⁸. En el caso chileno, se preguntó por el grado percibido de las presiones, frente a lo cual los directorios indicaron que en su mayoría las presiones de los stakeholders sobre las materias ESG tenían un grado intermedio (44%). Los resultados del estudio también han revelado que los directorios han recibido mayor presión en cuanto a la dimensión social y laboral (32%), seguida de la dimensión ambiental⁹ (30%) y, en último lugar, la dimensión de gobernanza (26%).

GRÁFICO 1: GRADO DE PRESIONES PERCIBIDO SEGÚN DIMENSIÓN ESG



Asimismo, se ha identificado que los stakeholders que ejercen mayor presión en cada una de estas dimensiones son las comunidades locales en temas ambientales (17%), los colaboradores en temas sociales y laborales (34%) y los accionistas controladores de la empresa en temas de gobernanza (32%).

GRÁFICO 2: STAKEHOLDERS QUE MÁS PRESIÓN EJERCEN SEGÚN DIMENSIÓN ESG

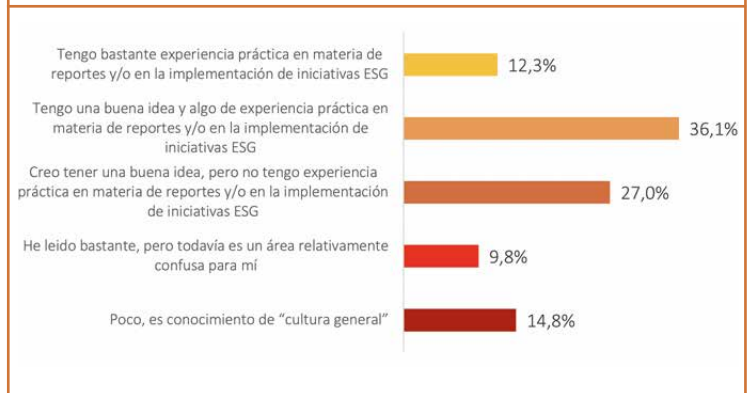


3. NIVELES DE CONOCIMIENTO EN LOS DIRECTORIOS CHILENOS

Los directorios tienen un rol fundamental en la supervisión de la estrategia. Por esto, resulta necesario saber cómo el directorio se evalúa a sí mismo respecto a sus conocimientos en las materias ESG. Según la última encuesta realizada por PwC a directores, solo el 25% afirmó que los miembros de sus directorios comprendían bien los riesgos ESG¹⁰.

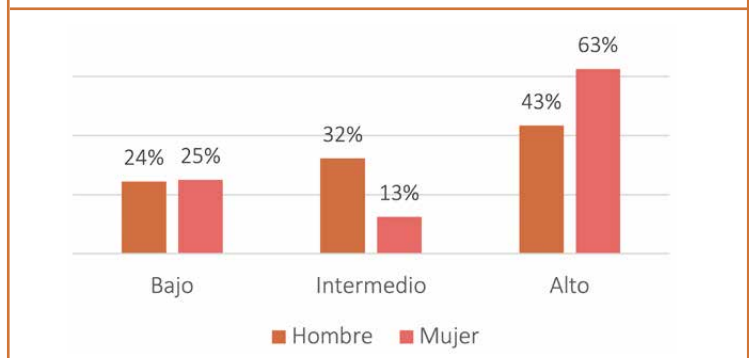
En el mismo estudio mencionado anteriormente, se le preguntó de manera directa el nivel de conocimiento a los directores. El Gráfico 3 muestra que solo un 12% tiene una experiencia práctica relevante en materias ESG, mientras que más del 50% no tiene ninguna experiencia práctica en estas materias, más allá de haber leído bastante sobre este tema.

GRÁFICO 3: ¿CÓMO CALIFICARÍA SU NIVEL PERSONAL DE EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS EN MATERIAS ESG?



Además, se puede observar que el nivel de conocimiento varía según género¹¹. Por ejemplo, dentro de la muestra se puede observar que la proporción de directoras que tiene un nivel alto de conocimiento (63%), es mayor a la proporción de directores que tiene un nivel alto de conocimiento (43%). En otras palabras, las directoras tienen un mayor nivel de conocimiento sobre materias ESG que sus colegas directores.

GRÁFICO 4: NIVEL DE CONOCIMIENTO SEGÚN GÉNERO



⁸ Callahan, M., Larcker, D. F., & Tayan, B. (2021). The general counsel view of ESG risk. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper.

⁹ La dimensión ambiental es equivalente a la dimensión ambiental que corresponde a la primera letra de la sigla ESG

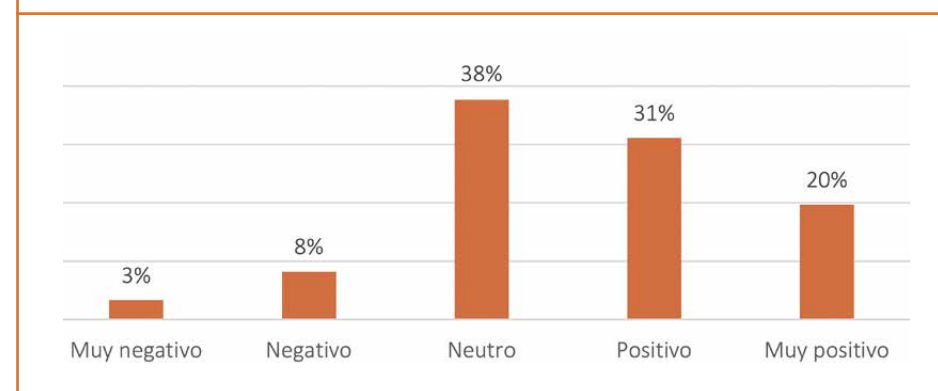
¹⁰ PwC (2022). Annual Corporate Directors Survey: Charting the course through a changing governance landscape.

¹¹ Existe una asociación estadísticamente significativa a un 90% de confianza

En relación con el nivel de conocimiento y las convicciones, se preguntó también sobre la creencia de los directores sobre el efecto en la rentabilidad de las medidas ESG que han tomado sus empresas. Considerando la experiencia internacional, en EE. UU. un 31% de los directores indicó que estas medidas tenían un impacto significativo y un 41% indicó que tenían cierto impacto, mientras que sólo un 14% indicó que no tenían un impacto positivo¹².

Al interpretar los resultados, se puede indicar que una porción relevante de los directorios está convencido de los beneficios ESG, o bien, se puede decir que todavía se están ejecutando las medidas ESG menos costosas (ej.: ahorro de energía y agua) y se han pospuesto medidas más costosas, como creación de nuevas instalaciones o cambios en las fuentes de energía utilizadas, entre otras.

GRÁFICO 5: ¿QUÉ EFECTO TENDRÍA LA IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS ESG SOBRE LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS?



Respecto a la muestra nacional, se puede observar que, a diferencia de EE. UU., la mayoría de los directores chilenos consideran que la implementación de medidas ESG tendría un efecto neutro sobre la rentabilidad de la empresa (38%). No obstante, si se suma la opción "positivo" con "muy positivo", se puede observar que el 51% estaría de acuerdo con que estas medidas tienen un efecto positivo en la rentabilidad.

Además, en la muestra se puede observar que las creencias sobre los beneficios de las medidas ESG están relacionadas con el nivel de conocimiento¹³. La proporción de directores que creen en los efectos positivos de lo ESG y tienen un alto nivel de conocimiento (66%), es mayor a la proporción de directores que creen en los efectos positivos de lo ESG y tienen un bajo nivel de conocimiento (30%). En otras palabras, los directores que tienen un conocimiento más práctico son también más optimistas sobre los efectos de las medidas ESG en la rentabilidad de las empresas.

¹² Callahan, M., Larcker, D. F., & Tayan, B. (2021). The general counsel view of ESG risk. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper.

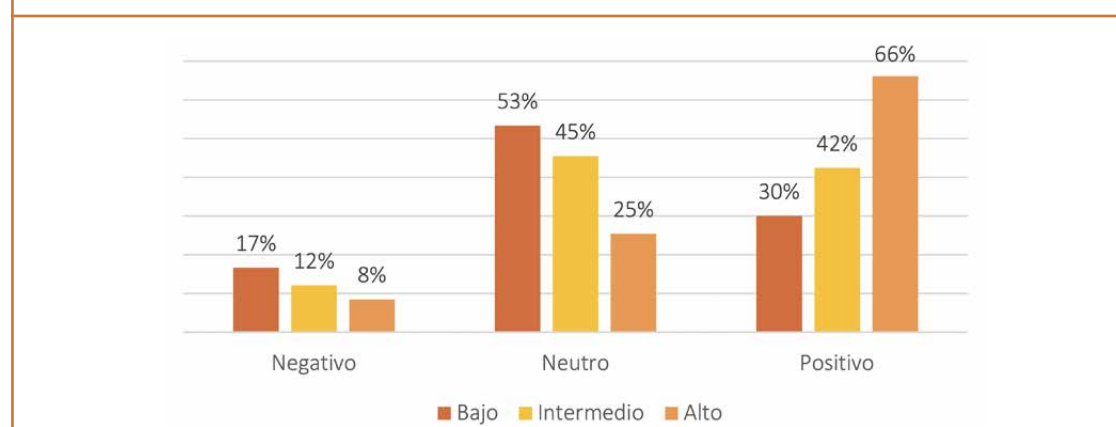
¹³ Existe una asociación estadísticamente significativa a un 95% de confianza.

51%

de los directores cree que la implementación de medidas ESG en su empresa tendrá un efecto positivo sobre la rentabilidad en los próximos 3 años



GRÁFICO 6: EFECTO SOBRE LA RENTABILIDAD SEGÚN NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE MATERIAS ESG



4.¿EN QUÉ SE TRADUCEN LAS PERCEPCIONES?: FOCOS, PRÁCTICAS, EL ÍNDICE Y SUS HALLAZGOS

Existen múltiples medidas que han implementado las empresas para mejorar sus desempeños en las dimensiones ESG. A nivel mundial, algunos de los elementos en los que las empresas más han mejorado son la gestión de la energía y las emisiones de gases de efectos invernadero¹⁴.

A pesar de los múltiples índices que existen para medir el desempeño de las empresas en estas áreas, aún hay muchas que todavía no participan en ellos¹⁵. Por esta razón, una manera aproximada de saber el nivel de mejora de estas medidas es preguntándole a los directorios sobre las medidas implementadas en sus empresas.

Siguiendo esta lógica, en los dos estudios realizados se preguntó sobre las prácticas y mejoras experimentadas

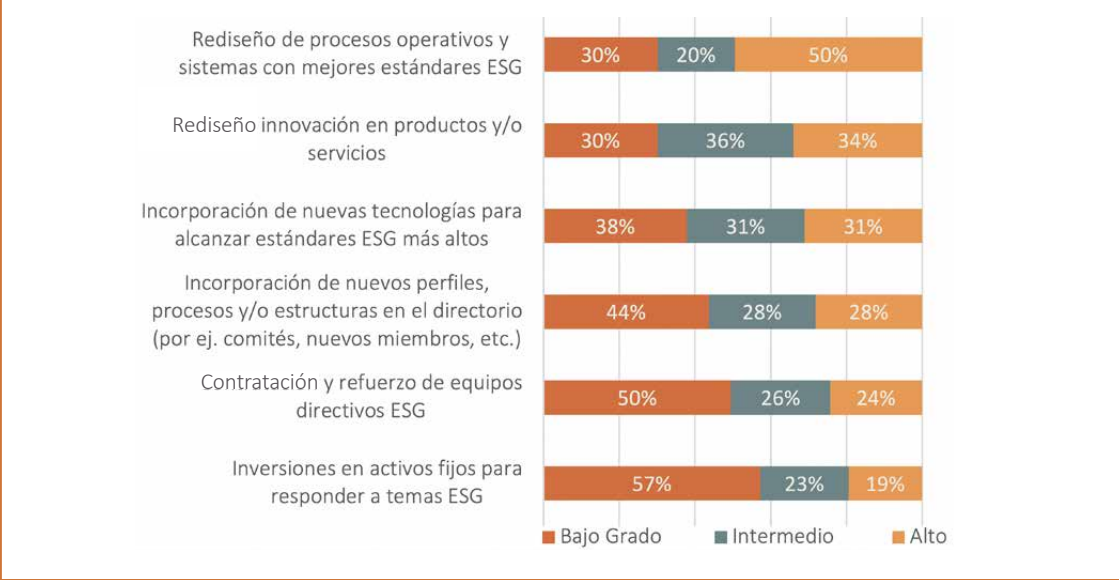
en el desempeño ESG. Respecto al primer estudio, se preguntó a los directorios cuál ha sido el grado de mejora experimentado según prácticas habituales que realizan las empresas para mejorar sus desempeños ESG, desde prácticas menos complejas a más complejas.

En la muestra, se puede observar que ha habido cambios relevantes en términos de procesos, sistemas, productos y tecnologías. Sin embargo, ha habido un menor avance respecto a prácticas más complejas y con mayor impacto, como incorporación de nuevos perfiles, refuerzo de equipos directivos o la inversión en activos fijos (nuevas instalaciones productivas). A pesar de lo positivo del alto grado de mejoras en algunas áreas, todavía hacen falta cambios en las áreas con menores grados de mejoras. Esto se puede deber también a que estas medidas son más costosas y lentas en su implementación, pero a su vez más influyentes en el desempeño ESG.

¹⁴ Garcia, A. S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R. J. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. Journal of cleaner production, 150, 135-147.

¹⁵ Clementino, E., & Perkins, R. (2021). How do companies respond to environmental, social and governance (ESG) ratings? Evidence from Italy. Journal of Business Ethics, 171, 379-397.

GRÁFICO 7: GRADO DE MEJORAS EXPERIMENTADOS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS SEGÚN MEDIDAS ESG



Respecto al segundo estudio realizado en alianza con PwC Chile¹⁶, se creó un índice denominado Board Readiness Index (BRI), que buscó medir la preparación de los directorios y las empresas frente a los desafíos ESG a través de dimensiones como la conciencia¹⁷, las competencias¹⁸ y el despliegue¹⁹ respecto a las materias ESG.

Al observar los puntajes²⁰ del índice sobre conciencia, competencias y despliegue, según tamaño, surge un resultado poco intuitivo. Bajo la teoría se esperaría que los directorios primero tomen conciencia del tema/problema, para luego desarrollar las competencias y finalmente terminar con el despliegue de medidas²¹. Sin embargo, los resultados indican que este proceso estaría ocurriendo en un orden inverso. Esto, porque los puntajes de conciencia y de competencias son menores a los de despliegue.

Bajo la teoría se esperaría que los directorios primero tomen conciencia sobre lo ESG, para luego desarrollar las competencias y finalmente con el despliegue de medida. Sin embargo, los resultados indican que este proceso estaría ocurriendo en un orden inverso.

¹⁶ El segundo estudio se basó en una encuesta a 125 directores agrupados en 93 empresas abiertas en bolsa, cerradas y estatales. Esta encuesta se aplicó en junio de 2022.

¹⁷ La dimensión de conciencia incluye indicadores sobre instancias y frecuencia de revisión de métricas ESG, participación en índices ESG, suscripción a estándares ESG y presencia de canales de comunicación con stakeholders.

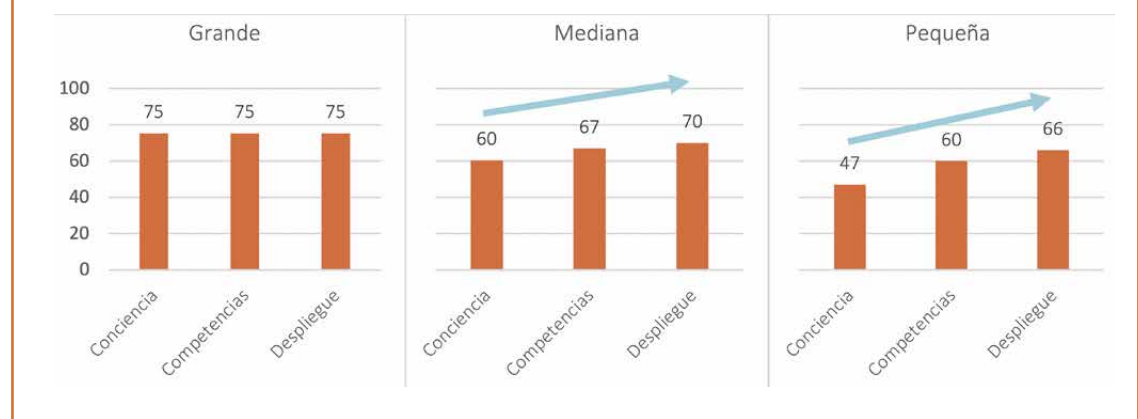
¹⁸ La dimensión de competencia incluye indicadores sobre el nivel de conocimiento del directorio y el nivel de recursos de la empresa para mitigar riesgos ESG.

¹⁹ La dimensión de despliegue incluye una serie de indicadores referidos a la implementación de medidas orientadas a mejorar el desempeño ESG.

²⁰ El puntaje va de 1 a 100, indicando el 100 un desempeño máximo y el 1 un desempeño mínimo.

²¹ Rogers, E. M., & Williams, D. (1983). Diffusion of Innovations (Glencoe, IL: The Free Press, 1962).

GRÁFICO 8: PUNTAJE BRI PARA LAS DIMENSIONES DE CONCIENCIA, COMPETENCIAS Y DESPLIEGUE, SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA



Si se juntan las observaciones de ambos estudios, se puede ver, por un lado, que las empresas (sobre todo las pequeñas y medianas), están actuando antes de tener la conciencia y las competencias suficientes para hacerlo, mientras que, por otro lado, han avanzado más en medidas que han mejorado los procesos, pero no

todavía en aquellas que podrían mejorar su estructura ESG. Esto, podría deberse a que las empresas y sus directorios todavía necesitan ser más conscientes y estar más preparados para implementar medidas más significativas, pero a su vez más lentas y costosas.





¿Los directorios están realmente convencidos de los efectos positivos de lo ESG, o esto se explica, porque todavía no se han implementado las medidas más costosas?

CONCLUSIONES:

“LA CARRETA VA DELANTE DE LOS BUEYES”

En conclusión, al observar los dos estudios realizados, se puede observar que las empresas están respondiendo a las presiones, pero sin contar todavía con las competencias, las capacidades internas y la conciencia de la relevancia del desempeño ESG y cómo este se conecta con la creación de valor. Esto ocurre además en un contexto donde los directorios se ven fuertemente presionados, por diversos stakeholders, respecto a su desempeño ESG y donde todavía existe un bajo nivel de conocimiento práctico en los directorios. Respecto al nivel de conocimiento se destaca, por un lado, que la creencia sobre la rentabilidad de las medidas ESG está relacionada con el nivel de conocimiento de los directores, mientras que, por otro lado, se destaca el aporte que pueden hacer las mujeres a los directorios, al tener un mayor conocimiento práctico sobre temas ESG que sus pares hombres.

Frente a estas observaciones surgen una serie de preguntas: ¿Qué costos pueden surgir como consecuencia de que las empresas respondan a las presiones ESG sin tener las competencias y la conciencia suficiente? ¿Los directorios están realmente convencidos de los efectos positivos de lo ESG en la rentabilidad, o esto se explica porque todavía no se han implementado las medidas más costosas? ¿Cómo se puede aumentar el nivel de conocimiento de los directorios sobre temas ESG? ¿Puede ayudar en esto el aumento de la participación de mujeres en los directorios que se ha visto en los últimos dos años en las empresas IPSA?

Todavía no existe un consenso definitivo en la academia y el mundo corporativo sobre si las medidas ESG crean valor en el largo plazo, sin embargo, sí se ha podido observar que un bajo desempeño ESG puede disminuir su valor. Esto presiona a que las materias ESG se revisen recurrentemente en los directorios tanto en la estrategia como en los análisis de riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

- Callahan, M., Larcker, D. F., & Tayan, B. (2021). The general counsel view of ESG risk. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper.
- Clementino, E., & Perkins, R. (2021). How do companies respond to environmental, social and governance (ESG) ratings? Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 171, 379-397.
- Eccles, R. G., & Strohle, J. C. (2018). Exploring social origins in the construction of ESG measures. Available at SSRN 3212685.
- Garcia, A. S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R. J. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of cleaner production*, 150, 135-147.
- IFRS Foundation (2022). El Consejo de Normas Internacionales sobre Sostenibilidad (ISSB).
- Navarrete-Oyarce, J., Moraga-Flores, H., Gallegos Mardones, J. A., & Gallizo, J. L. (2022). Why integrated reporting? Insights from early adoption in an emerging economy. *Sustainability*, 14(3), 1695.
- OCDE (2023). Sustainability Policies and Practices for Corporate Governance in Latin America.
- PRI (2021). An investor initiative in partnership with UNEP finance initiative and The UN Global Compact.
- PwC (2022). Annual Corporate Directors Survey: Charting the course through a changing governance landscape.
- Rogers, E. M., & Williams, D. (1983). *Diffusion of Innovations* (Glencoe, IL: The Free Press, 1962).

EL PARADIGMA DEL “PERFIL OCULTO” EN LOS DIRECTORIOS



¿En qué medida los miembros del directorio son propensos al sesgo de confirmación grupal?

¿Cómo afecta este sesgo la calidad de las decisiones?

Los directorios tienen un rol crucial en las decisiones que afectan el éxito de las organizaciones. Una manera de fomentar mejores decisiones en el nivel superior de una organización, es mediante la conformación de grupos con perfiles y experiencias distintas y complementarias. Esta diversidad puede contribuir a mejorar la calidad de las discusiones y las decisiones que resultan, al proporcionar múltiples perspectivas a quienes deben decidir. Sin embargo, no siempre las decisiones en grupo se benefician de este efecto multiplicador. A menudo, los miembros de un grupo inadvertidamente no comparten toda la información, conocimientos y experiencias específicas que disponen, lo que puede afectar la calidad de las decisiones grupales. Sin embargo, dado que los directorios están compuestos por personas altamente experimentadas podríamos inferir que están exentos de los efectos negativos identificados, o tal vez no...

En la mayoría de los grupos, la información se distribuye asimétricamente entre sus miembros, pero a menudo esa información no se comparte espontáneamente con el resto del equipo. El paradigma del “perfil oculto”, sugiere que la mejor decisión muchas veces está oculta y requiere que los miembros del grupo compartan la información disponible individualmente para poder descubrirla. Varios estudios muestran que los grupos, en la mayoría de los casos, son incapaces de detectar y resolver los perfiles ocultos. Algunos estudios logran tipificar que, en promedio, dos de cada tres grupos son incapaces de desvelar la información disponible individualmente al momento de decidir. Otros estudios, sugieren que esa proporción es significativamente menor



María Eugenia Delfino

PhD Economics, Warwick
Profesora asociada Área de Estrategia
y Dirección General
Directora Executive MBA
mdelfino.ese@uandes.cl



y que solo uno de cada cinco grupos logra superar los efectos del perfil oculto. En cualquier caso, la carencia inadvertida de información completa afecta la calidad de las decisiones que podrían generarse en un grupo.

Una de las razones por las que existe el perfil oculto, está relacionada con el (excesivo) tiempo que los grupos dedican a discutir la información común (a todos los miembros) versus la información privada de algunos. Existen razones psicológicas (sociales) que permiten explicar esto. Por una parte, cuando un miembro del grupo hace referencia a información común, su veracidad puede ser validada por algún otro miembro del grupo. Como resultado de esa validación social, es altamente probable que la información compartida sea respaldada colectivamente por los demás integrantes del grupo. Por el contrario, debido a la dificultad para validar la información privada, es posible que el grupo prefiera desviar su atención y no considerarla. Por otra parte, un segundo obstáculo para la exposición de información privada está relacionado con la tendencia natural de las personas a evitar desviarse de la opinión o el pensamiento predominante en el grupo. Por ello, es posible que algún miembro del grupo se muestre reacio a compartir información (privada), si esta va en contra de la opinión mayoritaria.

Otra de las razones que favorece el perfil oculto, ocurre porque los integrantes de un grupo, al momento

de enfrentarse a una decisión, tienen una marcada (inconsciente) preferencia por una determinada alternativa. Incluso antes de participar en la discusión, cada individuo inicia el abordaje del problema con una alternativa en mente, que deviene de sus experiencias previas o información preliminar. Esta alternativa inicial tiene un valor importante para el individuo, pero puede no ser la mejor si se consideran otras perspectivas o información "oculta" en el grupo, que naturalmente no está distribuida simétricamente. Sin embargo, los individuos tienden a buscar información que confirme sus propias creencias y en general son reacios a desviarse de su alternativa inicial cuando se presentan contraargumentos. Este sesgo confirmatorio también se encuentra al nivel del grupo: la opción que es preferida por la mayoría de los integrantes, la alternativa inicial de la mayoría, en general, resulta en la decisión del grupo.

La teoría del pensamiento grupal refuerza ese resultado al destacar el rol que juega el deseo de un grupo por alcanzar un consenso. Esto, incentiva a buscar y considerar con mayor énfasis la información que favorece la alternativa mayoritaria inicial, pues esto permite alcanzar un acuerdo relativamente rápido. Un acuerdo así genera confianza dentro del grupo porque provee seguridad y confianza de haber alcanzado la mejor decisión. Pero este énfasis en la alternativa inicial de la mayoría puede llevar a ignorar información y argumentos contrarios y afectar la calidad de la decisión.

"En la mayoría de los grupos, la información se distribuye asimétricamente entre sus miembros, pero a menudo esa información no se comparte espontáneamente con el resto del equipo. El paradigma del perfil oculto sugiere que la mejor decisión muchas veces está 'oculta' y requiere que los miembros del grupo compartan la información disponible individualmente para poder 'descubrirla'".

Lamentablemente, no está claro que haya alguna forma efectiva de superar el perfil oculto. En los niveles superiores de una organización, a menudo se recomiendan procedimientos de discusión que tienen como objetivo mejorar el intercambio de información y, de esa manera, la calidad de las decisiones. Existen dos procedimientos que podrían considerarse especialmente relevantes para atacar el perfil oculto: la defensa de la decisión y el balance decisional. Por un lado, la defensa de la decisión consiste en asignar a cada miembro del grupo una de las alternativas de decisión para estimular la discusión. Este procedimiento, desafía a los grupos a desviarse de la preferencia inicial de la mayoría, ya que promueve y facilita compartir información sobre todas las opciones que se presentan. Por otro lado, el balance decisional ayuda a objetivar el proceso de toma de decisiones a través de un análisis de pros y contras (y sus respectivas ponderaciones) de las diferentes alternativas de decisión.

Si bien el uso de estos y otros procedimientos de discusión es muy popular en el nivel superior de las

organizaciones, no hay muchas evidencias que confirmen que efectivamente mejoran la calidad de las decisiones. Además, no es claro si esos mecanismos proporcionan una sensación de seguridad que puede mejorar la satisfacción con la toma de decisiones o si, por el contrario, pueden conducir a discusiones interminables y por lo tanto, a una menor satisfacción con el proceso decisorio. Un estudio relativamente reciente analiza una muestra de directores de ONG y pone a prueba algunos procedimientos de decisión para superar el efecto del perfil oculto. Contrariamente a lo esperado, los resultados de este estudio indican que los directores no lograron compartir la información disponible y que, en general, se inclinaron a seguir la preferencia inicial de la mayoría.

Esta evidencia cuestiona la creencia general de que la diversidad en experiencia y exposición en información de los miembros de un directorio tiene un efecto importante para mitigar el sesgo confirmatorio grupal. Aunque el juicio y la toma de decisiones nunca pueden ser perfectos, los integrantes de un directorio deberían tener presente que la preferencia inicial de la mayoría puede no ser la decisión óptima y que, probablemente, esté basada en información incompleta. Por otra parte, el uso de procedimientos de discusión puede aumentar la percepción de los participantes de una correcta ponderación de los pros y los contras de todas las opciones, sin necesariamente mejorar la calidad de la decisión objetiva. Esto, sugiere que los directores pueden verse demasiado confiados y esto afectar su juicio en la toma de decisiones. También, debe tenerse cuidado al aplicar herramientas o procedimientos no probados, ya que su uso puede crear una falsa sensación de seguridad que puede conducir incluso a compartir menos información. En última instancia, debemos confiar en que los líderes estén capacitados y entrenados para detectar la información oculta y dirigir la atención del grupo hacia ella. Deben contar con la investidura y la credibilidad necesarias para arriesgarse a enfatizar lo que otros no se atreven a revelar.

REFERENCIAS

- Brodbeck, F., Kerschreiter, R., Mojzisch, A. and Schulz-Hardt, S. (2007). Group decision-making under conditions of distributed knowledge: the information asymmetries model. *Academy of Management Review*, 32(2), 459-479.
- Coffeng, T., Van Steenberghe, E. F., De Vries, F., & Ellemers, N. (2021). Quality of group decisions by board members: a hidden-profile experiment. *Management Decision*, 59(13), 38-55.
- Lu, L., Yuan, Y.C. and McLeod, P.L. (2012). Twenty-five years of hidden profiles in group decision-making: a meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1), 54-75.

IMPACTO PROSOCIAL: CÓMO UN PROPÓSITO PUEDE GENERAR SENTIDO



Álvaro Espejo
Ph.D., IESE, U. de Navarra
Profesor asociado Área Liderazgo y Ética
Director Académico Executive Master en
Gestión de Empresas y Organizaciones
ESE Business School, Universidad de los Andes
aespejo.ese@uandes.cl

La visión tradicional de la empresa como maximizadora de utilidades es cuestionada hoy, tanto desde la academia como desde los propios empresarios y ejecutivos. Esto, se refleja en el auge que tienen hoy las empresas B y aquellas que están definiendo, redefiniendo o buscando implementar su propósito.

Un propósito que refleje un impacto positivo de la empresa en la sociedad debiese producir efectos positivos tanto fuera como dentro de la empresa. En el primer caso, debiese entregar una legitimidad social para poder operar, además de un mensaje a los posibles clientes y usuarios. En el segundo caso, debiese generar motivación y compromiso en los colaboradores. El problema es que, muchas veces, el propósito de la empresa queda como una linda declaración, pero no se refleja en la operación diaria de la compañía. En este artículo, nos centraremos en el efecto interno del propósito y cómo éste puede efectivamente generar compromiso y motivación.

El principal problema al intentar gestionar una empresa de acuerdo con el propósito, suele ser la dificultad para transformarlo en algo concreto para empleados, clientes y stakeholders en general. Muchas veces, los propósitos definidos son demasiado generales o difusos y, por lo tanto, se ven como lejanos al día a día de las personas en la empresa. Esto, hace que sea interpretado en forma diferente por distintas personas y grupos, lo que hace muy difícil lograr alinear a las personas con el propósito. Otra gran dificultad presente en las empresas, es compatibilizar la búsqueda de un propósito con la generación de utilidades. Esto es especialmente crítico cuando las empresas tienen un foco excesivo en el corto plazo y funcionan bajo el paradigma de la búsqueda de la maximización de utilidades, lo que las pone como fin último de la empresa. Así, se hace necesario un cambio de paradigma respecto al rol de la empresa, pero además se necesitan modificar los sistemas de incentivo, que muchas veces privilegian las utilidades de corto plazo.

Lo anterior implica la necesidad de trabajar no solo en la generación de un propósito que sea genuino y atractivo, sino principalmente en que este propósito sea parte del día a día de la empresa. En otras palabras, necesitamos que el propósito sea compartido y vivido por todos los integrantes de la organización. Como decíamos, esta tarea no es fácil y muchas veces no es lograda, por lo que es necesario acercar el propósito al trabajo diario de los colaboradores.

El reconocido autor Daniel Pink¹, propone una distinción que puede ayudar en este desafío. Así, distingue entre Propósito (con P mayúscula) y propósito (con p minúscula). Mientras el primero refleja la gran contribución de la empresa a la sociedad, el segundo se refiere a cómo cada colaborador contribuye a través de su trabajo en el día a día. Ambos son importantes, pero el segundo es más visible para el colaborador.

Otra forma de referirse a la contribución que hace cada colaborador mediante su trabajo es lo que el investigador Adam Grant² ha llamado «perceived prosocial impact» (impacto prosocial percibido). Este concepto captura cuánto el colaborador siente que su trabajo impacta positivamente a otras personas. Estas otras personas, pueden estar dentro o fuera de la organización. Hablar de la percepción acerca del impacto prosocial nos obliga a que la contribución que se hace a través del trabajo sea cercana, visible y real para el colaborador. Esto puede ser particularmente relevante para las generaciones más jóvenes, centennials y millenials, quienes no solo quieren tener impacto, sino que observarlo de forma inmediata.



"Una investigación liderada por Adam Grant mostró que los trabajadores que conocieron a alguien beneficiado por su trabajo aumentaron su recaudación en un 142%".

Frank Martela (Aalto University, Finlandia), en sus investigaciones con Richard Ryan —uno de los creadores de la teoría de la autodeterminación—, propuso que las personas, además, tienen una necesidad de impactar positivamente a otros, lo que llaman benevolencia⁴. La satisfacción de esta necesidad, al percibir el impacto en otros, lleva a aumentar la sensación de sentido en la vida y a aumentar los niveles de bienestar y felicidad.

En los últimos años, junto a Frank Martela, Wenceslao Unanue, Marcos Gómez, Diego Bravo y varios alumnos de magíster y doctorado, hemos desarrollado investigaciones que profundizan en la importancia de generar un impacto positivo en otros. En particular, en un estudio publicado en el Journal of Vocational Behavior, mostramos que, para que las personas le asignen sentido a su trabajo, necesitan satisfacer las necesidades de benevolencia y de autonomía⁵. En otras palabras, necesitan sentir, en primer lugar, que su trabajo es relevante, que cumple un propósito al beneficiar a otras personas y, en segundo lugar, que el trabajo depende de ellos, que pueden decidir sobre su ejecución y no solamente ejecutan instrucciones.

Diversas teorías plantean que las personas tenemos algunas necesidades que nos llevan a tomar acción para lograr satisfacerlas. Dentro de ese grupo de teorías, quizás la más investigada es la teoría de la autodeterminación³ (self-determination theory), que propone la existencia de tres necesidades básicas: autonomía (decidir sobre lo que hago), competencia (sentir que hago las cosas bien) y relaciones (sentir apoyo y contribución en las relaciones sociales). Muchas investigaciones han mostrado que, al satisfacer estas necesidades, se produce bienestar, satisfacción y se mejora la calidad de vida. El profesor

³ Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 4, 19-43.

⁴ Martela, F., & Ryan, R. M. (2020). Distinguishing between basic psychological needs and basic wellness enhancers: the case of benevolence as a candidate psychological need. Motivation and Emotion, 44(1), 116-133.

⁵ Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and benevolence for meaningful work. Journal of vocational behavior, 131.

¹ Chavez, M. (2019). Connecting individual and organizational purpose: Perspectives from Daniel Pink. Forbes.

² Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. Academy of management review, 32(2), 393-417.



"Cuando una persona ayuda a un compañero de trabajo, percibe el impacto prosocial de su trabajo y aumenta su esfuerzo por colaborar y ayudar".

En otra investigación desarrollada por nuestro equipo, pudimos observar que el impacto prosocial percibido no solo se da cuando se beneficia a alguien fuera de la organización, sino también cuando el beneficiario es un compañero de trabajo. Así, se cumple lo que propone Daniel Pink con su "p" (minúscula). A través de nuestras acciones del día a día en el trabajo, podemos beneficiar a diferentes personas y esto nos hace sentir que nuestro trabajo tiene sentido. Esto, a su vez, genera bienestar y satisfacción con el empleo. Además, en nuestro estudio mostramos que el percibir el impacto que tenemos sobre otros, nos lleva a desarrollar más comportamientos prosociales, es decir, se genera un ciclo virtuoso de apoyo e impacto positivo⁶.

Una pregunta que surge entonces, es cómo lograr que los miembros de una organización logren percibir el impacto de su trabajo y no vean el Propósito como una bonita declaración que no se refleja en la realidad. Las investigaciones de Adam Grant, pueden ayudar en esta tarea. A través de varios experimentos, Grant⁷ ha mostrado que el contacto con el beneficiario es uno de los factores que más ayuda a aumentar la percepción de impacto prosocial. Por ejemplo, muestran cómo empleados de call-center que buscan donaciones para

una universidad, mejoran su desempeño al conocer a personas que han podido estudiar gracias a becas financiadas con esas donaciones. También, muestran cómo radiólogos mejoran sus diagnósticos si tienen la foto de la persona a la cual están diagnosticando.

Estos resultados, aunque importantes, no son del todo novedosos. Hay numerosos ejemplos de organizaciones que, desde hace años, han acercado a sus colaboradores a quienes reciben el impacto. Conocido es el caso del Cirque du Soleil, que llevaba a los trabajadores de oficina a ver los espectáculos que estaban estrenando para que entendieran por qué su trabajo era importante. En esta misma línea, no es de extrañar que el ayudar a colegas de trabajo sea una gran fuente de percepción de impacto, ya que son personas con las que compartimos diariamente y, por lo tanto, podemos darnos cuenta fácilmente del aporte que les hace nuestro trabajo o nuestro apoyo.

Las diversas investigaciones que hemos revisado en este artículo revelan que un Propósito, para ser efectivo, debe traducirse en un impacto real sobre las personas. Además, este impacto real debe ser percibido por los miembros de la organización. Para ello, es importante que los resultados del trabajo sean observables, preferentemente con un contacto directo con quienes se benefician de ese trabajo. Además, las personas necesitan sentir que el resultado de su trabajo depende de ellos, es decir, que pueden tomar decisiones acerca de cómo ejecutan su trabajo. Solo así, será una fuente de sentido para ellos y el Propósito de la organización se traducirá en empleados más motivados, comprometidos y felices.

⁶ Marcos Gómez, Catalina Bastías, Álvaro Espejo, Wenceslao Unanue, Frank Martela and Diego Bravo. The virtuous cycle of prosocial behavior and perceived prosocial impact in organizations. BALAS Conference President's Award 2020.

⁷ Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. Academy of management journal, 55(2), 458-476.

PRODUCTIVIDAD, INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS



Matías Braun

Ph.D. in Economics, Harvard University
Profesor titular Área de Economía y Finanzas
ESE Business School
Universidad de los Andes
mbraun.ese@uandes.cl

Las diferencias en la productividad entre distintas industrias y países son enormes y bien persistentes en el tiempo. Entender la dinámica de la productividad es clave, puesto que es el factor que explica la mayor parte de las diferencias en el nivel de ingreso per cápita de los países y el que determina su tasa de crecimiento de largo plazo. No es la disponibilidad de capital físico o recursos naturales, ni siquiera las diferencias en capital humano, lo más importante; sino la eficiencia con la que estos se ocupan, que es lo que mide la productividad total de factores o TFP. Esto, es especialmente relevante para el caso de Chile, dado que el gran salto en el ingreso que experimentamos en las últimas décadas provino, en un primer momento, de la recuperación de las maquinarias y estructuras perdidas por décadas de malas políticas económicas; es decir, de la inversión y luego del aumento del capital humano asociado a la creciente incorporación de la población a la educación superior. La productividad, especialmente en el último tiempo, no aportó al crecimiento, sino justo lo contrario. El nivel de productividad chileno es equivalente a un 57% del norteamericano, lo que lo nos sitúa en la medianía de la tabla de países y es similar al promedio de países latinoamericanos con economías bastante menos desarrolladas.

¿Por qué es tan baja la productividad y qué se puede hacer? De la necesidad de aumentar la productividad, se lleva hablando hace tiempo y se han propuesto y aplicado un sinnúmero de medidas. Pero los resultados no han sido los esperados. Me parece que, en parte, esto se debe a que el foco ha estado puesto más en los grandes temas macroeconómicos y no tanto en las empresas, cuya forma de trabajar determina, en definitiva, la productividad. A la forma en que se combinan los factores productivos para generar el bien o servicio se la llama, normalmente, tecnología. Esta tecnología puede ser estática o ir cambiando en el tiempo. Y esto depende de las decisiones estratégicas de las compañías. Por lo tanto, para entender la productividad hay que mirar los incentivos y restricciones que enfrentan las empresas a la hora de decidir su estrategia. En particular, si su estrategia está enfocada en la innovación o no.

Los indicadores tradicionales utilizados para medir innovación son el número de patentes y el gasto en investigación y desarrollo (I+D). En ambos, Chile destaca por sus bajísimos niveles. El número de solicitudes de patentes por residentes es de 19.5 por millón de habitantes, menos de la mitad del índice para los países de mediano y alto ingreso. El esfuerzo, medido como gasto en investigación y desarrollo en proporción al PIB, es de 0.34%, 10 veces menor al de Estados Unidos, un cuarto del promedio mundial y la mitad del de los países latinoamericanos. Y estos resultados se extienden incluso a las empresas más grandes y que son referentes en el país. De hecho, la mayor parte de las firmas listadas en la Bolsa en Chile, ni siquiera reporta haber realizado gastos en investigación y desarrollo. Y lo peor, es que no se observa ninguna mejora significativa en el tiempo. Patentes y gasto en investigación son, sin embargo, medidas limitadas de innovación. De partida, la relevancia

de ellas depende del sector: la investigación y desarrollo y las patentes parecen capturar adecuadamente el grado de innovación en industrias como la farmacéutica, pero no tanto en la industria agrícola o financiera. Además, las acciones relacionadas con la innovación, emprendidas por las empresas, no se limitan a estas actividades. Por ejemplo, una gran proporción de empresas desarrollan sus innovaciones de proceso, producto, organización o marketing sin ningún gasto en I+D y este resultado se mantiene incluso para los innovadores nuevos en el mercado que han intentado introducir con éxito innovaciones tecnológicas.

Junto con mis coautores, nos dimos a la tarea de medir el carácter de la estrategia de las empresas en cuanto a la intensidad con que se implementa una estrategia basada en la innovación tecnológica o en la adopción (y adaptación) de tecnologías ya existentes. Para construir nuestro índice aplicamos un análisis textual a la sección de descripción comercial de los informes financieros

presentados por empresas extranjeras que emiten valores en Estados Unidos, conocidos como formularios 20F. En base a la cantidad de palabras y grupos de palabras contenidos en cada formulario, calculamos un índice de intensidad de innovación de la estrategia que equivale a la proporción de palabras asociadas con una estrategia de innovación, en relación con la suma de aquellas identificadas con innovación o adopción. Esto, nos permitió capturar dimensiones del proceso de innovación que van más allá de los esfuerzos de I+D y el número de patentes. También, pudimos aumentar el alcance de los países, particularmente en términos de países en desarrollo y el número de sectores económicos considerados. Nuestro índice de estrategia de intensidad de innovación, está positivamente correlacionado con indicadores que se utilizan. Pero la correlación no es perfecta, sugiriendo que nuestro índice permite capturar otras dimensiones del proceso de innovación que las medidas tradicionales no capturan.

"De entre los 46 países (de ingreso alto y medio) que investigamos, Chile aparece en el lugar 41 del ranking de intensidad en innovación de su estrategia de negocios, con un índice 19% menor al promedio y menor al de países como Brasil y Argentina (controlando por la composición industrial en cada país). En consecuencia, se reafirma la visión de que las empresas chilenas son poco innovadoras. Incluso se fortalece, puesto que no sólo no gastan mucho en I+D, sino que tampoco pareciera que dan suficiente importancia a estos temas como para mencionarlos en la descripción de su cómo ven su negocio".

"El proceso de convergencia económica puede verse obstaculizado si las empresas no cambian de una estrategia basada en la adopción a una estrategia basada en la innovación a medida que la economía en la que operan se acerca a la frontera tecnológica mundial".



De entre los 46 países (de ingreso alto y medio) que investigamos, Chile aparece en el lugar 41 del ranking de intensidad en innovación de su estrategia de negocios, con un índice 19% menor al promedio y menor al de países como Brasil y Argentina (controlando por la composición industrial en cada país). En consecuencia, se reafirma la visión de que las empresas chilenas son poco innovadoras. Incluso se fortalece, puesto que no solo no gastan mucho en I+D, sino que tampoco pareciera que dan suficiente importancia a estos temas como para mencionarlos en la descripción de su cómo ven su negocio.

Nuestro índice de estrategia de intensidad de innovación, está correlacionado positivamente con la productividad a nivel de empresa. A nivel de país, encontramos que el índice de estrategia de intensidad de innovación agregada está relacionado con el desarrollo económico, capturado por el ingreso per cápita y, en particular, según lo relacionado productividad total de factores.

De hecho, un cálculo aproximado indica que nuestra productividad aumentaría un 12%, si adoptáramos una estrategia de negocios tan cargada a la innovación como la del promedio de los países, lo que disminuiría nuestra distancia respecto de Estados Unidos en un 16%.

Ahora, esto no implica que debamos empujar a las empresas a intentar crear nuevas tecnologías como lo hacen las empresas en Boston y California. Esto no hace sentido para los países tecnológicamente atrasados; ellos pueden lograr tasas de crecimiento más altas que los países avanzados adoptando las tecnologías empleadas en economías tecnológicamente líderes, más que intentando innovar. Esto, porque la innovación se sustenta en el stock de conocimiento y, por lo tanto, es más barata de realizar donde este stock ya es mayor. El proceso de difusión de tecnología, desde economías tecnológicamente líderes, requiere que las empresas se involucren, entonces, en esfuerzos de adopción. La posición de cada industria puede ser distinta y algunas

pueden estar cercanas a la frontera tecnológica a pesar de localizarse en países poco desarrollados. Para estas, la innovación puede hacer más sentido que la adopción. En nuestro estudio, proporcionamos evidencia que sugiere que la estrategia que maximiza el crecimiento de la productividad, depende de la etapa de desarrollo del país en el que opera la empresa. Más específicamente, usando nuestro índice de estrategia de intensidad de innovación, mostramos que la adopción de una estrategia comercial más intensiva en innovación, aumenta el crecimiento de la productividad cuando las empresas están cerca de la frontera tecnológica mundial, y que una estrategia basada en la adopción genera un mayor crecimiento de la productividad cuando las empresas están lejos. Lejos de la frontera.

Pero, ¿qué pasa a medida que la economía se desarrolla y se va acercando a la frontera tecnológica? El proceso de convergencia económica puede verse obstaculizado si

las empresas no cambian de una estrategia basada en la adopción a una estrategia basada en la innovación, a medida que la economía en la que operan se acerca a la frontera tecnológica mundial. Ahora, cambiar de estrategia depende del entorno institucional en el que operan las empresas. Por lo tanto, la política que fomenta una estrategia basada en la adopción, debe reorientarse para incentivar a las empresas a cambiar a una estrategia basada en la innovación a medida que el país avanza. De lo contrario, un país puede quedar atrapado en un estado de bajo desarrollo y no lograr converger hacia la frontera tecnológica mundial.

La intensidad de la competencia, la sofisticación del mercado financiero y las capacidades de innovación de un país son determinantes clave del tipo de estrategia empresarial que las compañías siguen. Los entornos menos competitivos, los mercados financieros menos sofisticados y las capacidades de innovación más débiles se asocian con una implementación de la estrategia basada en la adopción; lo contrario, va de la mano de estrategias basadas en la innovación. Nuestro análisis sugiere que puede ocurrir una trampa de no convergencia (ingreso medio, cuando estas dimensiones institucionales no se mejoran o reforman a medida que un país se acerca a la frontera tecnológica. Y esto parece ser precisamente lo que está pasando en Chile, en que, luego de un periodo de rápido avance, no damos el salto de productividad porque las empresas no logran pasar de la adopción a la innovación. Y esto, porque la institucionalidad no logró avanzar al ritmo que lo hicieron las empresas. China es el ejemplo justamente contrario. El desafío es, entonces, reforzar la política de cero tolerancia hacia las prácticas

no competitivas, seguir apoyando la transformación del sistema financiero y el acceso a este por medio de la incorporación de las nuevas tecnologías. Impulsando definitivamente la generación de conocimiento, la educación científica y las políticas de apoyo a estas actividades.



"El desafío es, entonces, reforzar la política de cero tolerancia hacia las prácticas no competitivas, seguir apoyando la transformación del sistema financiero y el acceso a éste por medio de la incorporación de las nuevas tecnologías, e impulsando definitivamente la generación de conocimiento, la educación científica y las políticas de apoyo a estas actividades".

LA CARIDAD EN LA VERDAD BENEDICTO XVI



Álvaro Pezoa B.
Ph.D. en Filosofía y Master en Artes Liberales,
Universidad de Navarra.
Director del Centro Ética y Sostenibilidad Empersarial.
Profesor titular ESE Business School
Universidad de los Andes
apezoa.es@uandes.cl

La fuerza de la mentira, en demasiadas ocasiones, dobla la fortaleza de la verdad; hemos pasado del prestigio de la verdad al rencor respecto de la misma. Huimos, estamos huyendo de la verdad cotidiana como si se tratase de la peste, impulsados por la comodidad y por una mala administración de nuestro bienestar material¹. La moda dominante es tan poderosa que consigue que la defensa simple y sencilla de unos fundamentos, por obvios que resulten, hagan parecer ser un fundamentalista. Occidente experimenta una transición hacia un nuevo ciclo de la historia. No solo vivimos la irrupción de nuevas tecnologías, de nuevos instrumentos de comunicación, sino sobre todo un cambio de jerarquía de nuestros valores, la pérdida de referencias permanentes en tiempos de mutaciones profundas².

Posiblemente, el mejor diagnóstico de la crisis de la persona y de la civilización occidental ha sido realizada por Joseph Ratzinger, Benedicto XVI, fallecido el último día de 2022. Él siempre supo encontrar la distancia y la perspectiva suficiente respecto de la realidad que únicamente otorga la búsqueda de la verdad. Resuena en sus palabras el drama de una sociedad que ha olvidado a Dios con la pretensión de abrir espacio al

¹ Ha señalado recientemente Jaime Mayor Oreja, presidente del Instituto de Estudios Europeos San Pablo CEU.

² Ver "Presentación", en Joseph Ratzinger – Benedicto XVI: Vivir como si Dios existiera (2023). Edición de Ricardo Calleja. Encuentro. Madrid. Versión digital.

hombre: "Una sociedad en la que Dios está ausente — una sociedad que ya no lo conoce y que lo trata como si no existiera— es una sociedad que pierde su criterio. En nuestros días, se ha acuñado el lema de la 'muerte de Dios'. Se nos ha asegurado que se alcanza la libertad en una sociedad cuando Dios muere. Pero, sucede al contrario: la muerte de Dios en una sociedad, también significa el fin de la libertad porque lo que muere es el sentido que proporciona orientación. Y porque desaparece el criterio que nos señala la dirección correcta, enseñándonos a distinguir el bien del mal. La sociedad occidental es una sociedad en la que Dios está ausente en la esfera pública y no tiene nada que aportar. Y esa es la razón por la que es una sociedad en la que se pierde el criterio y la medida de lo humano". Dios se ha convertido en un asunto privado exclusivo de una minoría. "El tema 'Dios' nos resulta muy irreal, muy lejano de nuestras verdaderas ocupaciones. Y, sin embargo, todo cambia cuando ponemos a Dios por delante explícitamente, sin darlo por supuesto. Cuando no lo abandonamos como algo marginal, sino que lo reconocemos como centro de nuestro pensar, hablar y actuar"³. Esta cita muestra la relevancia de una preocupación central en la obra de Joseph Ratzinger como teólogo y en su magisterio como papa: la centralidad de Dios para la persona y para la cultura. Su gran propuesta —para creyentes y no creyentes— fue la de vivir y organizar nuestra convivencia "como si Dios existiera", convencido de que el mundo sería mucho más razonable, justo y humano si partiéramos de esa hipótesis, en vez de partir de la presunción contraria: la de que sería mejor vivir "como si Dios no existiera", por respeto a la autonomía de cada uno y al pluralismo⁴.

"Su gran propuesta -para creyentes y no creyentes- fue la de vivir y organizar nuestra convivencia "como si Dios existiera", convencido de que el mundo sería mucho más razonable, justo y humano si partiéramos de esa hipótesis, en vez de partir de la presunción contraria: la de que sería mejor vivir "como si Dios no existiera", por respeto a la autonomía de cada uno y al pluralismo".

Ratzinger no busca hacer arqueología cultural, sino iluminar el presente, para orientar el futuro. Su disposición es entender las raíces como algo sustantivo, actual y no meramente histórico. Propone la verdad, sin pretender imponerla. Contribuye a reforzar la memoria cultural que ilumina desde dentro y orienta la vida en común. Aumenta la sensibilidad de la conciencia contemporánea a las violaciones de la dignidad humana, al cuidado de los más débiles, a la interdependencia de todas las criaturas. En ningún caso, trata de dictar soluciones concretas —técnicas o políticas— a los problemas públicos. Todo su proyecto intelectual —que es también pastoral y evangelizador— es apropiarse de la tradición cristiana, asimilarla y formularla de tal manera que pueda volver a resultar relevante, dar respuesta a las preguntas y despertar la curiosidad del hombre moderno, para que se atreva a vivir como si Dios existiera. Pero esto genera el temor a que la presencia operativa de Dios menoscabe la libertad del individuo y, por supuesto, a que altere las condiciones de libertad de nuestras sociedades⁵.

Resulta valioso leer el siguiente texto de una homilía donde Benedicto describía de modo muy agudo esa experiencia común a nuestro tiempo, la sospecha. "El hombre no se fía de Dios. Tentado por las palabras de la



serpiente, abriga la sospecha de que Dios, en definitiva, le quita algo de su vida, que Dios es un competidor que limita nuestra libertad, y que solo seremos plenamente seres humanos cuando lo dejemos de lado; es decir, que solo de este modo podemos realizar plenamente nuestra libertad. (...) El hombre vive con la sospecha de que el amor de Dios crea una dependencia y que necesita desembarazarse de esta dependencia para ser plenamente él mismo. El hombre, no quiere recibir de Dios su existencia y la plenitud de su vida. Él, quiere tomar por sí mismo del árbol del conocimiento el poder plasmar el mundo, de hacerse dios, elevándose a su nivel, y de vencer con sus fuerzas a la muerte y las tinieblas. No quiere contar con el amor que no le parece fiable; cuenta únicamente con el conocimiento, puesto que le confiere el poder. Más que el amor, busca poder, con el que quiere dirigir de modo autónomo su vida"⁶.

Esta visión, es común incluso entre creyentes, apuntaba el papa alemán: "...brota en nosotros la sospecha de que una persona que no peca para nada, en el fondo es aburrida; que le falta algo en su vida: la dimensión dramática de ser autónomos; que la libertad de decir no, el bajar a las tinieblas del pecado y querer actuar por sí mismos forma parte del verdadero hecho de ser hombres; que solo entonces se puede disfrutar a fondo de toda la amplitud y la profundidad del hecho de ser hombres, de ser verdaderamente nosotros mismos; que debemos poner a prueba esta libertad, incluso contra Dios, para llegar a ser realmente nosotros mismos. En una palabra, pensamos que en el fondo el mal es bueno, que lo necesitamos, al menos un poco, para experimentar la plenitud del ser. (...) Pensamos, que para pactar un poco con el mal, reservarse un poco de libertad contra Dios, en el fondo está bien, e incluso que es necesario"⁷.

¿Qué puede ofrecer Benedicto a cambio, como camino transitable, como norte para cualquier plan de acción individual o social? Recurrir a la verdad y al amor, a la caridad. Nadie mejor que él para expresar la interna relación existente entre ambas, proponiéndonos vivir la caridad en la verdad: "...la verdad es 'logos' y, por tanto, comunicación y comunión. La verdad,

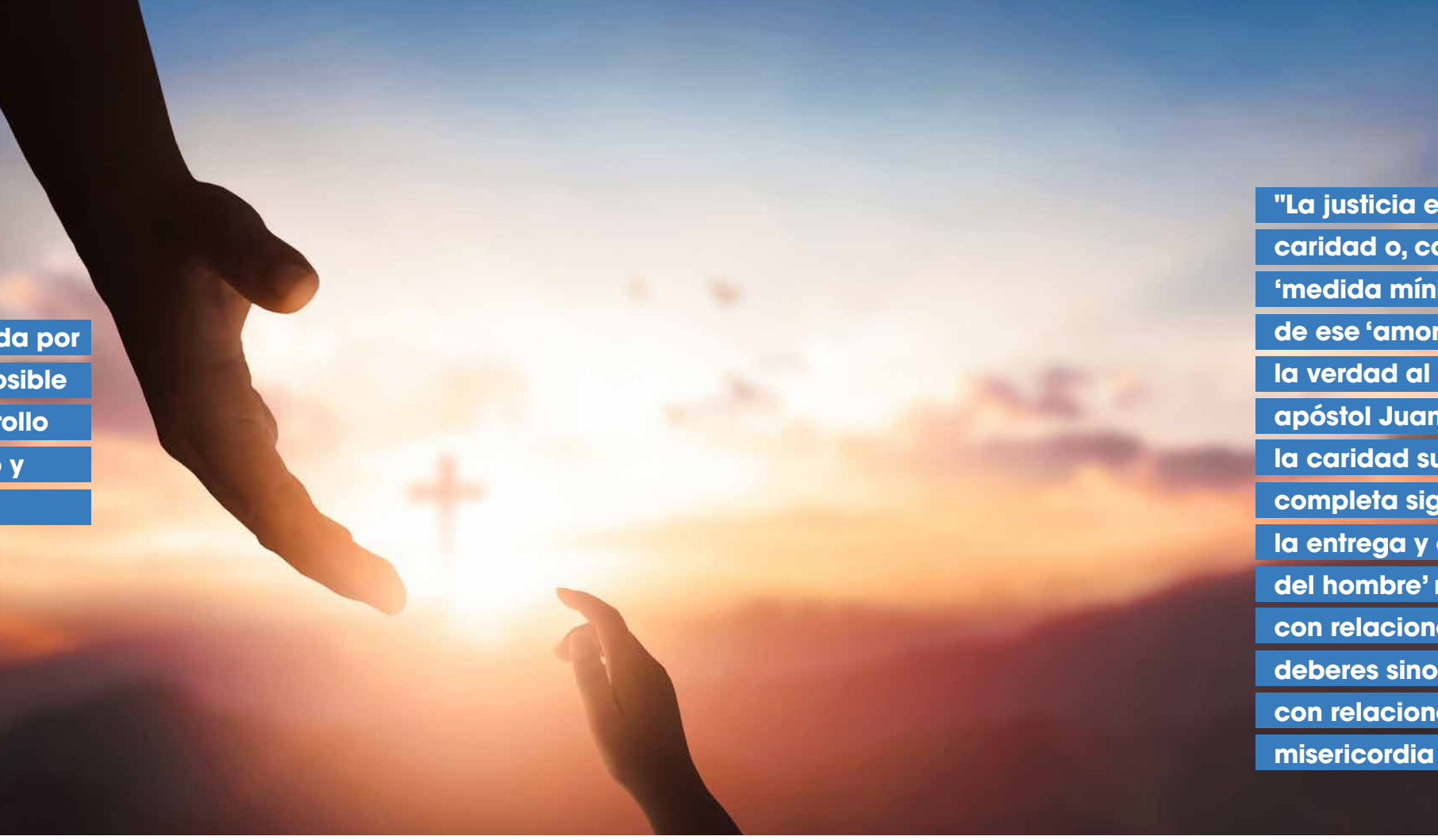
³ Benedicto XVI, "La Iglesia y los abusos sexuales", abril 2019, citado por Ricardo Calleja en la "Introducción" de Joseph Ratzinger – Benedicto XVI: Vivir como si Dios existiera.

⁴ cfr. Ricardo Calleja en la "Introducción" de Joseph Ratzinger – Benedicto XVI: Vivir como si Dios existiera.

⁵ cfr. Ricardo Calleja en la "Introducción" de Joseph Ratzinger – Benedicto XVI: Vivir como si Dios existiera.

⁶ Benedicto XVI, Homilía durante la solemne concelebración eucarística en la Basílica de San Pedro, 8 de diciembre de 2005 (disponible en www.vatican.va).

⁷ Benedicto XVI, Homilía durante la solemne concelebración eucarística en la Basílica de San Pedro, 8 de diciembre de 2005 (disponible en www.vatican.va).



"Solo con la caridad, iluminada por la luz de la razón y la fe, es posible conseguir objetivos de desarrollo con un carácter más humano y humanizador".

rescatando a los hombres de las opiniones y de las sensaciones subjetivas, les permite llegar más allá de las determinaciones culturales e históricas y apreciar el valor y la sustancia de las cosas. La verdad, abre y une el intelecto de los seres humanos en el logos del amor: este es el anuncio y el testimonio cristiano de la caridad. En el contexto social y cultural actual, en el que está difundida la tendencia a relativizar lo verdadero, vivir la caridad en la verdad lleva a comprender que la adhesión a los valores del cristianismo no es solo un elemento útil, sino indispensable para la construcción de una buena sociedad y un verdadero desarrollo humano integral. Un cristianismo de caridad sin verdad se puede confundir fácilmente con una reserva de buenos sentimientos, provechosos para la convivencia social, pero marginales. De este modo, en el mundo no habría un verdadero y propio lugar para Dios. Sin la verdad, la caridad es relegada a un ámbito de relaciones reducido y privado. Queda excluida de los proyectos y procesos para construir un desarrollo humano de alcance universal, en el diálogo entre saberes y operatividad" (Caritas in veritate, 3-4)⁸.

La caridad en la verdad es un principio que adquiere forma operativa en criterios orientadores de la acción moral. En su carta encíclica (2009) conocida, precisamente, como Caritas in veritate (CV), el Pontífice destaca dos de ellos: la justicia y el bien común. Ambos

requeridos de manera especial por el compromiso para el desarrollo en una sociedad en vías de globalización. Ante todo, la justicia. La caridad va más allá de la justicia, porque amar es dar. Ofrecer de lo mío al otro; pero nunca carecer de la justicia, la cual lleva a dar a otro lo que es suyo, lo que le corresponde en virtud de su ser y de su obrar. No puedo dar al otro de lo mío, sin haberle dado en primer lugar lo que en justicia le corresponde (CV 6). No basta decir que la justicia no es extraña a la caridad, que no es una vía alternativa o paralela a la caridad: la justicia es "inseparable de la caridad", intrínseca a ella. La justicia, es la primera vía de la caridad o, como dijo Pablo VI, su "medida mínima", parte integrante de ese "amor con obras", según la verdad al que nos exhorta el apóstol Juan (1 Jn 3,18). Pero, la caridad supera la justicia y la completa siguiendo la lógica de la entrega y el perdón. La "ciudad del hombre" no se promueve solo con relaciones de derechos y deberes sino, antes y más aún, con relaciones de gratuidad, de misericordia y de comunión (CV 6).

⁸ Benedicto XVI, Carta Encíclica Caritas in veritate (en adelante CV), 29 de junio de 2009 (disponible en www.vatican.va).

"La justicia es la primera vía de la caridad o, como dijo Pablo VI, su 'medida mínima', parte integrante de ese 'amor con obras' según la verdad al que nos exhorta el apóstol Juan (1 Jn 3,18). Pero, la caridad supera la justicia y la completa siguiendo la lógica de la entrega y el perdón. La 'ciudad del hombre' no se promueve sólo con relaciones de derechos y deberes sino, antes y más aún, con relaciones de gratuidad, de misericordia y de comunión (CV 6)".

Hay que tener también en gran consideración el bien común. Amar a alguien es querer su bien y trabajar eficazmente por él. Junto al bien individual, hay un bien relacionado con el vivir social de las personas: el bien común. Desear el bien común y esforzarse por él, es exigencia de justicia y caridad. No se trata de un bien que se busca por sí mismo, sino para las personas que forman parte de la comunidad social, y que solo en ella pueden conseguir su bien realmente y de modo más eficaz (CV 7).

Al publicar en 1967 la Encíclica Populorum progressio (PP), Pablo VI iluminó el gran tema del desarrollo de los pueblos con el esplendor de la verdad y la luz suave de la caridad de Cristo. Afirmó que el anuncio de Cristo es el primer y principal factor de desarrollo (CV 7). Benedicto XVI retomó esas enseñanzas sobre el desarrollo humano integral —de todo el hombre y de todos los hombres— más de cuarenta años después, contando en el intermedio con el valioso aporte efectuado por san Juan Pablo II a través de la Encíclica Sollicitudo rei socialis, con ánimo de conmemorar los 20 años de la PP. Solo con la caridad, iluminada por la luz de la razón y la fe, es posible conseguir

objetivos de desarrollo con un carácter más humano y humanizador. El compartir los bienes y recursos, de lo que proviene el auténtico desarrollo, no se asegura solo con el progreso técnico y con meras relaciones de conveniencia, sino con la fuerza del amor que vence al mal con el bien y abre la conciencia del ser humano a relaciones recíprocas de libertad y responsabilidad (CV 9).

Ante los grandes problemas del desarrollo de los pueblos, que nos impulsan casi al desasosiego y al abatimiento, viene en nuestro auxilio la palabra de Jesucristo, que nos hace saber: "Sin mí no podéis hacer nada" (Jn 15,5). Y nos anima: "Yo estoy con vosotros todos los días, hasta el final del mundo" (Mt 28,20). El amor de Dios, nos invita a salir de lo que es limitado y no definitivo, nos da valor para trabajar y seguir en busca del bien de todos, aun cuando no se realice inmediatamente, aun cuando lo que consigamos nosotros, las autoridades políticas y los agentes económicos, sea siempre menos de lo que anhelamos. Dios nos da la fuerza para luchar y sufrir por amor al bien común, porque Él es nuestro todo, nuestra esperanza más grande (CV 78-79).

EL CAMINO HACIA MODELOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES



La palabra postventa se originó a fines de los años setenta y principios de los ochenta como una respuesta a posibles problemas que podría enfrentar un cliente. El objetivo comercial se consumaba con la venta y luego, si había errores, se subsanaban en la postventa. Las empresas pioneras en aprovechar la oportunidad de la postventa como una instancia para desarrollar la relación con el cliente, fueron las que forjaron vínculos de largo plazo con ellos y generaron, por lo tanto, relaciones duraderas y rentables. Sin embargo, el inicio de este fenómeno no fue fácil. Postventa era igual a resolver un problema de algo que ya se había vendido, no un objetivo comercial en sí mismo.

Hoy día nadie habla de postventa. La relación con el cliente es permanente y el foco de las organizaciones es entenderlo y gestionarlo durante todo su ciclo de vida. No hay división entre un primer consumo y los posteriores. Hubo un cambio radical en la relación con el cliente que antes nadie hubiera pensado.

El problema de la sostenibilidad en los modelos de negocios sigue, a nuestro criterio, la misma lógica que el de la postventa. Producir y consumir en un mundo que pide a gritos un uso más racional de los recursos finitos del planeta, incorporando las nuevas demandas y derechos sociales, parece una misión difícil de cumplir para una gran cantidad de organizaciones. La respuesta más común es que alcanza con "cumplir...". Cumplir significa hacer algo que parezca sostenible, y es lo que informalmente se ha denominado greenwashing. Este



Natalia Yankovic
Ph.D. in Decision, Risk and Operations,
Columbia University
Profesora asociada Área de Marketing
y Servicios
Directora Innovación Docente,
ESE Business School
Universidad de los Andes
nyankovic.es@uandes.cl



Guillermo Armelini
Ph.D., IESE, U. de Navarra
Profesor asociado y director Área de
Marketing y Servicios
Director Académico Senior MBA,
ESE Business School
Universidad de los Andes
garmelini.es@uandes.cl

anglicismo alude al conjunto de actividades que hacen las empresas para legitimarse en un contexto que las hace parecer responsables por el cuidado del medio ambiente. Por ejemplo, "plantar arbolitos" o compensar la huella de Co2 (como propone algún banco), no son actividades propias de los modelos de negocio (salvo que estuviéramos en la industria forestal) y poco harán para conseguir la sostenibilidad de estos. El verdadero desafío está en revisar la propuesta de valor y la forma en que se lleva a cabo, para que la sostenibilidad sea parte estructural del cómo se hacen las cosas.

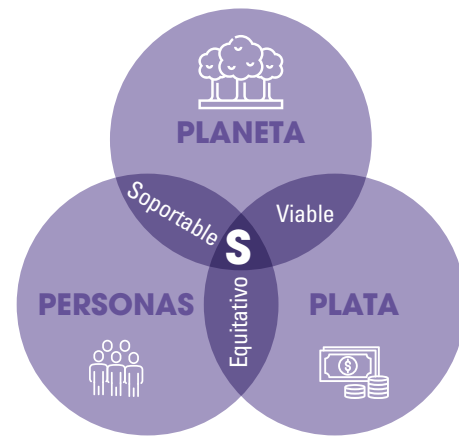
¿Por qué es necesario revisar los modelos de negocios?

Pensamos que existen al menos tres poderosas razones para comenzar a desarrollar modelos sostenibles:

Interés público: Tanto en Chile como a nivel mundial se observa una tendencia hacia la regulación de residuos y en el fomento de modelos que estimulen consumos más sostenibles: Por ejemplo, la Ley 21.100 que prohibió la entrega de bolsas plásticas de comercio, la Ley 20.920 conocida como ley REP, que ha entrado en vigor este año, y que obliga al productor a hacerse cargo de los residuos domésticos, y otras iniciativas que vendrán más temprano que tarde, pueden dejar a varias empresas fuera del mercado si no consiguen adaptarse. Por el contrario, pensar en modelos sostenibles es una forma de adelantarse a los posibles desafíos de la presión regulatoria.

Cambios en el consumidor: Las nuevas generaciones buscan en empresas y gobiernos que fomenten un consumo más responsable. Desean tener acceso a información transparente y clara sobre el impacto ambiental de los productos y servicios que consumen. Asimismo, quieren conocer quiénes participan en su elaboración, exigiendo el desarrollo de productos no contaminados (orgánicos) y producidos en forma que no dañen a las comunidades donde se producen. Se observa, además, una incipiente preocupación del consumidor por el control de los residuos domésticos lo que implica el desarrollo de productos con un alto componente de reciclaje.

Mejores opciones de financiamiento: Las empresas con modelos de negocios sostenibles acceden a mejores condiciones de financiamiento de sus proyectos de inversión y de expansión. Por ejemplo, los activos gestionados de forma sostenible en Estados Unidos alcanzaron los 357.000 millones de dólares en diciembre de 2021, un 51% más que a finales de 2020. Este crecimiento ha sido impulsado por un fuerte interés en temas ESG tras la pandemia de COVID-19.



¿Qué elementos son los que debe considerar un modelo de negocios sostenible?

Un modelo de negocio sostenible es aquel que tiene en cuenta no solo la rentabilidad económica a corto plazo, sino también la sostenibilidad a largo plazo, tanto en términos económicos, sociales, como ambientales. Es decir, busca un triple impacto generando valor económico, pero sin comprometer los recursos naturales y sociales (ver figura).

¿Por qué tiene que ser un triple impacto? Tal como muestra la figura, si el modelo de negocios no es rentable deja de ser una opción empresarial. Si solo se preocupa de la rentabilidad y del impacto social no es viable en el tiempo porque no reconoce el problema ambiental. Finalmente puede ser viable, pero no equitativo, si no se consideran las personas en la ecuación.

A diferencia de los modelos de negocio tradicionales con una mirada "inside out", donde el foco es en generar propuestas de valor para satisfacer la necesidad de un cliente y en función de ello organizar las actividades y recursos para poder ejecutarlo, creemos que un modelo de negocio sostenible debería seguir la lógica "outside in", es decir, la propuesta de valor al cliente debería estar condicionada por las necesidades de sostenibilidad ambiental y social.



"Existen al menos tres poderosas razones para desarrollar modelos de negocio sostenible: Interés público mediado por la regulación, cambios en el consumidor, y el impulso de la financiación a este tipo de negocios".

¿Qué elementos hay que considerar en una lógica *outside in*?

Incorporar los principios de economía circular: todo proceso económico genera residuos en mayor o en menor medida, que tienen un impacto ambiental. Sin embargo, los principios de la economía circular nos ayudan a reducir al mínimo la generación de residuos y la utilización de recursos naturales mediante la creación de un sistema cerrado en el que los productos, materiales y recursos se reutilizan, reparan o reciclan en la medida de lo posible.

"La economía circular tiene como principios la eliminación de los residuos y la contaminación, la recirculación de productos y materiales y la regeneración de los medios naturales. Con este fin propone las siguientes líneas de acción:"

1	Rediseñar	Pensar no solo en la funcionalidad del producto, sino en las consecuencias medioambientales que puede provocar.
2	Reducir	Reduciendo el consumo reducimos el volumen de residuos y la explotación de materias primas, agua y energía.
3	Reutilizar	Prolongar la vida útil de cualquier material, eliminando cada vez más la idea del usar y tirar.
4	Reparar	Dar una segunda oportunidad a un producto estropeado, mejorando sus deficiencias para alargar su vida útil.
5	Renovar	Dar un nuevo uso a un producto que no estamos utilizando.
6	Recuperar	Recuperar los desechos generados y reintroducirlos de nuevo en el proceso productivo.
7	Reciclar	Someter materiales usados o desperdicios a un proceso de transformación o aprovechamiento para que puedan ser nuevamente utilizados.

Tener impacto en la comunidad generando equidad social:

para que un modelo de negocios sea sostenible es necesario que incorpore valor a la sociedad a través de acciones que permitan que la comunidad se incorpore a las actividades de la empresa y no que esta sea un simple benefactor. El ejemplo clásico es formar a las personas de una comunidad en un oficio para darles trabajo en vez de hacer una inversión similar en un activo de la comunidad (por ejemplo, construir una plaza). Este punto es uno de los más difíciles de operativizar o medir y existen diversas iniciativas para poder estimar su impacto (por ejemplo, la taxonomía social en Europa). Algunos principios que tienen que tener los modelos sostenibles en lo social son:

- Promover la igualdad y los derechos humanos de toda la cadena de valor a través de la remuneración equitativa, protecciones sociales, eliminación de la precariedad laboral, etcétera.
- Impulsar la igualdad y la no discriminación en el trabajo: brecha salarial, empleo para las mujeres, empleo a colectivos desfavorecidos, etcétera.
- Ayudar a la comunidad a desarrollar y mantener infraestructura económica básica: transporte, telecomunicaciones (incluyendo Internet), servicios financieros, electricidad y eliminación de residuos.
- Creación y preservación de empleos decentes, particularmente en el contexto de un entorno verde y justo y de transición digital.

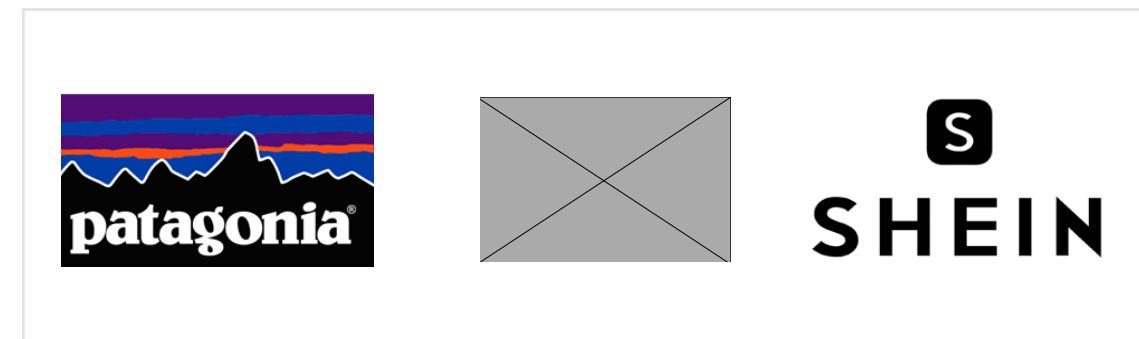
Niveles de madurez en los modelos de negocios sostenibles

Lograr el triple impacto a través del modelo de negocio debería un fin en sí mismo, pero es difícil pensar que todas las empresas están igualmente preparadas para conseguirlo. No solo depende del modelo de negocio o del sector industrial en el que se opere, sino también del nivel de madurez en las dimensiones del triple impacto. Lo importante es entender que el camino a la sostenibilidad es uno de mejora continua, donde es importante perseverar hacia estadios cada vez más sostenibles teniendo en cuenta el impacto social y ambiental.

El mundo de la ropa, específicamente el sector de la moda, es un buen ejemplo para ejemplificar el problema de la madurez. Patagonia, es una empresa que diseña, fabrica y distribuye artículos deportivos para actividades al aire libre y de montaña. Su ropa se caracteriza por su durabilidad y su comunicación se centra en la educación del consumidor y en la preocupación por el consumo responsable para reducir los residuos, incorporando la reparación gratuita, y de por vida, de sus prendas. Desde sus inicios su misión fue "salvar al mundo" y el modelo de desarrollo de industria y de productos ha seguido esta lógica, implementado iniciativas para reducir su huella de carbono, como la utilización de energía renovable en sus instalaciones, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y el uso de materiales reciclados en la confección, donde actualmente el 69% de la producción se realiza con materiales no vírgenes.

En el otro extremo se ubica el gigante chino Shein. Una compañía que nace en 2020 y que ha facturado 30 mil millones de dólares en 2022. La empresa produce más de 600 mil prendas que vende de manera centralizada y sin tiendas, con la promoción de miles de influencers que generan la necesidad de comprar y renovar la ropa en adolescentes (y no tanto) como si de una droga se tratara. La empresa ha tenido múltiples demandas, no solo por su falta de responsabilidad con la contaminación que se genera con las prendas de usar y botar, sino por las prácticas laborales de sus contratistas, que obligan a jornadas de más de 60 horas semanales con salarios de subsistencia.

Un caso intermedio podría H&M. El gigante de origen sueco, que provee ropa de tendencia y a precios muy asequibles en 80 países, tomó conciencia de los efectos nocivos de la moda rápida, incorporando diferentes iniciativas para transformar el modelo en uno más sostenible. Por un lado está comprometido con el uso de materiales reciclados y de fuentes más sostenibles, y ha establecido un programa de reutilización de prendas en sus tiendas, fomentado el desarrollo del intercambio de ropa que alarga su vida útil. Finalmente, ha lanzado varias colecciones sostenibles en colaboración con diseñadores y marcas, como la colección Conscious y la colección de ropa interior, en colaboración con la marca de ropa interior sostenible, Organic Basics.



Estos tres modelos de negocios muestran diferentes realidades respecto del triple impacto. Patagonia consigue trabajar con un modelo de negocio sostenible en el mundo textil, porque su propuesta de valor está centrada en un consumidor especial, un nicho que valora la sostenibilidad y está dispuesto a pagar por ello. Shein es un modelo poco sostenible en el tiempo porque su falta de empatía ambiental y desinterés en lo social, se verá más temprano que tarde impactado por la regulación. H&M, que llega a un público masivo, es un modelo que requiere la renovación permanente. Ha intentado, con relativo éxito, incorporar elementos que permitan hacer su negocio más

sostenible en lo ambiental, impactando positivamente a los consumidores sobre el efecto social de sus compras.

Dónde se encuentra su negocio y cuáles son sus desafíos

Siguiendo el ejemplo de la moda y la idea del triple impacto, el lector podría hacer el mismo ejercicio con su empresa y su sector, respondiendo a las preguntas del apéndice. La definición de la velocidad con la que usted quiera hacer su modelo de negocio más sostenible dependerá de su posición actual, su propuesta de valor y lo que valoran sus clientes.



Apéndice

1. ¿Cuál es el nivel de sostenibilidad que existe en mi sector?
2. ¿Cuál sería un ejemplo de empresa con triple impacto en mi sector? ¿Cuál sería una con baja sostenibilidad? ¿Quién estaría en el medio? ¿Dónde estoy yo?
3. ¿Existen oportunidades (por interés social, público, de los clientes, proveedores, etc.) de comenzar a cambiar mi modelo de negocio hacia un modelo más sostenible?
4. ¿Qué puedo hacer para hacer más sostenible mi modelo de negocio en lo ambiental? (economía circular, desarrollo de productos de más larga duración, servicios asociados que generen menos impacto ambiental, etc.)
5. ¿Cómo puedo mejorar mi modelo de negocios para que impacte a la comunidad próxima a mi empresa? (comunidad, ciudadanos, etc.)

LAS EMPRESAS FAMILIARES MÁS GRANDES DEL MUNDO



Normalmente se piensa que las empresas familiares (EF) son pequeñas y poco atractivas, ya sea por los problemas que suelen tener o por su baja rentabilidad. Sin embargo, los estudios realizados durante los últimos 20 años, en varios países, incluyendo Chile, demuestran lo contrario. Aunque es cierto que existen muchas EF chicas, y que un número no menor de ellas no tiene una buena gestión y presentan conflictos entre los miembros de la familia propietaria, es un mito que todas sean así, porque también hay muchas EF grandes, muy profesionales y rentables en todo el mundo. En este artículo vamos a presentar el último estudio realizado a nivel global por la Universidad de Saint Gallen de Suiza y la firma consultora EY. Consiste en un ranking de las 500 mayores empresas familiares del mundo. En rigor, si bien muchas de ellas son manejadas por familiares, otras son controladas por familias empresarias que las conducen desde el directorio y la junta de accionistas.



Jon Martínez
Ph.D., IESE, Universidad de Navarra
Director del Centro de Familias Empresarias
Profesor titular, ESE Business School
Universidad de los Andes
jmartinez.ese@uandes.cl



María de los Ángeles Tapia
Socióloga, Pontificia Universidad
Católica de Chile
Investigadora Centro de Familias
Empresarias, ESE Business School
Universidad de los Andes
mtapiam.ese@uandes.cl

A continuación, las diez mayores EF del mundo según ingresos o facturación en dólares USA.

Posición en el ranking	Compañía	Tipo	Año de fundación	Ingresos bill. USD	Número de empleados	País	Industria	Familia	Control accionario
1	Wal-Mart Inc.	Abierta	1962	572,8	2.300.000	Estados Unidos	Consumo	Walton	48,9%
2	Berkshire Hathaway, Inc.	Abierta	1955	276,1	372.000	Estados Unidos	Servicios financieros	Buffett	37,2%
3	Cargill, Inc.	Cerrada	1865	165,0	155.000	Estados Unidos	Consumo	Cargill-MacMillan	85,0%
4	Schwarz Group	Cerrada	1930	151,5	550.000	Alemania	Consumo	Schwarz	100%
5	Ford Motor Company	Abierta	1919	136,3	183.000	Estados Unidos	Automóviles y movilidad	Ford	40,0%
6	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Abierta	1916	131,6	118.909	Alemania	Automóviles y movilidad	Quandt	46,8%
7	Koch Industries Inc.	Cerrada	1940	125,0	120.000	Estados Unidos	Fabricación avanzada y movilidad	Koch	84,0%
8	Comcast Corp.	Abierta	1936	116,4	189.000	Estados Unidos	Tecnología, medios y comunicaciones	Roberts	33,8%
9	Dell Technologies Inc.	Abierta	1984	101,2	133.000	Estados Unidos	Tecnología y comunicaciones	Dell	75,0%
10	Reliance Industries Ltd.	Abierta	1973	94,0	342.982	India	Energía	Ambani	44,3%



Casi un quinto de estas empresas son muy longevas pues fueron fundadas antes de 1900, lo que indica que tienen, al menos, tres o cuatro generaciones. Las más recientes, desde 1990, son casi un 10%. Estas últimas probablemente están en la primera generación. Un 38% de las mayores 500 EF todavía están 100% en manos de la familia y hay casi un 20% cuya propiedad familiar es inferior al 50%. Tres de las diez mayores

no están en Bolsa y si miramos las 500, casi la mitad (48%) son empresas cerradas. Otro dato interesante: casi un 45% de la 500 mayores EF son lideradas por un CEO familiar. Finalmente, un orgullo para Chile, pues hay seis empresas chilenas entre las 500 más grandes: Antarchile, Cencosud, Falabella, Quiñenco, Empresas CMPC y Agrosuper.

RIESGO REPUTACIONAL ¿NOS ESTAMOS HACIENDO CARGO?



Iván Díaz-Molina
Ph.D., Temple University
Director Centro de Innovación y Emprendimiento
Profesor adjunto Dirección General, Estrategia
e Innovación.
ESE Business School, Universidad de los Andes
imolina.ese@uandes.cl

Las tendencias globales hacia ser más conscientes sobre el impacto de nuestras actividades en el medio ambiente, en las comunidades que nos rodean y en la sociedad en general se ha acentuado en los últimos años y probablemente lo sea más en el futuro.

Las organizaciones, que en sus operaciones habituales no consideren estos riesgos no solo estarán expuestas a sanciones regulatorias, sino que también a tener un impacto en su reputación.

El riesgo reputacional es difícil de manejar ya que, la reputación no se trata de la percepción que tenemos de nuestra organización, sino de cómo las partes interesadas¹ nos perciben. Si esta percepción cambia, nuestra reputación cambia.

Existen numerosos casos en la historia reciente donde reputaciones que se construyeron a lo largo de los años cambian negativamente en forma instantánea. Los ejemplos son numerosos y de todas las geografías e industrias, cabe citar a Volkswagen (VW) en 2005 que, debido a la adulteración de documentos por parte de un grupo de ejecutivos, no solo afectó el valor de la firma, sino que también la de su dueño, Daimler. Si bien VW sobrevivió, otras no corrieron esa suerte, es el caso de Arthur Andersen, considerada la mejor firma de auditoría en su tiempo, que desapareció luego del escándalo contable de Enron en 2001. Otros casos más cercanos a nosotros incluyen el episodio de La Polar, donde irregularidades contables afectaron la reputación de la firma y de sus máximos ejecutivos.

¹ En este artículo nos referiremos a las "partes interesadas" por su equivalente en inglés, "stakeholders"

¿Qué es la reputación?

Existen varias definiciones de reputación, según se refiera a personas u organizaciones. En este artículo nos centraremos en reputación organizacional, si bien muchos de los conceptos se aplican a ambos.

La reputación de una organización es la suma de las percepciones que tienen todos sus stakeholders.

Se pueden hacer cinco observaciones importantes sobre esta definición:

- La reputación no tiene que ver con la realidad de la organización, sino la percepción que tienen otros de ella.
- La suma de las percepciones está influida por la relevancia que tengan los distintos stakeholders en un momento en particular.
- Es muy relevante conocer y entender todos los stakeholders, particularmente cuando su influencia es mayor.
- Uno pierde la reputación cuando los stakeholders están convencidos, correcta o incorrectamente, que la organización no es tan buena, o es peor, que la percepción anterior de esta.

¿A qué nos referimos cuando decimos que una organización es “buena”? Según la investigación llevada a cabo por Fitzsimmons y Atkins (Fitzsimmons & Atkins, 2017), los atributos de una persona “buena” incluyen el carácter, integridad, humanidad, habilidades, experiencia y competencias. En el caso de una organización “buena” se debe incluir cultura y su relación —coherente o disfuncional— con sus stakeholders.

El problema que se presenta es que normalmente las personas y los stakeholders no se detienen a evaluar en detalle todos estos atributos y se guían por lo que los economistas del comportamiento denominan “affect heuristics”, es decir, un atajo para tomar decisiones en forma rápida y eficiente basado en una experiencia de sentimientos o emociones. Como ejemplo, cuando alguien hace referencia a “los políticos”, lo primero que se nos viene a la cabeza son pensamientos negativos. No nos detenemos a evaluar los atributos de las personas en particular para determinar si son “buenas” o “malas”. Esto es lo que ocurre con las organizaciones, nos guía la heurística emocional más que los análisis racionales para definir su reputación.



"Las organizaciones que en sus operaciones habituales no consideren estos riesgos no sólo estarán expuestas a sanciones regulatorias, sino que también a tener un impacto en su reputación. El riesgo reputacional es difícil de manejar ya que, la reputación no se trata de nuestra percepción de nuestra organización, sino de cómo las partes interesadas nos perciben".

¿Qué es el riesgo reputacional?

Fitzsimmons y Atkins definen el riesgo reputacional como:

“Riesgo reputacional es el riesgo de no lograr las expectativas de nuestros stakeholders en términos de desempeño y comportamiento”.

Desde un punto de vista interno a la organización, el riesgo reputacional se deriva de riesgos subyacentes. En caso de riesgos de desempeño, estos están considerados en los sistemas de manejo de riesgos modernos, tales como Enterprise Risk Management (ERM). Estas herramientas de manejo de riesgos no capturan de manera eficiente los riesgos de comportamiento individual u organizacional. Estos riesgos son los definidos en el párrafo anterior cuando describimos los atributos de una persona u organización “buena”.

Los sistemas de manejo de riesgos, ERM, consideran en general tres líneas de defensa:

- Los individuos y gerentes de línea.
- Las gerencias de riesgo que monitorean e informan a la alta gerencia y al directorio.
- Los auditores internos que aportan una mirada independiente a los comités de riesgo del directorio.

Estos sistemas tienen un problema inherente y es el de las expectativas de comportamiento de los individuos de la organización. Nuestra expectativa es que los individuos no cometan errores, pero está demostrado empíricamente que este no es el caso. Debido a nuestras emociones, nuestro razonamiento heurístico y a distintos sesgos, todos cometemos errores predecibles y esto es totalmente normal. Estos se definen como riesgos de comportamiento y organizacionales.

Entre los sesgos a destacar se incluyen el sesgo de “tejado de vidrio de riesgo”, descrito como la barrera, usualmente cultural, social o de incentivos que impide que la información sobre riesgos llegue a la alta gerencia o al directorio. El otro sesgo relevante es el de la alta gerencia o directorio donde teniendo claro que desconocen riesgos que son conocidos por la organización, no actúan para identificarlos.

La conjunción de estos sesgos y errores de los individuos usualmente anulan la efectividad de las tres líneas de defensa.

La mirada hacia afuera de la organización debe considerar todos los stakeholders que pueden tener incidencia en su reputación. Un buen punto de partida es listar todos los stakeholders y evaluar cuál es su visión de la organización. Es usual incluir en esta lista a los accionistas, clientes, empleados, proveedores, los medios, las redes sociales, financistas, reguladores, grupos de presión, políticos, entre otros. Este listado se tiene que hacer en tiempos normales, sin crisis de por medio, ya que la visión de estos stakeholders puede cambiar radicalmente en tiempos de crisis y esto se tiene que evaluar también.

La organización tiene que construir “capital reputacional”, esto es cuando los stakeholders comparten sentimientos positivos hacia la organización. Pensemos en los bomberos, en general, la sociedad tiene sentimientos positivos hacia ellos, lo que permitiría que, en una crisis que los involucre, este capital se puede poner en juego y puede salvar la reputación de esta institución.

Es importante entender que en el caso que los stakeholders tengan expectativas irracionales con respecto a la organización, no es su falta, es nuestro problema. Las regulaciones se basan en supuestos de “razonabilidad” y una organización puede pensar que,



cumpliendo estas normas, su reputación está a salvo. Lejos de ello, la reputación depende de las expectativas, no del cumplimiento de la ley. Un ejemplo claro de este fenómeno son las AFP en Chile, la norma establece que las AFP deben administrar los fondos individuales de pensión de manera "razonable", pero la expectativa de la sociedad es que las AFP deben proveer pensiones razonables y, al no darse el caso por razones ajenas a ellas, sufre fuertemente su reputación.

¿Cómo lidiamos con los riesgos reputacionales en nuestra organización?

Existe una metodología que se hace cargo de los riesgos reputacionales que, si bien es similar a un sistema integral de manejo de riesgos (ERM por sus siglas en inglés), diverge de estos al incluir riesgos de comportamiento humano y en particular de los líderes y de los riesgos organizacionales.

Lo primero que se debe hacer al tomar la decisión de implementar esta metodología es hacerse cargo de la paradoja del riesgo reputacional. Esto es la resistencia de la organización y de los líderes en particular de

comprometer recursos para implementar este sistema. Existen varias formas de manifestación de dicha paradoja, entre ellas podemos citar:

"No nos puede pasar a nosotros, esta es una organización bien manejada, no tiene sentido comprometer recursos por riesgos hipotéticos".

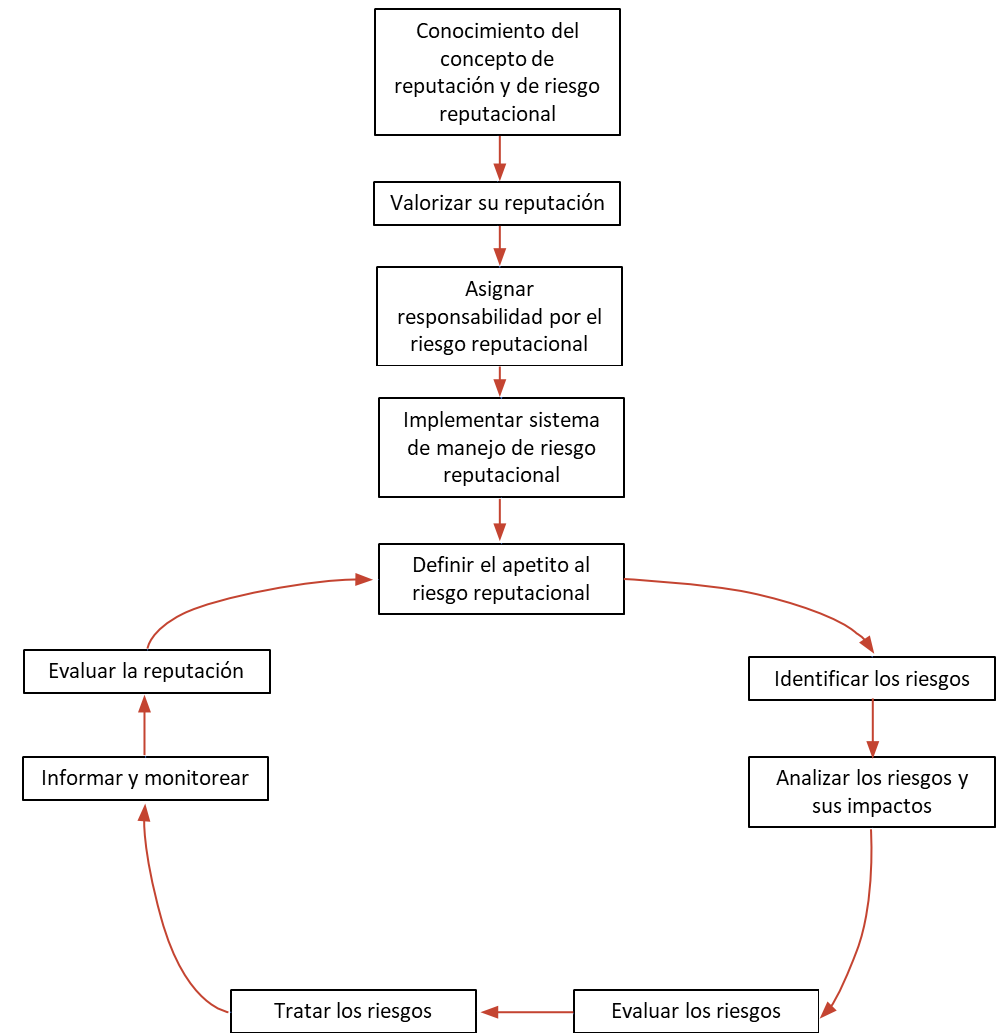
"El riesgo reputacional es consecuencia de otros riesgos, si los controlamos adecuadamente, no existe riesgo reputacional".

"El riesgo reputacional es esencialmente un tema de comunicaciones. Si tenemos una crisis, el departamento de comunicaciones se hará cargo de ella. Con un plan de manejo de crisis es suficiente".

"Tenemos un ERM, esto es suficiente para controlar todos los riesgos reputacionales".

Todos estos argumentos son equivocados como hemos mostrado a lo largo de este artículo. Es necesario implementar un sistema de manejo de riesgo reputacional en la organización (Fitzsimmons & Atkins, 2017).

Este sistema se puede representar de la siguiente manera:



Conocimiento del concepto de reputación y de riesgo reputacional

Al implementar este sistema, es necesario que todas las partes involucradas entiendan el concepto de reputación y el manejo de riesgo reputacional. De particular importancia es que tanto el directorio como la alta gerencia entiendan claramente estos conceptos.

Valorización de la reputación

La valoración de la reputación de la organización tiene componentes cuantitativos, particularmente si la organización cotiza en bolsa. Se pueden tomar como ejemplos situaciones reputacionales de otras compañías como VW y otras y calcular la pérdida de valor de su acción y el tiempo que toma recuperarlo. También se puede hacer una valoración cualitativa, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Qué ventajas me otorga mi reputación actual?
- ¿Cómo se comparan estas ventajas con las de su competidor más cercano? ¿Cuáles de estas ventajas o desventajas no tiene su organización?
- ¿Qué puedo perder en el caso de una crisis reputacional?
- ¿Con qué consecuencias?
- ¿Cuánto daño reputacional está su organización dispuesta a sufrir?

Asignar responsabilidad por el riesgo reputacional

Una sola persona debe asumir la responsabilidad de todos los aspectos de la reputación y los riesgos reputacionales y de garantizar que estén bien gestionados. Para hacer el trabajo de manera efectiva, esta persona necesita tanto la autoridad para encontrar los riesgos de reputación como los riesgos de comportamiento, organizacionales y de otro tipo que los subyacen.

Implementar un sistema de manejo de riesgo reputacional

En caso de que la organización tenga un ERM, hay que extenderlo para incorporar los riesgos reputacionales, de comportamiento y el riesgo organizacional.

El directorio tiene una responsabilidad en la implementación de estos riesgos, estos son:

- Iniciar un ejercicio que ayudará a identificar y evaluar fuentes importantes de riesgos de comportamiento, organizacionales y reputacionales dentro y alrededor del directorio y analizar sus posibles consecuencias, para encontrar las mejores formas de abordarlas.
- Educación sistemática y personalizada del directorio sobre los riesgos organizacionales y de comportamiento y su relación con el daño reputacional.
- El apetito por el riesgo reputacional debe ser establecido exclusivamente por el BOD. Esto permitirá que el directorio establezca tolerancias para los riesgos organizacionales y de comportamiento, que a menudo causan daños a la reputación.
- El directorio también debe identificar sistemáticamente sus riesgos organizacionales y de comportamiento y en el entorno en el que operan, y evaluar las implicaciones de lo que se encontró.

La alta gerencia, por su parte, tiene las siguientes responsabilidades:

- Poner al CEO a cargo del riesgo reputacional. El director ejecutivo, junto con el directorio, debe inculcar e impulsar la cultura del riesgo dentro de la organización y demostrar el comportamiento correcto con el ejemplo.
- Discusión proactiva del riesgo reputacional durante las reuniones del comité ejecutivo (EXCO) y del directorio como agenda permanente.
- Incentivar a los empleados para que protejan la reputación de la empresa. Las empresas líderes ya están tomando conciencia del riesgo reputacional como parte de su gestión del desempeño y los empleados pueden hacer una valiosa contribución como "ojos y oídos" del negocio.
- Desarrolle una perspectiva de "afuera hacia adentro" sobre el riesgo (guiada por la creencia de que la creación de valor para el cliente, la orientación al cliente y las experiencias del cliente son las claves del éxito).

- Aplique una "lente reputacional" a las categorías de riesgo tradicionales clave para ayudar a comprender cómo podría dañarse la reputación si no se gestionan adecuadamente y tome medidas para cerrar cualquier brecha.
- Valorar el capital reputacional de la empresa. Si bien los métodos para asignar un valor financiero a la reputación aún están en pañales, hacer que los expertos revisen el impacto de varios problemas de reputación y comunicarlo ampliamente en toda la empresa sin duda puede ayudar a llevar el mensaje a casa.
- Aprende de los errores de los demás. Muchos de los principales desastres de reputación corporativa de los últimos años proporcionan ejemplos de libros de texto, y hay muchas lecciones y mejores prácticas que se pueden adoptar a partir de estos ejemplos.

Conclusiones

El riesgo reputacional está presente en todas las acciones de nuestra organización. Su tratamiento es distinto del clásico manejo de riesgos. Se requiere el involucramiento de los máximos órganos de dirección, el directorio y la alta gerencia. No es un camino fácil ni rápido, pero es necesario comenzar a recorrerlo. En este artículo damos lineamientos generales para poder iniciar este camino.

Fitzsimmons, Anthony; Atkins, Derek. Rethinking Reputational Risk (p. 254). Kogan Page. Kindle Edition.

Referencias

Fitzsimmons, Anthony; Atkins, Derek. Rethinking Reputational Risk (pp. 39-40). Kogan Page. Edición de Kindle.

"El riesgo reputacional está presente en todas las acciones de nuestra organización. Su tratamiento es distinto del clásico manejo de riesgos. Se requiere el involucramiento de los máximos órganos de dirección, el directorio y la alta gerencia. No es un camino fácil ni rápido, pero es necesario comenzar a recorrerlo".



MÁS DE 25 AÑOS DE TRAYECTORIA

EN EL RUBRO INMOBILIARIO

NUEVA LAS CONDES

PROYECTO EMBLEMÁTICO

PAU PREMIO APORTE URBANO

2015 - MEJOR PARQUE O ESPACIO PÚBLICO DE USO COLECTIVO PROYECTO NUEVA LAS CONDES

BEST PLACE TO LIVE

7 AÑOS CERTIFICADA - 13 PROYECTOS EVALUADOS
MÁS DE 818 CLIENTES EVALUADOS



Casas

Deptos.

Sinergia
INMOBILIARIA

te asesoramos **en cada paso**

www.isinergia.cl
revisa nuestros **proyectos**





Universidad de los Andes

ALUMNI

REVISTA ALUMNI / NÚMERO 20 / 2023
ESE BUSINESS SCHOOL DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES