REVISTA ALUMNI 2024 / NÚMERO 21

25 AÑOS

ESE BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

ESE BUSINESS SCHOOL
Universidad de los Andes

LA COSECHA DE ÉXITOS SÓLO SE OBTIENE CON CONOCIMIENTO.

GARCES SILVA

FAMILY VINEYARDS

ESPECIAL 25 AÑOS DEL ESE

REVISTA ALUMNI
ESE BUSINESS SCHOOL DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

ESE ALUMNI
Universidad de los Andes

NOSOTROS

4 Editorial Alejandra Vila, Directora Ejecutiva Alumni

6 Mensaje Raimundo Monge, Director General

8 Beneficios Membresía ESE Activo

10 Dirección de Alumni: Trabajo colaborativo y organizado en función de los egresados

12 Líderes Generacionales: Comprometidos con la Escuela

14 Grupos de Desarrollo Empresarial: Mentores al servicio de los egresados

16 ESE 100: Apoyando el aprendizaje continuo de los egresados

20 Alumni: Comprometidos con la sociedad

24 Iniciativas para la formación de los alumni

28 ESE Day 2023: Celebrar un nuevo encuentro

SE VIVE

42 25 años del ESE: La voz de los pioneros

52 Chile hace un cuarto de siglo

54 Legado de Alberto López-Hermida, por Ingrid Schirmer

56 Nuestra historia en el tiempo

58 Sueños para el ESE en los próximos 25 años

62 Adiós a Gabriel Berzcely, por Eugenio García Huidobro

64 Hitos Centros de Investigación en 2023

70 Cátedra Coca-Cola Andina cumple 25 años

75 Seminarios fuera del Campus ESE

80 Graduaciones

ACADEMIA

94 Juan Nagel asume como Director Académico del ESE

96 Lanzamiento libro profesor Jon Martínez

98 Universidad de los Andes y ESE Business School reforzarán trabajo interdisciplinario con investigaciones conjuntas

Artículos Académicos

102 Sigue siendo un tema

110 Data-Driven Value: Concretando el potencial estratégico de los datos

118 ¿Puede un CEO-no familiar ser exitoso en una empresa familiar?

124 Desafíos y recomendaciones para la incorporación de mujeres a los directorios en Chile: Onboarding

130 Programa de apoyo a la I+D en países en desarrollo: La experiencia chilena

NÚMERO 21
JULIO
2024

EDITORA
Elke Schwarz

SUB EDITORA
Francisca Rivas

PERIODISTAS
Rosario Silva
Gabriela Palominos
Elisa Hernández

FOTÓGRAFO
Carlos Infante

DISEÑO
Blok / Trinidad Urzúa

IMPRESIÓN
Fyrma Gráfica

SÍGUENOS EN NUESTRAS REDES SOCIALES

ESE BUSINESS SCHOOL CHILE
Alumni - ESE Business School

ESEUANDES
alumni_eseuandes

EDITORIAL

Queridos alumni:

Este año nos encontramos celebrando un hito muy especial: el 25º aniversario del ESE Business School. Es por eso que, a través de esta edición especial, hemos reunido una serie de artículos, notas y fotografías que no solo conmemoran, sino que también celebran las bodas de plata de nuestra querida institución. Estos años han estado marcados por hitos de crecimiento, aprendizaje y expansión de nuestra comunidad ESE, gracias en gran parte a ustedes, nuestros 4.500 alumni, quienes siguen caminando junto a nosotros y que han dejado una marca indeleble en nuestra Escuela.

En esta edición les presentamos el artículo central llamado "La voz de los pioneros", el cual rememora las experiencias de los alumnos que cursaron las primeras generaciones a través de anécdotas, recuerdos y reflexiones, acompañados por Alfredo Enrione, el primer profesor del ESE. Estas historias no solo nos llevan a nuestros inicios, sino que también recalcan la importancia de la centralidad de la persona en la formación que imparte nuestra Escuela y que sigue siendo uno de sus sellos distintivos hasta el día de hoy.

También quiero destacar los artículos escritos por nuestros profesores, los cuales nos mantienen insertos en temas actuales e innovadores. Asimismo, recopilamos las diferentes actividades que realizamos durante el año, entre las que se cuentan desayunos con docentes, charlas de continuidad, círculos temáticos, seminarios y lanzamientos, además de todas las acciones que forman parte del compromiso social del ESE y sus alumni.

No puedo dejar pasar la oportunidad de agradecer y reconocer el papel central que desempeña cada miembro de la Dirección de Alumni, el Consejo, los integrantes de nuestros comités y los líderes generacionales en el fortalecimiento de nuestra comunidad. Su participación y su liderazgo han sido cruciales en la integración y crecimiento de los alumni.

Mirando hacia el futuro, estamos entusiasmados por seguir avanzando en este camino que hemos transitado en conjunto y contribuir a nuestro compromiso, que es ser parte esencial de una comunidad de aprendizaje que ayuda al crecimiento de las personas, a la generación de mejores empresas y a transformar nuestra sociedad.

Un afectuoso saludo

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

SE

MENSAJE

Queridos amigos del ESE:

El 1º de septiembre de 1999, la Junta Directiva de la Universidad de los Andes aprobó la creación de un instituto de Estudios Superiores de la Empresa - de ahí la sigla ESE. Y le dio una misión singular: ofrecer una formación directiva de calidad, basada en los principios cristianos y el ideario de la Universidad.

Hoy, al celebrar el 25º aniversario de la fundación de la Escuela, la invitación es a revisar el camino andado, pero también, a que sigamos soñando.

Un propósito que trasciende

Desde su fundación, el ESE ha tenido la misión de formar a empresarios y directivos que busquen impactar positivamente en la sociedad en general y en el mundo de la empresa en particular. Nuestro foco docente no se ha centrado únicamente en los conocimientos y habilidades propias del management, sino que también en las virtudes necesarias para lograr una sólida formación personal y profesional. En otras palabras, aspiramos no solo a formar mejores directivos, sino que, ojalá, a mejores personas.

Un proyecto que fue madurando

A lo largo de estos 25 años, la Escuela supo adaptarse a los cambios y desafíos de un mundo empresarial cada vez más dinámico y complejo. Contando con un equipo humano de excelencia, hemos integrado métodos pedagógicos innovadores y tecnologías de vanguardia, asegurando que nuestros alumnos estén preparados para liderar en un entorno en constante evolución. Gracias al esfuerzo generoso y persistente de muchas personas y entidades, y comenzando con el empeño y empuje de quienes fundaron la Escuela, se han alcanzado resultados muy significativos en diversos frentes, algunos bastantes sorprendentes para la historia relativamente corta del ESE.

Apuntando a una docencia de excelencia

En efecto, ya tenemos sobre 4.300 alumni - egresados de nuestros cursos regulares - y cerca de 88.000 personas que se han formado en alguno de nuestros programas más cortos. El 2023, impartimos 9 programas regulares (6 de magíster y 3 de perfeccionamiento directivo), 53 programas Focalizados y 41 cursos In Company, para

30 empresas líderes en 17 industrias clave. Además, el ESE100, nuestra membresía de actualización continua, ya bordea los 200 alumnos por mes. Así, nuestros alumnos y egresados llevan la misión y el propósito de la Escuela a sus ámbitos de influencia.

Para lograr lo anterior, contamos con una planta de 21 profesores con jornada completa - 95% de los cuales cuentan con un doctorado -, la colaboración de 15 profesores visitantes de prestigiosas universidades internacionales y de otros 44 profesores part-time, de los cuales 82% posee el grado de masters o doctor.

También disfrutamos de una infraestructura de clase mundial, con más de 7.500 metros cuadrados construidos y un modelo de servicio de alto estándar, que consistentemente recibe sólidos niveles de satisfacción y recomendación por parte de nuestros alumnos.

Aumentando nuestra contribución al país

Pero el aporte de nuestra Escuela se extiende más allá de sus aulas. Destacan las labores de los 10 centros y cátedras que promueven la investigación y se relacionan activamente con el medio empresarial, regulatorio y académico. Estos esfuerzos, junto al que realizan colaborativamente nuestros profesores, han permitido un aumento relevante en el caudal de investigación, tanto científica como aplicada, en los últimos años.

Además, a través de un número creciente de programas e iniciativas de impacto social estamos contribuyendo positivamente en la sociedad, en especial entre los más necesitados y en quienes los apoyan en sus esfuerzos para progresar. Lo más destacable es que la génesis e implementación de muchas de estas iniciativas recae cada vez más en nuestra extensa comunidad de alumni. Este voluntariado nos permite abarcar más personas con estos programas y reforzar así los vínculos entre y con nuestros alumni, ganando todos. Así, el ESE se integra en la sociedad con voz propia, buscando un impacto positivo.

Un proyecto que aporta al país y sus directivos

Sin duda que en estos años hemos cometido errores, pero al mirar el camino recorrido debemos celebrar este aniversario con legítimo orgullo y gratitud. Orgullo, pues los logros alcanzados reflejan que nuestra preocupación por ser un actor relevante en la formación de directivos integrales ha sido bien recibida y valorada. Gratitud, en primer lugar, con Dios y con quienes inspiraron esta Universidad - San Josemaría y el Beato Álvaro del Portillo - por iluminar nuestras acciones. Gratitud también hacia nuestro claustro de profesores y equipo administrativo, por su gran dedicación y compromiso diario. Y por supuesto, gratitud a la extensa red de amigos del ESE - autoridades de la Universidad, alumnos y alumni, patrocinadores, etc. - que han apoyado esta iniciativa desde el principio y han aportado sus talentos, ideas, tiempo y recursos para su fortalecimiento y expansión.

El sueño continua

Somos los continuadores de muchos que vinieron antes y nos abrieron este noble camino de formación, inspiración y servicio. Nuestro objetivo es convertirnos en la Escuela de Alta Dirección de referencia en el país y la región, viviendo el ideario de servicio y trascendencia de la Universidad. Creemos ir por la senda correcta, pero todavía hay mucho por hacer y múltiples desafíos por abordar. Pero, como alguien señalara, los desafíos son lo que hacen la vida interesante. Y superarlos, lo que le da sentido a ella.

En el ESE miramos el futuro con confianza y optimismo. Renovamos, desde ya, nuestro compromiso con la comunidad ESE y el país para los próximos 25 años. ¡Sigamos soñando juntos!

Reciban un cordial saludo,

RAIMUNDO MONGE
Director General ESE Business School
Universidad de los Andes

ESE ALUMNI
Universidad de los Andes

BENEFICIOS

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.

Queremos acompañarte durante toda tu trayectoria. Es por ello que puedes hacer uso de la membresía y sus beneficios desde que inicias tu programa en el ESE. Y una vez que egresas, te otorgamos 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.
  - 25% de descuento para equipos de trabajo.
  - Descuento para cónyuges e hijos.
- Programas In Company
  - 20% de descuento en programa cerrado exclusivo para equipos de trabajo.

Educación continua UANDES

-50% de descuento en cursos de la Facultad de Filosofía y Humanidades.

Charlas de actualización gratuitas

- Charlas de continuidad, desayunos y encuentros exclusivos, círculos temáticos y más.

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).
  - Acceso a cupos liberados en eventos y becas en cursos y talleres.
  - Entradas gratuitas a conciertos Camerata UANDES.
- Beneficio Teatro Municipal de Santiago
  - 15% de descuento en el valor de la entrada.

MANTENER VÍNCULO ENTRE EGRESADOS Y PROFESORES

- Desayunos exclusivos con profesores sobre temas de contingencia.
- Reuniones personales con profesores del ESE coordinadas con el área de Alumni.
- Invitaciones a foros, charlas y eventos de nuestros patrocinadores y colaboradores.
- Uso del Comedor Security a valor preferencial para comités ejecutivos o sesiones de directorio.
- Coaching Ejecutivo: Desarrollo de carrera y búsqueda laboral para aquellos que se encuentran buscando nuevas oportunidades de trabajo.

BENEFICIOS DEPORTIVOS ESPACIOS UANDES

- Canchas de Pádel
- Canchas de Tenis y Futbolito

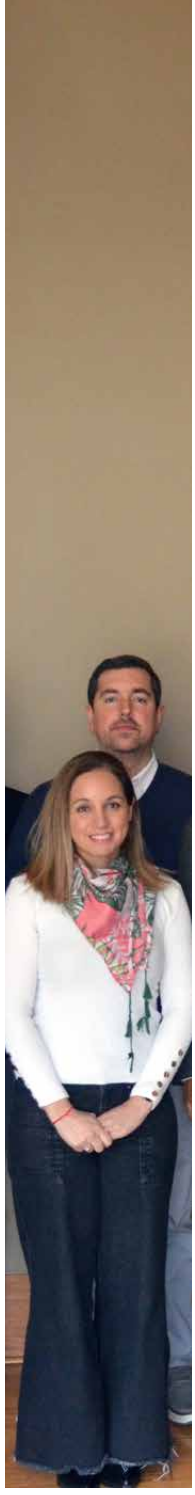
OTROS CONVENIOS Y DESCUENTOS

- Merchandising
  -15% descuento en productos merchandising Alumni.

NOSOTROS

Membresía ESE Activo

Dirección de Alumni:Trabajo colaborativo y organizado en función de los egresados



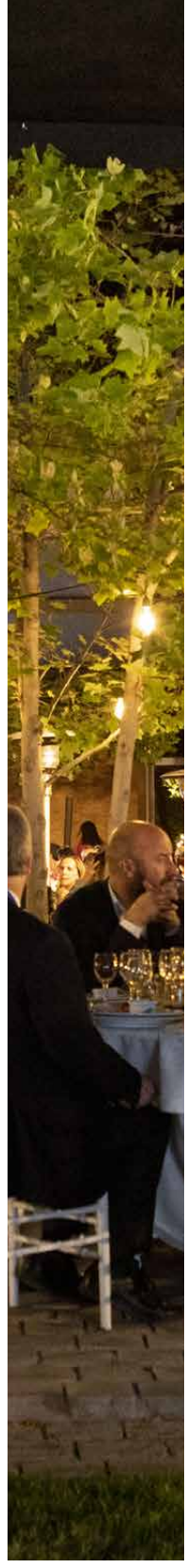
Líderes generacionales: Comprometidos con la Escuela

Grupos de Desarrollo Empresarial: Mentores al servicio de los egresados

ESE 100: Apoyando el aprendizaje continuo de los egresados

Alumni: Comprometidos con la sociedad

Iniciativas para la formación de los alumni



ESE Day 2023: Celebrar un nuevo encuentro

Dirección de Alumni:

TRABAJO COLABORATIVO Y ORGANIZADO EN FUNCIÓN DE LOS EGRESADOS

Los alumni del ESE Business School siempre se han caracterizado por su vinculación e involucramiento con la Escuela, lo que se vio reflejado ya desde los primeros años, con la formación de la Asociación de Egresados. Pero no fue hasta el año 2019 que se crea formalmente como una dirección dentro de la orgánica del ESE. De esta manera se implementó una metodología de trabajo colaborativa entre la Escuela y los egresados, que ha permitido levantar con fuerza las iniciativas que surgen desde los exalumnos.

Matías Sánchez
(AMP 2014 y SEMBA 2018)
Consejero

Macarena Gutiérrez
(SEMBA 2016)
Consejera

Vicente Monge
(PADE 2001)
Consejero

María Marta de Aguirre
(PADE 2017)
Consejera

Santiago Marín
(PADE 2006)
Consejero

Alejandra Vila
(AMP 2021)
Directora Alumni

Philippe Hemmerdinger
(PADE 2018)
Presidente Consejo

Ximena Terrazas
(PDE 2017)
Consejera

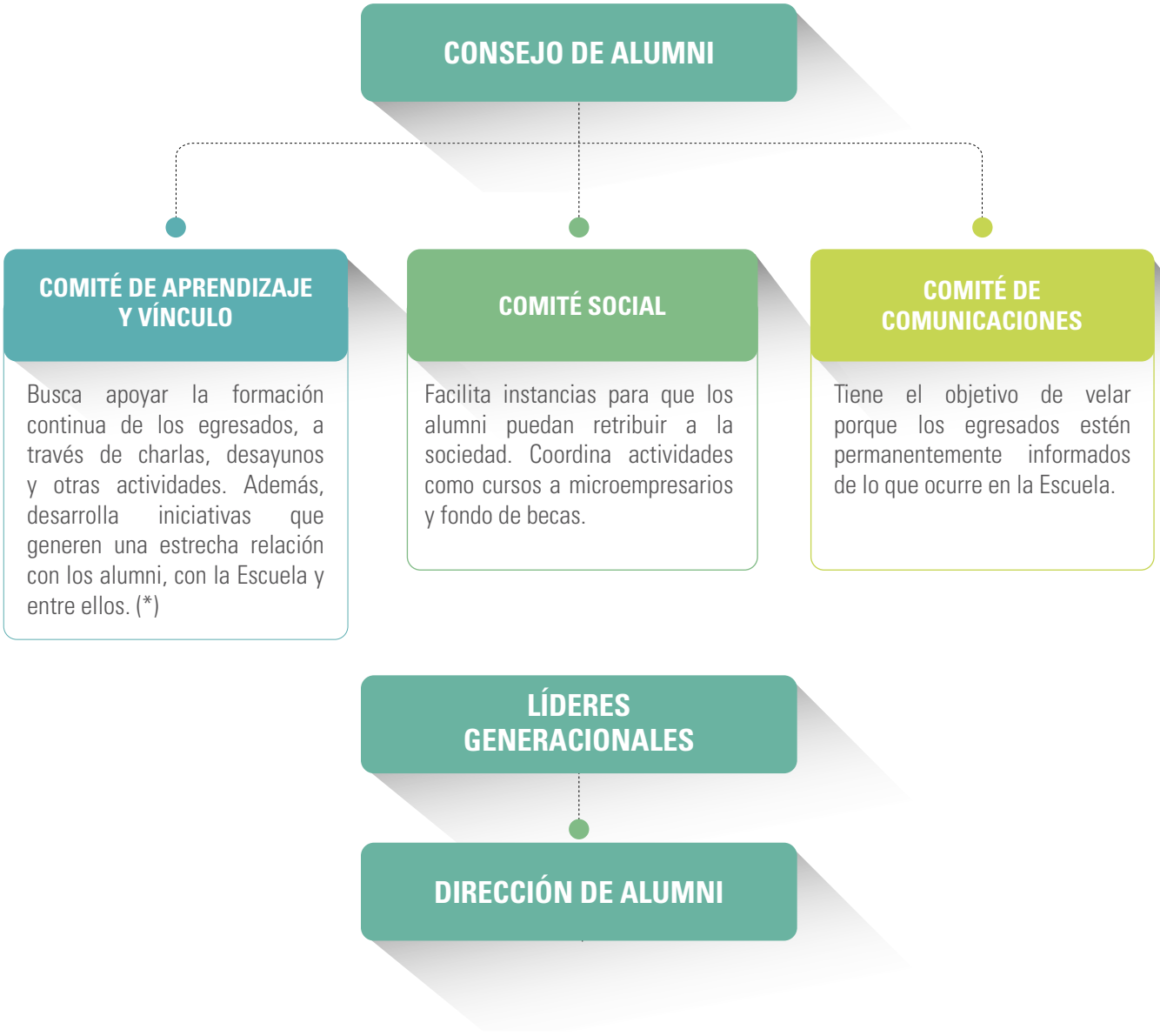
Andrés Bravo
(PADE 2017)
Consejero

María Eugenia Badilla
(MDI 2019)
Consejera

Tulio Valenzuela
(EMBA 2010)
Consejero

Hoy, el trabajo es mancomunado entre el equipo de Dirección de Alumni, que es el brazo ejecutor de las iniciativas, y el Consejo de Alumni, formado exclusivamente por egresados. Para que las ideas y proyectos que surjan sean más representativas, el Consejo trabaja en tres comités ampliados, en los cuales participan alumni de todos los programas. En paralelo, existe un grupo de más de 130 Líderes Generacionales, que son egresados que representan a su generación en cada uno de los programas del ESE.

De esta manera se procura mantener la representatividad de los exalumnos de diferentes generaciones y programas, mientras que existe un equipo ejecutor que lleva a cabo las iniciativas.



(*) Los comités de Vínculo y Aprendizaje se fusionaron en abril de 2024.

Líderes GENERACIONALES: COMPROMETIDOS CON LA ESCUELA

Ya son más de 140 los alumni que han aceptado el desafío de representar a su generación y asumir la misión de ser un puente entre el ESE y sus egresados. Los Líderes Generacionales no solo transmiten a sus compañeros las iniciativas que surgen desde la Escuela, sino que también levantan las ideas o dudas que nacen desde los mismos exalumnos.

Encuentro de Líderes con Jim Allen

Con el objetivo de conectar a los líderes generacionales del ESE Business School, la Dirección de Alumni realizó, durante enero de 2023, un taller llamado "Mentalidades y prácticas de liderazgo, para construir organizaciones prósperas", a cargo de Jim Allen, de McKinsey & Company, consultora estratégica global que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica.

Alejandra Vila y Catalina von Dessauer.

Alfredo Enrione y Jim Allen.

Luego de una breve exposición, los asistentes pusieron en práctica lo aprendido, analizando sus propias organizaciones en base a lo expuesto por Jim. Se dio una interacción muy provechosa entre los asistentes, que pudieron debatir en torno a distintos temas y prácticas de liderazgo en sus empresas.

Allen recalcó que el desempeño debe ir de la mano con la salud organizacional, debido a que está comprobado que esa mezcla lleva a un mejor desempeño. "La manera más eficaz de cambiar las mentalidades en las organizaciones, es trabajando de dentro hacia afuera", señaló.

"El liderazgo debe ser el centro de todo y tiene que ser un liderazgo positivo. En ese sentido creo que en la cultura chilena les cuesta aceptar cumplidos, pero tampoco les gusta el feedback, porque se lo toman de manera personal y no como parte de la tarea que están desarrollando. Es algo cultural, como si se viera afectada la identidad de la persona", puntualizó Allen.

Asimismo, este año los líderes generacionales fueron invitados a la charla "Liderazgo del ser", que tuvo como invitado principal al uruguayo Gustavo Zerbino, sobreviviente del milagro de Los Andes. En su exposición, Zerbino enfatizó en lo importante que fue el buen liderazgo, la confianza, el amor y la empatía mientras estuvieron atrapados en la cordillera.

Fernando Morelli y Ana María San Carlos.

Ximena Terrazas y Loreto Hernández.

Desayunos de Líderes

Asimismo, como una manera de agradecer su trabajo y generar una instancia para conocerse, conversar sobre su rol, compartir visiones y conocer las iniciativas que se desarrollan desde la Dirección de Alumni, durante 2023 se realizaron cinco desayunos con Líderes Generacionales. Esta actividad se ha seguido repitiendo en 2024.

En estos encuentros compartieron egresados de distintas generaciones y programas del ESE, lo que enriqueció las conversaciones al existir miradas diferentes.

Los desayunos fueron organizados por el Comité de Vínculo del Consejo de Alumni y contaron con la participación de la consejera Ximena Terrazas y del presidente del Comité, Matías Sánchez. En estos se presentó el rol de los Líderes Generacionales y se puso especial énfasis en la importancia que tienen para mantener la relación con los egresados. También se abrió el espacio para recoger las opiniones de los asistentes.

La iniciativa fue muy bien recibida por los participantes, quienes compartieron sus apreciaciones, dudas y propuestas para mejorar el trabajo que se realiza con los egresados.

Grupos de DESARROLLO EMPRESARIAL:

MENTORES AL SERVICIO DE LOS EGRESADOS

El ESE Business School siempre ha estado preocupado de acompañar a sus estudiantes, no solo mientras dura su programa, sino que a lo largo de su vida laboral.

Desde hace seis años, los participantes de los MBA reciben una mentoría personalizada mientras duran sus estudios que da pie a ser parte, posteriormente, de un Grupo de Desarrollo Empresarial (GDE). Estas son mentorías grupales en las que participan entre 8 y 10 personas que se reúnen una vez al mes. El mentor es un egresado, generalmente del PADE, que tiene una amplia y destacada trayectoria laboral.

En los GDE se tratan temas relevantes para sus participantes. Estas mentorías grupales funcionan como un "directorio personal" que, basado en la confianza mutua y de manera confidencial, trata problemáticas que cada miembro puede plantear, con el objetivo de buscar soluciones conjuntas y desde una mirada objetiva.

Durante 2024 se abrirán nuevos grupos y se ampliará el universo de participantes, no solo al MBA, sino que a egresados de otros programas del ESE.

AMPARO CARMONA

MENTORA DESDE 2017

"El objetivo de estos grupos es acompañar el desarrollo de sus participantes, generando un espacio de confianza en el que poder presentar sus desafíos de vida laboral, en equilibrio con la vida familiar y personal. Se comparten experiencias entre personas con distinta formación

ALBERTO COSTOYA

EXECUTIVE MBA 2015

"El objetivo es generar un ambiente de confianza, donde distintas personas, de diferentes ambientes, profesiones y grupos pueden aportar a una visión. Todo esto manejado o apoyado por el mentor, que finalmente es quien tiene una mirada de largo plazo. En las conversaciones grupales se plasma esa visión y la mentoría genera la capacidad de analizar las cosas desde una perspectiva diferente, algo que uno no podría hacer solo o con personas de su mismo entorno.

Es un espacio donde distintos profesionales, de diversos rubros, aportamos una mirada diferente a la conversación de temas contingentes, de temas un poco más profundos y de temas éticos. Gracias a esto, se logra generar una conversación que, en general, no se conseguiría en un ambiente de trabajo tradicional. Eso me ha permitido evaluar de distinta manera algunos temas importantes y quita un poco la miopía en la que uno cae profesionalmente al estar viendo siempre los mismos temas. Para mí ha sido un espacio de crecimiento tremendo.

Al menos en mi grupo, en el cual he participado por varios años, tengo la suerte de contar con un mentor que tiene una visión muy amplia y mucha experiencia en distintos temas. Él siempre tiene un consejo o comentarios que yo al menos no he visto, lo cual me aporta increíblemente. Además, se ha desarrollado un grupo donde todos tienen una visión distinta y se genera una conversación muy rica".

profesional, en diferentes etapas de la vida, trabajando en diversas industrias, en un ambiente de respeto y considerando las opiniones de todos.

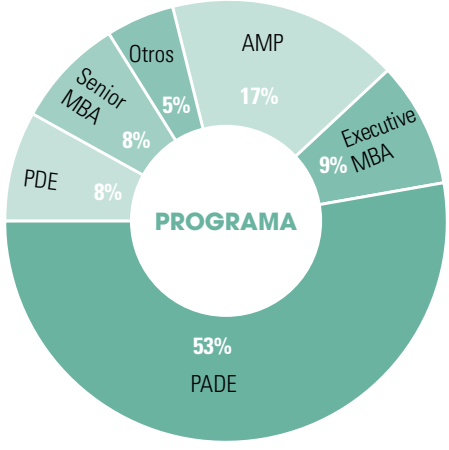
El rol del mentor es acompañar a los miembros individualmente y como grupo. Compartir experiencias ante situaciones puntuales, hacer preguntas que generen análisis y reflexión, plantear situaciones que permitan analizar el desarrollo de carrera con mirada de presente y largo plazo, despertar inquietudes y apoyar en el logro de anhelos, siempre considerando las necesidades y características personales de cada participante. Además de ayudar a mantener un espacio seguro de conversación entre pares.

Mi experiencia ha sido muy positiva y estimulante. En estos seis años, tanto en el país como en nuestra economía, han ocurrido acontecimientos particularmente desafiantes. Avanzar en grupo, compartiendo experiencias, ha sido de gran ayuda para los distintos integrantes que en este período han pasado por cambios de trabajo, de cargo o de empresa, períodos de cesantía, promociones; en fin, todo lo que ocurre en la vida laboral de una persona, sumado a la experiencia de sobrellevar una pandemia. También hemos compartido la alegría de la llegada de un hijo y otras situaciones familiares".

ESE 100: APOYANDO EL APRENDIZAJE CONTINUO DE LOS EGRESADOS

Arturo Alessandri, Alejandra Vila, Magdalena Matte,Sebastián Bejide y Felipe Saxton.

¿QUIÉNES SON ESE 100?



100%

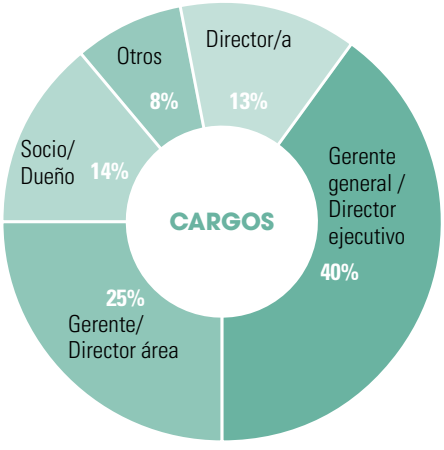
100% APRENDIZAJE | 100% ACTUALIZACIÓN
100% VÍNCULOS | 100% ALUMNI | 100% ESE

Desde sus inicios en 2020, este programa de continuidad exclusivo para los Alumni del ESE Business School ha motivado a un número cada vez mayor de egresados, quienes ven en este espacio una oportunidad única para mantener sus conocimientos vigentes y establecer redes de contacto con exalumnos de otros programas y generaciones de la Escuela.

Hoy ya son más de 200 personas que mes a mes se reúnen en una jornada de medio día (miércoles, jueves o viernes) a tratar diferentes temas de relevancia junto a destacados profesores y expertos, varios de ellos, provenientes de escuelas de negocio extranjeras. Todo, con la metodología y el servicio que siempre ha caracterizado al ESE.

Uno de los sellos del ESE 100 es que los casos que se trabajan en clases son inéditos, nunca se han presentado en la Escuela con anterioridad, lo que desafía a los profesores a preparar sesiones con temas novedosos y recientes, y asegura a los participantes que no recibirán contenido visto antes en los programas que cursaron.

A continuación, tres de sus protagonistas, alumnos y profesores, explican cómo ha sido su experiencia participando de este exclusivo programa.

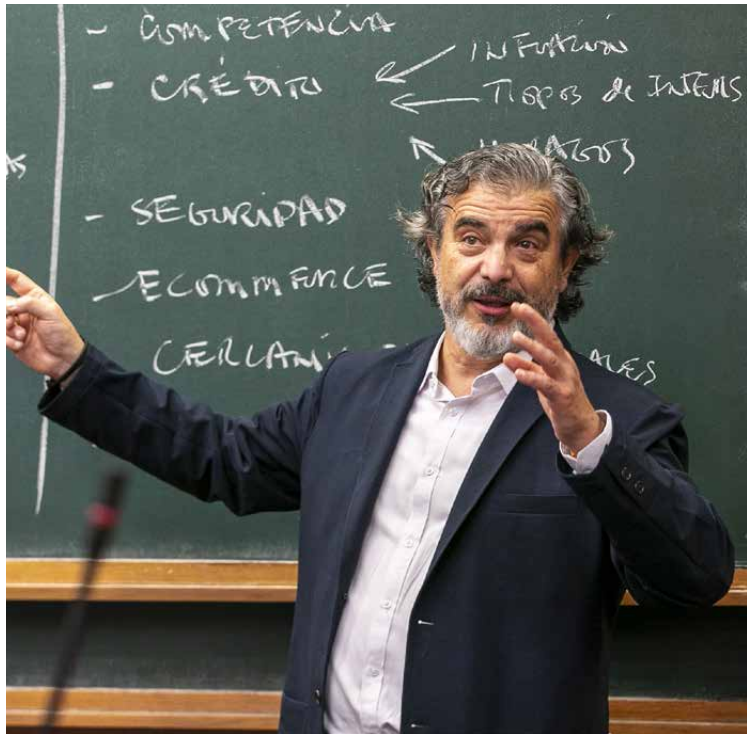


Pedro Videla

Profesor invitado
IESE Business School, Universidad de Navarra

"El ESE 100 me parece muy bueno, porque aquí se unen distintos programas y se tratan temas que son más globales, que son difíciles de abarcar cuando uno está en un curso corto de siete sesiones enfocado en contabilidad o finanzas, por ejemplo. Aquí hacemos una cosa más holística, que es más enriquecedora y, además, tenemos mayor diversidad porque no hay solo PADE, sino participantes de distintos programas.

En rigor uno aquí no es profesor, lo único que hacemos es guiar el tránsito. Tengo delante de mí a gente con un capital humano espectacular, entonces sería torpeza mía no dejar que ellos opinen y hablen. Mi única labor es guiar y dirigir lo que ellos dicen. Ha sido una experiencia espectacular y he aprendido al igual que ellos".



Verónica Mex

PADE 2010

"Mi experiencia ha sido gratificante, ser parte del ESE 100 me aporta en lo intelectual, lo humano y lo social. Los temas están siempre actualizados y entregados de forma vanguardista y motivante por un excelente grupo de profesores, además de contar con compañeros de diferentes ámbitos profesionales y de distintas edades, lo que enriquece mucho la conversación y el debate.

Ingresé al programa porque me gustó el propósito de mantenerme al día continuamente y sigo en él porque cada año los temas a tratar están actualizados y son diferentes a los del año anterior, además que se ha creado una relación con los compañeros de curso que le da el lado humano al programa".

Matías Braun

Profesor titular Área de Economía y Finanzas
ESE Business School

"Como profesor del módulo de finanzas en el ESE 100, he disfrutado de una experiencia única enseñando a nuestros alumni.

Este programa se centra en temas actuales desde una perspectiva integradora, lo cual me permite utilizar casos recientes para fomentar un análisis crítico y discusiones enriquecedoras. Mis alumnos, siendo todos profesionales exitosos, aportan una gran diversidad de ideas y experiencias, lo que enriquece enormemente nuestras clases. La integración de las finanzas en un contexto empresarial más amplio destaca en este programa, ofreciendo una educación holística y aplicada.

Ser parte de ESE 100 ha sido desafiante y gratificante, permitiéndome no solo enseñar, sino también aprender constantemente en un ambiente colaborativo y dinámico".

Cristina Farren

SEMBA 2019

"Durante estos años, el ESE 100 me ha entregado una diversidad y profundidad en distintos temas que me han permitido mantenerme actualizada. Para mí este programa ha sido una sorpresa, ya que ofrece una capacitación continua para seguir al día. Además, al estar inscrita en el programa completo, adquiero conocimientos tanto de los temas que me interesan, como aquellos que no han captado mi atención, pero que están tan bien desarrollados que permiten formarme en esos tópicos también y eso me hace más valiosa en el mercado.

Creo que uno de los principales capitales que le entrega a uno el ESE es la calidad humana y de conocimiento de los profesores, tanto nacionales como internacionales y eso en el ESE 100 está potenciado, ya que se preocupan de tener un docente de punta en cada uno de los temas, los cuales son distintos mes a mes.

Entré para no cortar mi camino de aprendizaje y me he mantenido muy impresionada porque, la verdad, el ESE 100 me ha entregado más de lo que yo esperaba".

Alumni: COMPROMETIDOS CON LA SOCIEDAD

Uno de los focos principales de la Dirección de Alumni es generar instancias para que los egresados puedan aportar desde sus conocimientos a construir una mejor sociedad. Para cumplir con este cometido, desarrolla una serie de iniciativas, que - desde diferentes aristas - muestran el compromiso de la Escuela con el país. El Comité Social, presidido por Santiago Marín, ha tenido una activa participación en promover la inclusión social y brindar oportunidades de aprendizaje a distintos sectores, generando instancias de impulso al emprendimiento, fomento del voluntariado y programas de mentoría.

Alumnos primera generación del "Programa de Impulso al Emprendimiento".

Alumnos del "Diploma de Gestión para Microempresarios 2023".

BECAS PARA DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES SOCIALES

Gracias al esfuerzo compartido entre la Escuela y los alumni que pagan su membresía ESE Activo, a contar del año 2021 se formó un fondo de becas con el objetivo de apoyar a directivos de organizaciones sin fines de lucro provenientes de la sociedad civil, quienes son beneficiados para estudiar un máster en el ESE, apoyando así la profesionalización y el perfeccionamiento de estas instituciones, que muchas veces por falta de recursos no tienen la posibilidad de financiar estudios para sus equipos.

En 2023 se entregaron tres becas:

- Carlos Lugo: Director de administración y finanzas de la Corporación Formando Chile.
- Lorena Cerda: Coordinadora de donantes de la fundación DKMS Chile
- Paz Donoso: Directora ejecutiva de la fundación Quiero Mi Casa.

Carlos Lugo
Corporación Formando Chile
"En Formando Chile hemos crecido exponencialmente en los últimos cinco años, aún nos quedan muchos factores por mejorar y cada día nos enfrentamos a nuevos desafíos. Espero que toda la experiencia adquirida en el programa cursado en el ESE sea retribuida a la fundación para potenciar los procesos de análisis, gestión, toma de decisiones y resolución de problemas, en cada área de la organización".

Stefanny Seguel
Alumna
"Este programa me ayudó a concretar las ideas y a aterrizar mi modelo de negocios para poder tenerlo más organizado y seguir surgiendo con mi emprendimiento".

CONSEJO DE ALUMNI LANZÓ NUEVO PROGRAMA DE APOYO A EMPRENDEDORES

En julio de 2023 se dio comienzo al "Programa de Impulso al Emprendimiento: De la idea a la ejecución", una nueva iniciativa del Comité Social del Consejo Alumni del ESE Business School que se enfocó en apoyar a emprendedores que tienen la idea o están comenzando su negocio. Una gran innovación es que egresados de distintos programas del ESE fueron los profesores de esta instancia.

El programa, que se llevó a cabo en colaboración con tres organizaciones comunitarias -Red Maestra, la Fundación Soy Más y el Hub de Emprendimiento de la Municipalidad de Lo Barnechea-, buscó entregar herramientas emprendedoras básicas que permitieran a los alumnos comprender su entorno y realizar de manera exitosa las funciones de creación de un negocio, desarrollando su capacidad emprendedora y comunicacional, su liderazgo y las habilidades de gestión de redes.

DIPLOMA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESARIOS

La versión 2023 de este programa, dictado por profesores del ESE, contó con la participación de 41 microempresarios y emprendedores de diferentes comunas. Cerca de 70 alumni fueron voluntarios, ya sea mediante un acompañamiento personalizado a cada microempresario o participando en una comisión revisora de los planes de negocio.

Claudia Olivares,
Propietaria almacén de La Pintana y alumna del programa:
"Fue una experiencia muy enriquecedora para ir avanzando en mi proyecto. Uno siempre está dando pequeños pasitos, pero con este apoyo vamos a empezar a dar pasos mucho más seguros. Paula fue muy precisa y creo que tuvimos un nivel de entendimiento realmente alto. Ella nos decía piensa esto, dale una vuelta… Nos fue encauzando".

Paula Pérez
Executive MBA 2010, tutora de Claudia:
"Me tocó apoyar a una pareja que es dueña de un almacén de conveniencia en La Pintana. Nos juntamos varias veces, conocí su modelo de negocio en detalle, nos dimos tiempo para reflexionar sobre lo que habían logrado y de qué manera querían crecer. Fuimos incluyendo conceptos del modelo Canvas, viendo oportunidades y fortalezas. Instalamos el tema de la competencia y los cambios del entorno. Descubrimos sus ventajas competitivas, una de las cuales es su atención muy personalizada. Analizamos a sus clientes y conversamos sobre el valor que cada segmento tiene para su negocio. También soñamos con nuevos segmentos, como la venta online.

Lo que más rescato de la experiencia es haber conocido a una pareja rebosante de sueños y de esfuerzo. Llena el alma y te contagia con la energía del emprendedor; la avidez por aprender es impresionante. Sentir que uno puede ser un aporte, aunque sea minúsculo, en esa trayectoria de vida, es muy gratificante. Recomendaría muchísimo esta experiencia a todos los alumni del ESE".

Iniciativas para LA FORMACIÓN DE LOS ALUMNI

Cerca de 800 egresados participaron de las diferentes actividades formativas que la Dirección de Alumni organizó para ellos durante 2023.

Las temáticas de estas iniciativas no son escogidas al azar, sino que responden a una planificación guiada por el Comité de Aprendizaje, un equipo de egresados que se encarga de buscar ideas que sean de interés y relevancia para los participantes. En general, el objetivo es constituirse en una fuente de actualización sobre el devenir del país, tendencias de los mercados y cambios en las regulaciones, entre otros tópicos.

Estas acciones se desarrollan en diferentes formatos - charlas presenciales, online, conversatorios, desayunos - para abarcar las posibilidades e intereses de los distintos egresados.

Entre las actividades se encuentran las Charlas de Continuidad, encuentros masivos que generalmente se realizan en formato online, aunque algunas también tienen lugar de manera presencial. Son abiertas a toda la comunidad de egresados y el objetivo es acercar a los participantes a las problemáticas del país, guiados por expertos en el tema. Entre los principales temas abordados estuvieron la crisis de la salud, el proceso constituyente, el desafío de la post verdad, el proyecto de ley de delitos económicos, la reforma de pensiones y los desafíos del país en temas financieros y económicos, entre otros.

Natalia Piergentilli, Álvaro Pezoa y Luis Silva conversan sobre el proceso constituyente.

Charla sobre Proyecto de Ley de Delitos Económicos.

También destacan los desayunos con profesores, exclusivos para quienes cuentan con la membresía activa. Buscan ser espacios de conversación, en los que un docente del ESE plantea una temática de actualidad y se abre a responder preguntas e intercambiar opiniones con los presentes. Entre los temas tratados en esta instancia estuvieron la coyuntura política, el desafío del mercado inmobiliario, las tendencias más recientes en materia de gobiernos corporativos, las alternativas financieras y legales para empresas en una economía en recesión, la ley de protección de datos y las proyecciones para Chile y el mundo.

Natalia González y Cecilia Cifuentes conversan sobre la propuesta constitucional.

Melissa McLean, Paula Pérez y Loreto Hernández en el desayuno de gobiernos corporativos.

Max Pinto, de SURA Investments, habla sobre el sector bancario y su impacto en las inversiones.

Finalmente, gracias a una alianza con el Diario Financiero, nuestras egresadas son invitadas a participar de los conversatorios del Club #Somosfinancieras, que convoca a diferentes expertos a discutir sobre temáticas de relevancia para las mujeres del mundo empresarial.

Verónica Niklitschek, Macarena Prat, Verónica Diez y María José Montoya en el desayuno de mujeres inmobiliarias.

Desayuno sobre protección de datos personales.

Participantes del desayuno Chile y el mundo: Mercados y realidad, con Matías Braun.

ESE Day 2023

CELEBRAR UN NUEVO ENCUENTRO

Cerca de 500 egresados se reencontraron con sus compañeros, compartieron con profesores y conocieron a ex alumnos de otras generaciones y programas.

Una entretenida noche vivieron cerca de 500 egresados del ESE Business School el jueves 9 de noviembre, al reunirse en los jardines de la Escuela para compartir un nuevo ESE Day, la comida anual que prepara la Dirección de Alumni. En la ocasión, miembros de diferentes programas y generaciones tuvieron la oportunidad de reencontrarse con antiguos compañeros, compartir con sus profesores y conocer a otros egresados en un ambiente distendido y de mucha camaradería. La instancia comenzó con un rico cóctel para luego dar paso a una cena de gala.

El profesor Alfredo Enrione, director del PADE y director académico de Alumni, estuvo a cargo de la conducción del evento. Lo acompañó en el escenario Macarena Gutiérrez, egresada del Senior MBA y miembro del Consejo de Alumni. Ambos dieron la bienvenida a los participantes y los instaron a disfrutar de la noche, preparada con mucha dedicación para ellos.

Con motivo de la próxima celebración de los 25 años, se exhibió un video que representa a quienes dan vida al ESE.

Raúl Lagomarsino (Profesor ESE), Carolina Pérez Iñigo (AMP 2014), Macarena Gutiérrez (SEMBA 2016), Fernando Morelli (AMP 2014).

Andrés Errázuriz, Francisco Domeyko, Ángel Soto, Alejandro Molina, Andrea Silva, Jaime Toro (Todos SEMBA 2019).

Oscar Henríquez, Laura Gaju, Paola Norsa (Todos EMBA 2016).

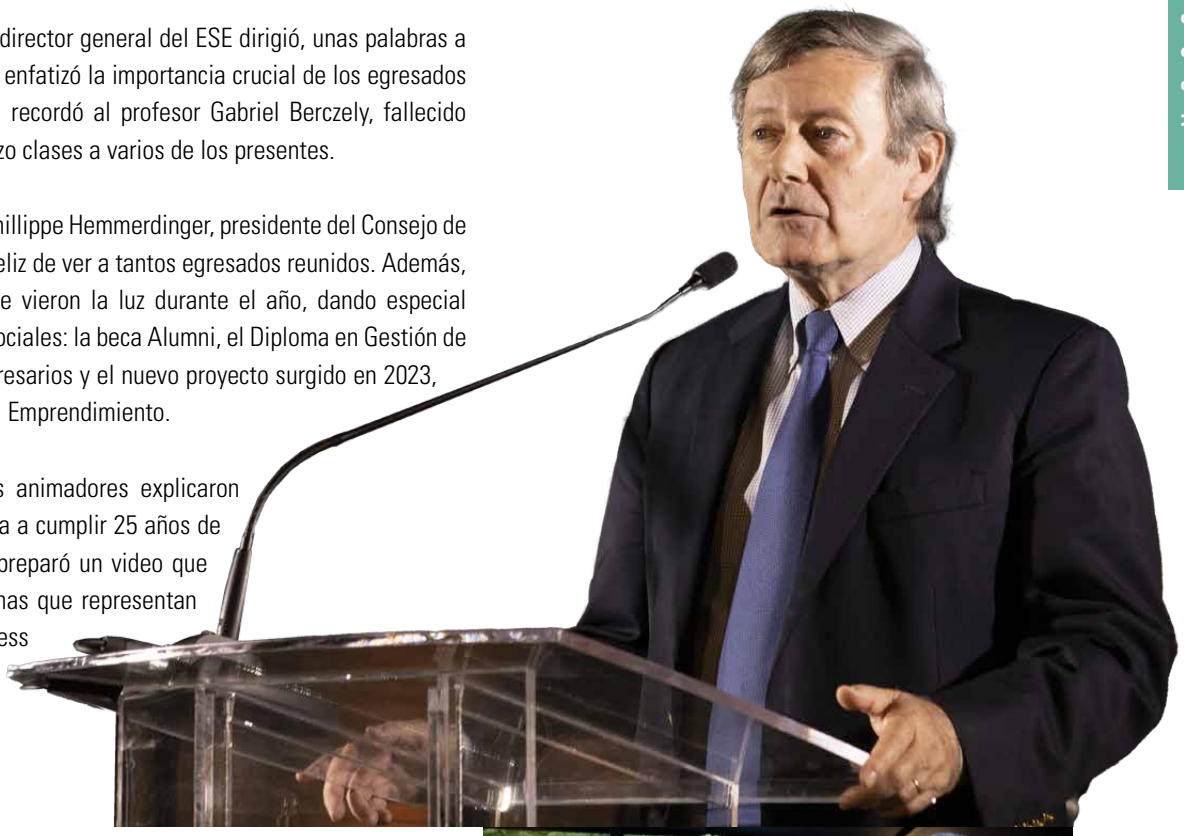
Raimundo Morales (EMFI 2022), Santiago Giribone (EMFI 2022), Felipe Herrera (EMFI 2022), Alejandro Lay (EMGEO 2022).

Phillipe Hemmerdinger (PADE 2018), Cristián Fuenzalida (PADE 2013), Giovanni Piraino (PADE 2019).

Luego Raimundo Monge, director general del ESE dirigió, unas palabras a los asistentes, en las que enfatizó la importancia crucial de los egresados para la Escuela. También recordó al profesor Gabriel Berczely, fallecido recientemente, y quien hizo clases a varios de los presentes.

Después fue el turno de Phillippe Hemmerdinger, presidente del Consejo de Alumni, quien dijo estar feliz de ver a tantos egresados reunidos. Además, recalcó las iniciativas que vieron la luz durante el año, dando especial énfasis a los programas sociales: la beca Alumni, el Diploma en Gestión de Negocios para Microempresarios y el nuevo proyecto surgido en 2023, el Programa de Impulso al Emprendimiento.

Finalizada la comida, los animadores explicaron que la Escuela está pronta a cumplir 25 años de historia, para lo cual se preparó un video que reúne a diferentes personas que representan lo que es el ESE Business School.



Felipe Puentes (MBA 2011), Cristina Gisla (Equipo ESE), Andrés Avagliano (EMBA 2012).

Encarnación Canalejo (PADE 2018), Ximena Salgado (PDE 2018), Patricio Cortés (Profesor ESE).

Raúl Lagomarsino (Profesor ESE), Alfredo Enrione (Profesor ESE), José Antonio Guzmán (Rector UANDES), José Miguel Simian (Vicerrector UANDES y profesor ESE).

Álvaro Pezoa (Profesor ESE), Felipe Soza (PADE 2000), Elke Schwarz (PADE 2020), María José Bosch (Profesora ESE), Jorge Marín (PADE 2000).

Macarena Guesalaga (Equipo ESE), José Tomás Castro), María Inés Palma (Todos AMP 2023).

Iván Frías, María José Latorre, Daniel Olivares, Egon Ahrend, Ventura Varela, Rodrigo Farías, Javier Navarro (Todos AMP 2021).

Felipe Carrasco (EMBA 2009), Carlos Ricotti (PADE 2017), Juan Vidal (PADE 2013).

Rosario Silva, Francisca Rivas (Equipo ESE).

Irina Pavez, María José Hormazábal, Catalina Cofré, Felipe Dittborn, Gianfranco Ferralis, Sebastián Garderes (Todos MIEM 2022).

ESE DAY

María Inés Palma, José Tomás Castro, Marcela Duarte, Elías Vila, Paula Castr, Alejandra Villa, Evelyn Antoine, Rodrigo Güell (Todos AMP 2023).

Ernesto Solís (MFA 2009), Javier Silva (EMBA 2007-PADE 2016), Gonzalo García (PADE 2016).

Patricio Reyes (PADE 2020), Felipe Puentes (MBA 2011), Andrés Avagliano (MBA 2012), Alberto Costoya (MBA 2017).

Ignacio Torrejón (EMBA 2021), Rodolfo Ponce (EMBA 2021), Andrés Gacitúa (2021), Víctor Macías (EMBA 2021).

Cristián Fuller, Fernanda Sánchez, Loreto Aguilar, Bernardita Jacobsthal (Todos MBA 2021).

Philippe Hemmerdinger.

Jaime Toro, Alejandro Molina, Gina Astete, Andrea Silva, Verónica Niklitchek, Francisco Domeyko, José Ramón Mélida, Andrés Errazuriz, Lorena Hernández, Sebastián Meyer (Todos SEMBA 2019).

Nicolás Howard (AMP 2022), Macarena Guesalaga (Equipo ESE), Alberto Costoya (EMBA 2015).

María Eugenia Badilla (MDI 2019), Catalina Hurtado (MDI 2019), Alejandra Vila (Directora Alumni ESE), Marcela Sabala (AMP 2019).

Claudio Dodds (EMBA 2009), Emilio Marisio (MBA 2019), Matías Vial.

Carlos Ricotti, Andrés Bravo, Juan Eduardo Irarrázabal, Cristián Velasco (Todos PADE 2017).

ESE DAY

Rodrigo Lafuente (PDE 2014), Tulio Valenzuela (MBA 2010) Matías Sánchez (AMP 2014 y SEMBA 2018).

Pablo Covacevic, Ricardo Lazo, Francisca Giacaman, Diego Peñaloza, Ricardo Ibáñez (Todos PDE 2019).

Santiago Marín, Rubén Mödinger, Gustavo Castellanos, Cecil Chellew, Pablo Pérez (Todos PADE 2006).

Raimundo Monge (Director general ESE), Francisco Aylwin (PADE 2020), Jaime Alé (PADE 2004).

Cecilia Fajardo (AMP 2022), Isabel Swinburn (AMP 2022), Alberto Toraya (AMP 2022), Óscar Elgueta (PADE 2022), Nicolás Howard (AMP 2022), Heidy Peralta (AMP 2022), Cristóbal Martínez-Conde (AMP 2022), Lucía Monroy (Equipo ESE), Hernán Bustamante (AMP 2022).

Claudia Pérez, Isabel Ready, Cristóbal Charad, Rosario Calderón, Alejandro Alliende, Soledad Sánchez (Todos EMBA 2018).

Ventura Varela, Rodrigo Farías, María José Latorre, Andrés Benard, Egon Ahrend (Todos AMP 2021).

Alan Iturrieta, Rebecca Emmons, Roberto Aste, Jon Allen, Sebastián Alcaíno, Pamela Contador, Andrea González, Felipe Berríos, Cristóbal Valdés, Ivonne Riquelme, Diego Rubio (Todos EMBA 2021).

Francisca Yrarrázabal (PADE 2013), Rodrigo Arismendi (SEMBA 2017), Sandra Guazzotti (PADE 2013), Moisés Crisóstomo (PADE 2019).

Hugo Milad, Tatiana Castillo, Rodolfo Contardo, Paula Ferrada, Lucio Velasco (Todos PDE 2022).

ESE DAY

Víctor Turpaud (PADE 2016), Carolina Sumar (PADE 2016), Francisco Lavín (PADE 2016), Cecilia Cifuentes (Profesora ESE), Ignacio Dülger (EMGEO 2022), Nicolás Vergara (PADE 2016).

Alejandra Vila (Directora Alumni ESE), Patricia Sabag (PADE 2019), Verónica Moggia (PADE 2019), Liliana Parada (PADE 2018), Verónica Mex (PADE 2010).

Álvaro Espejo (Profesor ESE), Alicia Albornoz, Juan Cardemil, Alejandro Lay, Solsire Giaverini (Todos EMGEO 2022).

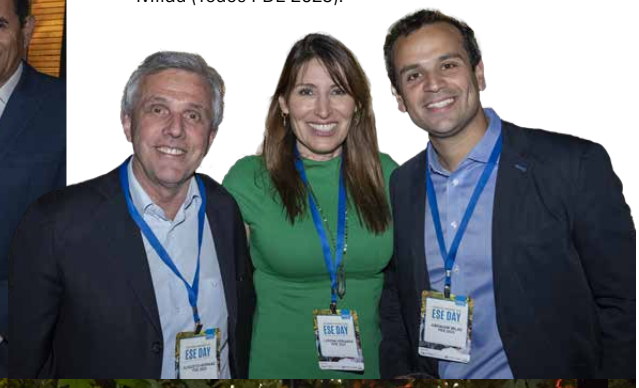
Andrés Gacitúa, Fernanda Sánchez, Cristián Fuller, David Rodríguez, Pedro Villar, Javiera Rathgeb, Ignacio Torrejón, Víctor Frombold (Todos EMBA 2021).

José Tomás Montt, Vicente Donoso, Macarena Prat, Gustavo Altamirano, Tomás Correa (Todos MDI 2021).

Andrea Garrido (EMGEO 2021), Francisco Fernández (EMGEO 2022), Sebastián Valdivieso (EMGEO 2021), María José Juárez (EMGEO 2021), Javiera Morera (EMGEO 2021).

ESE DAY

Arturo Alessandri (PADE 2020), Ingrid Schirmer (Directora Comercial ESE), Francisco Aylwin (PADE 2020), Francisco Veloso (PADE 2020), Miguel Carrasco (PADE 2020).



Augusto Herranz , Lorena Vergara, Abraham Milad (Todos PDE 2023).

Francisco Wellmann (MBA 2021), Pedro Pablo Rivera (Executive MBA), María Ester Jorquera (Executive MBA 2018), María Eugenia Delfino (Directora Académica Executive MBA), Valeria Bruna (MBA 2017).

Eduardo Behrman (AMP 2012), Karen Thal (PADE 2018), María José Bosch (Profesora ESE), Jorge Marín (PADE 2000).

Ignacia Palma, Francisca Rivas, María Paz Riumalló, Lili Cerda, Paz Acevedo, Cristina Gisla, Cristina León, Verónica Farías, María Jesús Herranz, Isidora Valenzuela (Todas Equipo ESE).

LA
FÊTE
CHOCOLAT
LA fiesta DEL CHOCOLATE
LAFETECHOCOLAT.COM

ESE
25
años

ESE IN VIVO

25 años del ESE: La voz de los pioneros

Chile hace un cuarto de siglo

Legado de Alberto López Hermida, por Ingrid Schirmer

Nuestra historia en el tiempo

Sueños para el ESE en los próximos 25 años

Adiós a Gabriel Berzcely, por Eugenio García Huidobro

Hitos Centros de Investigación en 2023

Cátedra Coca-Cola Andina cumple 25 años

Seminarios fuera del Campus ESE

Graduaciones

25 AÑOS

25 años del EST: La voz de los pion

eros

Renzo Corona

"Mis vínculos con el ESE son muy fuertes, me ayudó a crecer profesionalmente, a conocer a muchas personas, gran parte de mis afectos tienen que ver con el ESE. Esta institución cambió de una manera importante mi vida".

Cuando se cumplen 25 años de la fundación del ESE, Alfredo Enrione invitó a tres destacados alumni, Juanita Elton, Renzo Corona y Vicente Monge, a efectuar un balance, recordar lo que fueron los primeros pasos, compartir sueños e identificar los principales desafíos que enfrentan las empresas en la actualidad.

En el ESE Café, mientras se iniciaban las clases de un año especial, el año en que la Escuela cumpliría su primer cuarto de siglo, el profesor Alfredo Enrione se aprestaba a sostener una conversación con este grupo de alumni que, al igual que él, en el 2000, apostaron por una escuela que recién empezaba a dar sus primeros pasos. Era el momento indicado para detenerse, recordar los inicios, esos días sin sede y con la confianza profunda en un modelo formativo sin precedentes en Chile, pero también de hacer un balance y mirar hacia adelante, hacia el futuro y desentrañar los desafíos que enfrentará el ESE y el mundo empresarial en los años venideros.

Alfredo, uno de los primeros profesores en incorporarse a la Escuela, director y motor del PADE, que vio sus inicios en la histórica Casa Piedra, con destacados empresarios nacionales como sus primeros alumnos, quiso saber quiénes eran ellos hace 25 años y por qué dedicaron valiosas horas de su jornada laboral para "volver a la Escuela". Aunque no lo hicieron con mochila, como intentó graficar una prestigiosa revista en su época, sí lo hicieron con gran entusiasmo.

Renzo Corona, hoy socio principal de PricewaterhouseCoopers, llevaba entonces 3 años de socio en la consultora y comenzaba a hacerse un nombre. "Yo era uno de los más chicos del curso y me topé con muchos empresarios a quienes sólo había visto en los diarios, fue un aprendizaje acelerado que me sirvió mucho en mi carrera profesional", recuerda. Otra integrante de ese primer PADE fue Juanita Elton, quien ya entonces tenía un nombre en el mundo de las corporaciones privadas sin fines de lucro. Según señala, "fue una de las cosas más interesantes que he hecho en mi vida profesional. Era como participar en muchos directorios al mismo tiempo". Por su parte, Vicente Monge, alumno del segundo PADE, se encontraba en medio de la fusión de los bancos JP Morgan y Chase Manhattan Bank, enfrentando redefiniciones estratégicas fundamentales, cuando recibió la invitación. "La combinación de gente, las discusiones y los profesores era una muy buena opción", explica.

"El gran desafío para el ESE es que tenga la capacidad para reinventarse. Porque uno corre el riesgo de ser prisionero de su propio éxito y, probablemente, el modelo de negocio de las Escuela también va a tener que cambiar, y ese es un desafío gigante", Renzo Corona.

AE: El ESE entonces era una apuesta, ¿qué los animó a tomar la decisión de participar?

JE: Me dio una confianza enorme quienes estaban detrás. El líder era Alberto López-Hermida, que era un motor y tenía una categoría humana increíble. Y si bien la apuesta tenía un poco de "locura", también era apostar por algo novedoso, que se salía de lo académico puro. Era una mezcla entre lo académico con la experiencia empresarial que me dejó una huella importante".

RC: Yo tenía la convicción de que el ESE iba a ser lo que es hoy. Primero la figura de Alberto, con un sello de hacer las cosas bien. Además, el respaldo del IESE y el cuerpo de profesores, todos muy destacados en sus materias. Coincido con Juanita en que combinaba muy bien la parte académica con una práctica profesional exitosa. La apuesta no era tan "loca", la tarea era grande efectivamente, pero la apuesta era baja porque todos los elementos estaban bien puestos.

VM: Yo no conocía a Alberto cuando me entrevistó, primero pensé "este señor es un soñador", pero después me gustó y dije "hay que validarlo", y por otro lado estaba el respaldo de la Universidad de los Andes, que en ese momento había cumplido 10 años y tenía un proyecto fantástico también. Entonces, al final, la combinación de profesores, el sueño, el convencimiento y el conocimiento académico, además de los profesores y los compañeros, fueron un gran incentivo. Creo que haber aceptado fue lo mejor, aprendí a soñar de una forma distinta en el ESE y con el PADE.

Juanita Elton

"Estamos viviendo un desafío muy grande, que va más allá de la innovación de la matriz o de los servicios, va más por un tema de innovación sobre lo que se quiere de las empresas y lo que se espera de ellas. Finalmente, es sobre el papel que va a jugar la empresa en el mundo de hoy, el propósito que tiene".

AE: ¿En ese sentido, hay alguna experiencia o anécdota de esos primeros PADE que quieran recordar?

RC: Recuerdo que la revista Capital vino a hacer un reportaje sobre estos empresarios que volvían a clase y llegaron con unas mochilas para que se las pusieran para la foto. Alberto se indignó y el artículo estuvo a punto de no hacerse. Pidió sacar inmediatamente todas las mochilas de ahí, porque él no iba a exponer a los empresarios. Todavía me acuerdo de su enojo e indignación. Finalmente, el reportaje salió, pero sin los empresarios con sus mochilas. Alberto tenía esas cosas, era muy cercano y cariñoso, pero cuando se enojaba, se enojaba.

VM: Me impresionó mucho el primer día de clases en Casa Piedra, no sólo por el almuerzo y los chocolates Lindt, que hoy son comunes, pero en esa época no había en Chile. Era divertido ver a algunos empresarios metiéndose los chocolates en los bolsillos para sus hijos y nietos. Me llamó mucho la atención cómo se preparaba la sala de clases, ahí podías ver la dedicación de Alberto en los detalles. Había muchas cosas que son del ESE, que están presentes desde el primer día y que uno sigue viendo hoy.

JE: Era impresionante ver como estaba cada detalle bien pensado, el cuidado, la preocupación y la excelencia. Me parece que una institución que busca hacer las cosas con cariño y profesionalismo fue a su vez un ejemplo empresarial en sí mismo.

AE: ¿Hay algo de lo que vieron hace 25 años, a alguien que conocieron o alguna idea que les quedó dando vuelta y que sientan que fue relevante?

VM: En mi caso el ESE me abrió un mundo, no sólo académico, sino también filantrópico. Pude experimentar cómo a través de una escuela de negocios se puede potenciar a la Escuela y a la vez al mismo negocio.

RC: Creo que el ESE es la segunda institución más importante en mi vida después de PwC. He hecho cosas que nunca pensé que iba a hacer, como dar clases, por ejemplo. Mis vínculos con el ESE son muy fuertes, me ayudó a crecer profesionalmente, a conocer a muchas personas, gran parte de mis afectos tienen que ver con el ESE. Esta institución cambió de una manera importante mi vida.

AE: ¿Cómo ha cambiado el mundo desde donde ustedes estaban parados hace 25 años y donde están hoy? Partiendo por sus empresas, ¿qué desafíos distintos ven ustedes hoy en las organizaciones que no existían hace 25 años?

JE: Creo que estamos en el momento de cambio y el desafío es encauzar una nueva visión de la empresa que se está empezando a generar. Estamos viviendo un desafío muy grande, que va más allá de la innovación de la matriz o de los servicios, va más por un tema de innovación sobre lo que se quiere de las empresas y lo que se espera de ellas. Finalmente, es sobre el papel que va a jugar la empresa en el mundo de hoy, el propósito que tiene.

VM: Yo veo que la velocidad del cambio es enorme. Es una ruta de mucho cambio, donde la gente tal vez está buscando la felicidad. Nosotros vivimos un período en el que uno quería ser intelectualmente superior, pero hoy creo que la inteligencia emocional de las personas es muy importante y no es fácil transmitirla, porque uno aprende con la vida, con las cosas buenas y malas que nos pasan. La gente está buscando la felicidad, disponer de mayor tiempo y no hemos encontrado el equilibrio. Es una época distinta, hay mucho que aprender.

Vicente Monge

"Me llamó mucho la atención como se preparaba la sala de clases, ahí podías ver la dedicación de Alberto en los detalles. Había muchas cosas que son del ESE, que están presentes desde el primer día y que uno sigue viendo hoy".

RC: Hace 25 años las variables eran menos, los tiempos eran más lentos a diferencia de hoy que todo es más rápido. Hay temas de comunicación que probablemente antes no eran tan importantes, el concepto de eficiencia ha cambiado, ahora es mucho más amplio, no sólo en temas financieros, las demandas de las personas son cada vez mayores. Por ejemplo, yo nunca me cuestioné si mi trabajo me gustaba o no, jamás, tenía que hacerlo lo mejor posible y punto. Hoy los jóvenes se lo cuestionan, así como el tema del tiempo. Liderar hoy es más complejo y demandante de lo que era antes.

AE: Cuando miramos hacia atrás, ¿qué contribuciones creen que ha hecho el ESE en las empresas y hacia la sociedad? ¿Cuáles pueden haber sido esos aportes que ha dejado en estos 25 años?

VM: Lo que yo veo es cómo el ESE aborda los temas de vanguardia y los plantea. Tomo el ejemplo del ESE 100, que a mí me impresiona y que a los alumnos nos tiene fascinados, porque ahí se plantean temas de vanguardia, que a veces uno ni siquiera ha escuchado, pero que por la responsabilidad que tenemos deberíamos estar investigando. Entonces me siento tranquilo sabiendo que el ESE esta investigando por mí. Es como mi gerencia de estudios. El ESE ha acercado la academia a las empresas, lo que es muy importante.

RC: En primer lugar, yo diría que uno de los aciertos del ESE es que apuntó hacia un segmento que no estaba cubierto por programas de formación para ejecutivos de primera línea y dueños de empresa. Y, en segundo término, que la formación no fue solamente técnica, también fue valórica y ética. Eso que hoy parece normal, no existía, porque en ese momento la educación estaba muy centrada en la eficiencia.

JE: El ESE siempre ha ido a la vanguardia. Este es un momento de preguntas, creo que la manera de aportar es hacerse las preguntas correctas, no pretendiendo contestarlas todas, sino que abrir el espacio para ir formando esas respuestas a futuro, porque es lo que está sucediendo en nuestro mundo, en la sociedad y en la política. Venimos de una época en la que estábamos confortables. Nos tocó vivir la mejor época, con estabilidad política, equilibrio geopolítico, creciendo, y en este minuto estamos como en la mitad de un temblor.

AE: Entonces, más que hablar del pasado, tal vez deberíamos recalcar que el período que hemos vivido en estos últimos 25 años es excepcional y no es necesariamente el mejor predictor de lo que viene para adelante. Pensando en los próximos 25 años, tenemos un mundo en el que no podemos dar por descontado que las tasas de interés son bajas, que la inflación quedó en la historia, que hay un consenso sobre los modelos políticos, que tenemos la paz mundial asegurada, que Estados Unidos va a ser el país dominante económica y culturalmente para el futuro. ¿Cuáles creen que son los desafíos de la empresa en este entorno? ¿Y qué esperarían del ESE?

RC: Los desafíos son enormes, porque los modelos de negocio vamos a tener que reinventarlos. En el caso de Price, tenemos un modelo de negocio basado en el partnership, pero no sé si ese modelo va a ser válido en los próximos 25 años. Entonces, vamos a tener que cuestionarnos muchas cosas. Uno puede reinventar su negocio, pero cuando uno tiene que reinventar también su modelo, es muy complejo. Debemos estar abiertos a eso, las tecnologías nos ponen desafíos que ni siquiera imaginamos hoy.

Lo que yo esperaría de una escuela de negocios como el ESE es que nos vaya guiando, iluminando y anticipando, que nos ayude a escuchar cosas que van a venir o estén emergiendo. Los desafíos que vienen para las futuras generaciones son gigantes, nosotros no alcanzamos a dimensionar el tamaño que tienen. Alguien se preguntaba si esta es una era de cambios o un cambio de era, yo me inclino por lo segundo. Vienen cosas muy distintas y profundas.

JE: Creo que hay que generar la capacidad para identificar nuevas tendencias, más que sólo ayudar a identificar las actuales. Hay que generar la capacidad de estar con la antena muy parada, porque uno siempre se va quedando corto.

RC: El gran desafío para el ESE es que tenga la capacidad para reinventarse. Porque uno corre el riesgo de ser prisionero de su propio éxito y, probablemente, el modelo de negocio de la Escuela también va a tener que cambiar, y ese es un desafío gigante. Aunque parezca un cliché, lo otro es nunca perder el sello, que es la cosa bien hecha, en el más amplio sentido de la palabra. Las cosas en el ESE siempre están bien hechas, desde la mesa y la silla puesta en el lugar preciso, hasta la puntualidad con que comienzan y terminan las actividades programadas. Creo que eso nunca se puede perder, eso trasciende cualquier cambio.

JE: Ese sello de formar humanamente es algo que tampoco se puede perder.

AE: Me encanta esa reflexión de que el ESE se va a tener que reinventar en los próximos 25 años y que va a tener que cambiar muchas cosas, pero que hay elementos en su esencia que no debería cambiar, esa misión fundacional, el sello cultural de hacer las cosas bien y esa combinación de foco en la alta dirección con la formación valórica.

RC: Hay que identificar bien las cosas que uno no puede cambiar, y estar dispuesto a cambiar todo el resto y rápido. Pero hay que identificar aquellas cosas que son pilares fundacionales que no se pueden cambiar, que están en la esencia de esta Escuela de Negocios que la hacen distinta de las otras.

VM: Por eso yo hablaba de la inteligencia emocional. Académicamente, es muy importante centrarse en la parte intelectual, del conocimiento, de todo el tema digital que es impresionante, pero el ingrediente de la inteligencia emocional es clave. Para que todo funcione en una cadena, esta tiene que estar unida, con un objetivo común y la inteligencia emocional es lo que permite soldar esa cadena y dejarla sólida.

JE: Lo comunicacional también es muy importante, porque muchas cosas fallan ahí. Existen objetivos comunes, pero no logran comunicarse.

RC: Exactamente, y tiene que ver con lo que hablamos antes, las cualidades que hoy necesita un líder son muy distintas, superan con creces el aspecto técnico.

AE: Les pido permiso para meterme un momento en su intimidad y preguntarles por sus sueños y proyectos futuros.

JE: Mi sueño está en el tema educacional, que apunta a la necesidad que tenemos en Chile de dar a los niños una educación con su familia, porque el mundo está tendiendo a eso. Estas estructuras tan rígidas de los colegios quizás no sea la forma. Creo que hay que ir a algo en que exista una libertad muy grande en lo que las familias quieren para la educación de sus hijos, no encorsetar tanto el modelo. Por ahí va mi sueño.

VM: Nosotros fuimos capaces con un grupo de amigos de armar una fundación con la ayuda del ESE, porque la Escuela nos prestó metros cuadrados cómodos para trabajar. Mi sueño, además de hacer más casas de acogida para niños con cáncer en distintos lugares, es que cuando un joven, que haya pasado por un período de cáncer duro, 10 años después de terminar su tratamiento diga, en forma positiva, mi punto de inflexión en la vida fue el cáncer. Que algo tan negativo como esa enfermedad se transforme en algo positivo. Hoy la gente quiere participar, ser un aporte, tratar de hacer un mundo mejor.

RC: Voy a tener un cambio de vida relativamente luego, porque nosotros tenemos edad de salida en Price y yo estoy cerca de eso. Creo mucho en la empresa como institución fundamental de la

sociedad para mejorar la vida de las personas. Entonces, quiero seguir siempre vinculado a mejorar las prácticas de las compañías y a relevar la importancia de la empresa para la sociedad. Eso es algo que llevo muy dentro.

Tras agradecer este conversatorio, que se extendió por varias horas, Alfredo finalizó con una reflexión sobre la forma que tiene el ESE de impactar a la sociedad. "Cuando miramos estos 25 años, probablemente hemos ayudado a muchos alumni a alcanzar logros. Por la etapa en que estamos, quizás ya no sea un tema de logros, sino de legado. Los sueños son sueños de legado. Hay que preguntarse cómo el ESE puede usar sus capacidades, su espacio académico y metros cuadrados para potenciar el legado de sus Alumni, ayudar a hacer realidad sus sueños, porque al final es la forma que tenemos de hacer de este un mundo mejor".

En sus palabras, "la idea es que este sea el lugar de construcción de una comunidad que aprende, que se potencia y que haga cosas juntos. Que diga: yo soy parte de la comunidad ESE".

Chile HACE UN CUARTO DE SIGLO

Por: Cecilia Cifuentes,
Directora del Centro de Estudios Financieros, ESE Business School de la Universidad de los Andes

Año 1999, se vivían momentos complejos en lo económico, tanto en Chile como en el mundo. Fueron años de crisis sucesivas en los mercados emergentes, que se habían iniciado tempranamente con el llamado "Tequilazo" en 1994, la Crisis Asiática en 1997, la Crisis Rusa en 1998, la Crisis Brasileña en 1999 y, finalmente, el término de la Convertibilidad y el "Corralito" en Argentina, en 2001.

Nuestro país venía saliendo de su mejor período de crecimiento histórico, la "Docena Dorada", entre 1986 y 1997, con una expansión promedio anual de "tigre asiático", de 7,3%. La situación se revirtió en 1998 y en 1999, último año del gobierno de Frei, el PIB cayó un 0,3%, la primera recesión desde el retorno a la democracia. La defensa del tipo de cambio, que se manejaba con un sistema de banda, hizo necesaria una política monetaria muy restrictiva. La Tasa de Política Monetaria (TPM) llegó a UF + 12,8% a fines de 1998, y las tasas de largo plazo del Banco Central (los PRC de la época) superaban un 8% real. La contracción monetaria hizo inevitable la recesión, al igual que en la mayoría de los mercados emergentes.

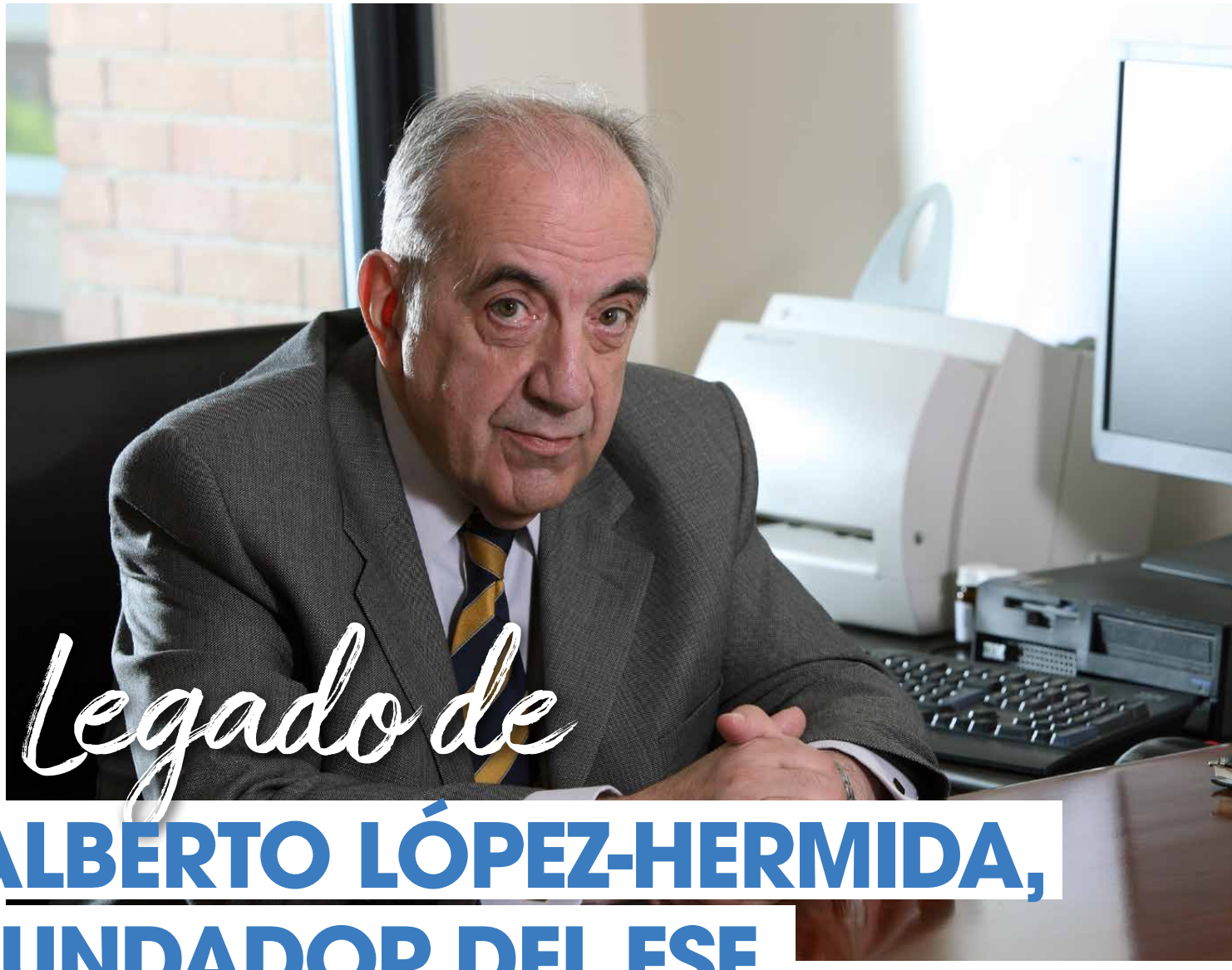
¿La causa principal de este complejo contexto macro? Como suele ocurrir, Estados Unidos "se resfría" y al resto le da pulmonía. La Reserva Federal había subido su tasa de política de 3% en enero de 1994 a 6% en febrero de 1995 y a 6,5% en junio de 2000, para luego reducirla fuertemente en los cuatro años siguientes. El crecimiento en Chile se redujo a 3% entre 1998 y 2002, a fines del gobierno de Frei y primeros años del gobierno de Lagos, cuya llegada a La Moneda en marzo de 2000 significó el retorno de un presidente socialista, 27 años después de la trágica muerte de Allende, lo que además había enrarecido el clima político, y había hecho necesaria una segunda vuelta presidencial.

Tampoco fue un período fácil en lo político, producto de escándalos de corrupción, que fueron resueltos política más que judicialmente, y que llevaron a la creación del sistema de Alta Administración Pública en 2003. Las dificultades del gobierno de Lagos fueron resueltas a través de acuerdos políticos, algo escaso actualmente. Y es que, a pesar de las dificultades, el país contaba con niveles razonables de amistad cívica, que es sin duda una condición habilitante del desarrollo, y que resulta clave recuperar un cuarto de siglo después.

Si miramos la vida cotidiana de los ciudadanos, Chile era un país mucho más pobre que el actual, con una tasa de pobreza superior a 20%, aunque con una tendencia decreciente. El equipamiento de los hogares era más precario (sólo el 13% de los hogares tenía computador), y el número de vehículos motorizados llegaba a dos millones, número que hoy supera holgadamente los seis millones.

El ESE Business School de la Universidad de Los Andes nació en tiempos difíciles en lo económico, pero en los que veíamos con esperanza el futuro. Si miramos la encuesta CEP del último trimestre de 1999, las principales preocupaciones de la población eran el empleo y la pobreza (seguidos de la delincuencia en el tercer lugar). Por primera vez desde el retorno a la democracia se veía posible la alternancia en el poder, con la candidatura de Joaquín Lavín desafiando seriamente a Ricardo Lagos. Las personas en su mayoría evaluaban en forma negativa la situación económica, pero también en forma mayoritaria pensaban que en el futuro la situación sería igual o mejor. La evaluación de las instituciones no era buena (todas con nota bajo 5,0) pero en general aprobaban con nota arriba de 4,0.

Enfrentamos entonces una paradoja, el país ha mejorado significativamente en lo económico en el último cuarto de siglo, pero vemos un deterioro en la política y las expectativas sobre el futuro. Queremos y debemos cumplir un rol en el desafío de mejorar las instituciones y el capital humano, a través de nuestro impacto en las empresas. Esperamos seguir aportando a la sociedad por los próximos 25 años y más allá de eso.



Legado de ALBERTO LÓPEZ-HERMIDA, FUNDADOR DEL ESE

Por: Ingrid Schirmer
Directora Comercial del ESE Business School, Universidad de los Andes

Me pidieron escribir unas líneas para hablar del legado de nuestro querido Alberto e inmediatamente accedí a ello por la profunda admiración y cariño que siento hacia su persona.

A fines de los 90, quienes dirigían la Universidad de los Andes solicitaron a Alberto López-Hermida el encargo de crear una Escuela de Negocios exclusivamente de postgrado, similar al IESE de la Universidad de Navarra. Alberto inmediatamente accedió a este encargo y se volcó por entero a sacar adelante este proyecto.

En una frase podría calificarlo como un líder inspiracional que, gracias a su optimismo y fe, nos daba certezas más allá de lo racional.

¡Nadie podía hacerlo mejor que él! Alberto era un hombre valiente, soñador, entregado, generoso, firme, de gran tono humano, sencillo y sin afán de protagonismo, visionario, inteligente y con una fe inquebrantable que le permitía ir más allá de su reservada personalidad…en resumen, un hombre virtuoso.

Así fundó el ESE, Estudios Superiores de la Empresa, que con el correr del tiempo derivó en ESE Business School. En sus inicios, las clases se desarrollaron en Casa Piedra y allí comenzó el programa PADE. Esa primera generación fue emblemática, en su mayoría destacados empresarios, amigos y cercanos de Alberto, quienes fueron convocados uno a uno para materializar este sueño. Según fuentes cercanas, era difícil decir que No ante un inesperado llamado de Alberto.

Se preocupaba absolutamente de todo, desde la convocatoria, diseño del folleto, el menú para los alumnos, hasta los chocolates Lindt que acompañaban el café. Nos enseñó la importancia del trabajo bien hecho y la preocupación por los detalles. Pensaba en grande, pero era capaz de arremangarse como uno más.

Ya en el año 2002 se empezó a imaginar el edificio que albergaría al ESE. Y al poco andar, ya había conseguido importantes donaciones para su construcción. Generosos empresarios confiaron en él y en este ambicioso proyecto educativo. En tiempo récord se construyó el edificio en el mismo campus de la Universidad de los Andes. A los ojos de muchos, el edificio era desproporcionado para el nivel de actividad que en ese entonces tenía la Escuela. Algunos llegaron a tildarlo de "loco", pero ese era Alberto, pensaba mucho más allá que el común de la gente. Él sabía que el edificio tenía que ser de nivel mundial y con las mejores comodidades y tecnología para albergar a los futuros alumnos.

En los primeros años las aulas apenas se ocupaban, los estacionamientos se mantenían prácticamente vacíos, pero él estaba confiado en el futuro del ESE. Hoy ya estamos pensando en ampliar el edificio, pues se hizo chico para el nivel de actividad de la Escuela, y ni hablar de los estacionamientos, que por lo general están colapsados.

Alberto nos invitó a soñar en grande y todos quienes lo rodeamos nos sumamos ilusionados para poder cumplir ese sueño. En una frase podría calificarlo como un líder inspiracional que, gracias a su optimismo y fe, nos daba certezas más allá de lo racional.

Es gratificante ver lo que se ha construido en estos 25 años. Ya han pasado más de 90.000 alumnos por nuestras aulas, se han formados miles de alumnos que dirigen empresas y organizaciones sociales de diversa índole, contamos con un equipo de profesores de excelencia quienes deben preparar cerca de 100 programas al año y a su vez realizar investigación relevante.

El ESE resuena hoy como una Escuela líder en la formación de altos directivos del país y una institución que, mediante la formación profesional y humana de sus alumnos, está impactando positivamente a la sociedad. Todos quienes conocimos a Alberto agradecemos su legado y seguimos soñando en grande, tal como él nos enseñó.

Nuestra Historia EN EL

1999

Se funda el ESE como el Centro de Estudios Superiores de la Empresa de la Universidad de los Andes. Alberto López-Hermida es nombrado como primer director general.

2000

Empieza el primer programa dirigido a la alta dirección en Chile: PADE Senior Management Program.

2001

Comienza el AMP, Advanced Management Program, exclusivo para gerentes, divisionales y de área.

2002

Comienza el Executive MBA en el Edificio de la Biblioteca de la Universidad de los Andes.

Se inician los Programas Focalizados.

2003

Se inician los programas In Company, diseñados a medida para empresas.

2004

Comienza la publicación de documentos de trabajo, para difundir la investigación realizada por los profesores del ESE.

2011

Asume como director general del ESE Mauricio Larraín Garcés.

2012

Se crea el Centro de Trabajo y Familia.

Primer seminario internacional del programa AMP al IESE de Barcelona.

2014

Primer encuentro anual de egresados "ESE Day", organizado por el ESE y la Asociación de Egresados.

2015

Se lanza el Senior MBA, programa dirigido a profesionales con más de 40 años y una reconocida trayectoria laboral.

2016

Se crea el Programa de Gestión de Negocios para Microempresarios.

2017

Raimundo Monge asume como el tercer director general en la historia del ESE.

TIEMPO

2005

Comienzan los movimientos de tierra para la construcción de la nueva sede del ESE en el campus de la Universidad de los Andes.

2006

Se inaugura la nueva sede del ESE, en el campus de 7.800 m².

2007

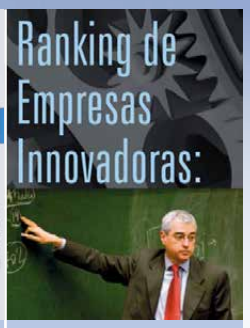
El Executive MBA es acreditado por la Association of MBAs (AMBA).

2008

Comienza el Programa de Desarrollo de Empresarios (PDE).

2009

Comienza el Master en Finanzas e Inversiones (MFI).



2010

Se crea el Ranking Most Innovative Companies.

2018

Se crea el Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria (MDI).

Inauguración S-Café, un lugar de encuentro, trabajo y recreación.

Se relanza página web y comienza actividad en RR.SS.

2019

Se crea:

- Dirección de Alumni.
- Dirección de Innovación Docente.
- Dirección de Investigación.

2020

Creación de los programas Executive Master en Gestión de Empresas y Organizaciones (EMGEO) y Master in Management (MIM).

Se crean los Programas Certificate.

Nacen las Becas sociales.

Se crea el ESE 100, membresía de actualización.

Pandemia: La Escuela se adapta a la era digital y crea la sala para dictar clases online.

2022

Lanzamiento del Centro de Iniciativas Sociales, completando 10 Centros de Investigación y Extensión.

Se crea la Dirección de Formación.

2023

Tuvimos los mejores índices de satisfacción de la historia de la Escuela y cifra record en cantidad de alumnos que pasaron por la Escuela.

1era versión del focalizado realizado en NYC: "Familias Empresarias, cómo enfrentar los retos de la continuidad en un mundo cambiante.

Lanzamiento PIE (Programa Impulso al Emprendimiento).

Anualmente, asisten más de cinco mil personas y se imparten cerca de 140 programas y seminarios.

2024

El ESE Business School cumple 25 años de su fundación.

Sueños PARA EL ESE EN LOS PRÓXIMOS 25 AÑOS

Cumplir un cuarto de siglo sin duda representa un hito importante para la Escuela y puede ser un momento de reflexión sobre lo que cada uno espera para el futuro. Es así como se preguntó a egresados de distintos programas cómo veían al ESE en los próximos 25 años, qué rol debería jugar, su impacto en el país y el protagonismo de profesores y alumni.

A continuación, se presentan algunas opiniones recogidas durante la cena del ESE Day.

MATÍAS SÁNCHEZ / SEMBA 2018

"Me imagino al ESE como la mejor escuela de negocios de Chile".

TATIANA CASTILLO / PDE 2022

"Lejos la mejor escuela de negocios de Chile y Latinoamérica. Yo estudié acá Ingeniera Civil Industrial hace muchos años. Es un lugar que recomendaría para mis hijos y nietos y ojalá siga en esta línea. Mucha suerte en todo lo que se venga para el ESE".

HEIDI PERALTA / AMP 2022

"Como una institución que va a fortalecer muchísimo todos los conocimientos sobre los negocios y aportando de una forma muy positiva al crecimiento al país, sobre todo con ejecutivos que van a estar en un alto nivel en sus emprendimientos y en todo lo relacionado con generar nuevas ideas e innovaciones".

JOSÉ ANTONIO GUZMÁN

Rector Universidad de los Andes y PADE 2008

"Hace 15 años que hicimos el PADE y nos seguimos juntando con frecuencia con los compañeros, lo cual habla mucho de una parte muy importante del ESE que es la relación con otras personas que están en cosas parecidas a las de uno. Me imagino al ESE en los próximos 25 años haciendo lo mismo que hoy, pero con un alcance todavía mucho mayor, llegando a nuevos ambientes, nuevas personas, con mayor impacto en la actividad pública, económica y empresarial, para tratar de hacer que Chile sea un país mejor en el cual todos crezcamos juntos".

MARÍA JOSÉ JUÁREZ / EMGEO 2021

"Me imagino al ESE como una de las principales escuelas para trabajar los temas de gestión, formando a los grandes profesionales que estarán tomando las decisiones en el país".

PEDRO MUJICA / MDI 2020

"Lo veo como una escuela líder, ya con una trayectoria más trazable hacia atrás, con mucha injerencia en temas país, formando lideres a todo nivel, ojalá también con un rol más social. Yo creo que estamos llamados a eso: a aprovechar la oportunidad que tenemos de contar con esta excelencia a todo nivel y volcarla también hacia el resto. Yo creo que esa es la gran misión, me encantaría verlo así".

Sueños

ALEJANDRO SÁNCHEZ / MBA 2015

"Como un centro importante de investigación, de gente que quiere hacer cosas nuevas, entretenidas y de personas que quieren que Chile crezca bien".

MARÍA JOSÉ HORMAZÁBAL / MIM 2022

"Me lo imagino como la mejor escuela de negocios de América Latina".

FELIPE HERRERA / EMFI 2022

"Me lo imagino cada año que pase con nuevos alumnos, con más interesados y sin duda líderes en educación de postgrado en Chile en 25 años más".

RODRIGO LAFUENTE / PDE 2014

"En 25 años yo veo al ESE muy expandido, fuera de las fronteras de Santiago, llegando a regiones. Y la gente de regiones, en vez de tener clases por zoom, con sus "oculus" haciendo clases inmersivas, construyendo cosas en 3D, ya todo en forma virtual en un mundo del ESE digital".

MARÍA EUGENIA DELFINO / PROFESORA Y DIRECTORA EXECUTIVE MBA

"En 25 años más la veo como una escuela referente en Chile, ojalá referente en Latinoamérica, muy fuerte en investigación, excelente docencia y contribuyendo a la formación de gente que empuje el país, que impulse el desarrollo en temas sociales, que haga de Latinoamérica algo muy grande".

CATALINA COFRÉ / MIM 2022

"Seguirá siendo una institución con grandes profesores, como los que tiene ahora, y con una comunidad llena de profesionales que se ayudan mutuamente".

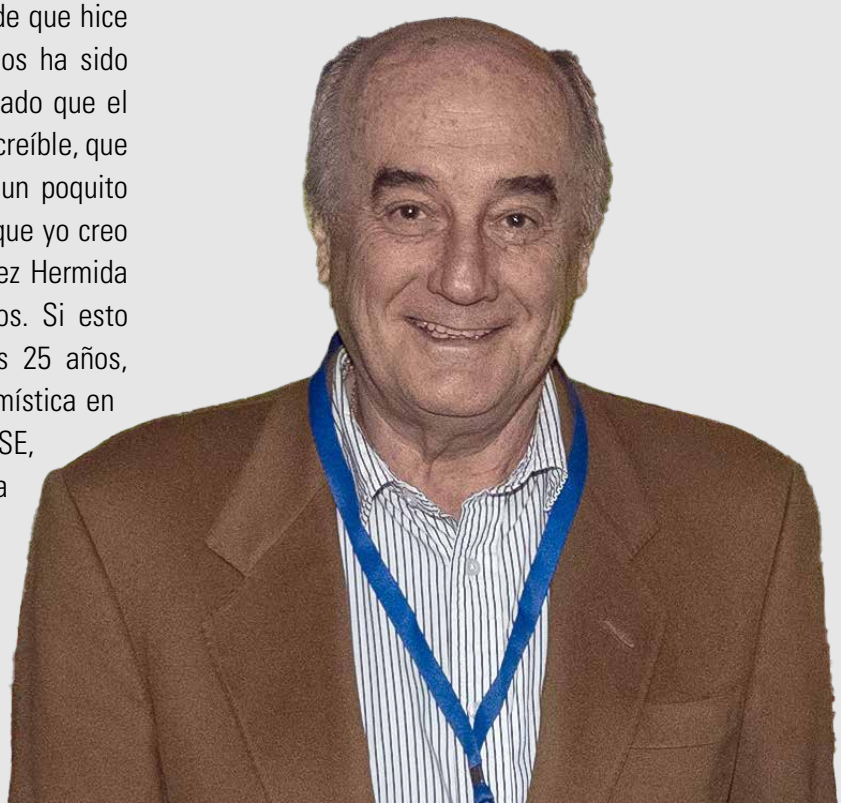
DANIEL MANCILLA / AMP 2022

"Al ESE lo sigo viendo con un alto compromiso con la sociedad, con los profesionales del mundo moderno. Lo veo innovando, con una sensibilidad especial, con una característica única. Personalmente, me siento muy comprometido con los valores de esta escuela de negocios y creo que van a seguir por este camino. Y siempre en la punta de lanza de todo lo que necesitamos aprender y saber para el futuro".

FELIPE SOZA

PADE 2000

"Yo estoy a punto de cumplir 25 años desde que hice el PADE. Lo que he visto en estos 25 años ha sido sorprendente. No me podría haber imaginado que el ESE iba a ser lo que es hoy, con una sede increíble, que en su momento todos pensaban que era un poquito exagerada, con una cantidad de alumnos que yo creo que ni los más optimistas, ni Alberto López Hermida en su mejor sueño, imaginó hace 25 años. Si esto mismo lo proyectamos para los próximos 25 años, creo que lo más importante es crear una mística en los exalumnos que hayan pasado por el ESE, que generará una verdadera escuela de vida para muchos profesionales".



Adiós a GABRIEL BERCZELY: AL MAESTRO CON CARIÑO Y ADMIRACIÓN

Por: Eugenio García Huidobro
Ex profesor del ESE Business School y amigo de Gabriel

La partida de Gabriel Berczely nos ha dejado un vacío profundo, porque personas como él marcan con una huella fecunda en cada uno de los ámbitos en los que les toca participar.

Es complejo entender por qué la vida nos depara situaciones duras, tan difíciles de asimilar y nos quita a personas cuyo aporte de valor es incalculable. Tal vez sea para que la distancia y el no tenerlo

físicamente entre nosotros, nos haga atesorar aun más la tremenda obra de Gabriel. Por lo mismo, al ser esta una revista de una Escuela de Negocios, me parece que su recuerdo debe partir por una de las facetas más prolíficas que él abordó.

En 1992 fue invitado a participar de un proyecto educativo de post grado en la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez. Gabriel estaba convencido de que había que seguir avanzando en la instrucción de profesionales con post grado, que continuaran por la senda de desarrollo con que el pregrado había nutrido al mundo de la empresa. Una tarea cuyos límites y formas no eran fáciles, porque entonces el mercado era incipiente y el consejo directivo creía que había que avanzar paso a paso. Pero pedir gradualidad era no conocer a Gabriel. Rápidamente consiguió desarrollar el primer MBA en Chile, siendo su director y, a poco andar, la Escuela de Negocios lo reconoce con el decanato de dicha Casa de Estudios.

En ese rol, me consta que era imposible negarse a las innovaciones temáticas y formas de docencia que proponía. Y es que lo hacía con una enorme firmeza de propósito. Con ese don de los maestros, hacía parecer que las ideas eran nuestras, cuando la realidad es que ya se encontraban encaminadas hacia la implementación y luego su tenacidad volvía imposible no cumplirle.

Años más tarde, la Universidad de los Andes se propuso la creación de una Escuela de Negocios, el ESE Business School. Su primer director, Alberto López Hermida, convocó a Gabriel quien junto a un grupo muy pequeño de profesores le dio un gran impulso a este proyecto formativo de excelencia. No existía una sede, la biblioteca de la Universidad y algunas salas de ese edificio fueron los inicios de una semilla que ha dado tremendos frutos en el ámbito de la alta dirección de la empresa en el país. Esa falta de espacio físico inicial no fue un impedimento para él, pues Gabriel siempre decía "son los contenidos y la formación lo que se atesora".

Otro aspecto que le hacía ostentar el grado de "maestro" fue su tremenda generosidad para entregar tiempos y un atinado y visionario consejo a cuantos alumnos lo requerían. Cuando se produjo su fallecimiento, recibí la llamada de uno de esos exalumnos, quien me dijo: "El profesor Berczely me recibió en su casa un domingo por la tarde, cuando yo debía tomar decisiones trascendentes en mi vida y en mi trabajo, por favor haga que esto se sepa… su disposición a escuchar y aconsejar marcó mi vida".

Los equilibrios de Gabriel también eran una muestra de su enorme capacidad humana. La relación con Mariela, su señora, y sus tres hijos tenía espacios de calma y protección que le permitieron construir una familia maravillosa, la cual ha sido ejemplo para muchos de como se debe vivir la vida en pareja y como la relación filial se puede cultivar y dar frutos fecundos aún en medio de la entrega generosa a tantos.

En la ceremonia de despedida muchos pudieron comprender quien fue este maestro admirable, porque algunos conocían la faceta docente, mas no la empresarial donde tuvo tremendos logros. Los homenajes se prodigaron desde sus amigos de la infancia, su papel en la dirigencia deportiva, su participación en la política, el club Ferrari, su rol como cónsul de Hungría y varios más en los cuales dejó una marca indeleble para esas instituciones.

Qué duda cabe que todos los que fuimos tocados de alguna forma por Gabriel sentimos una nostalgia incomprensible, sin embargo, él quiso vivir la vida de forma plena e intensa dejándonos a cada uno de nosotros un tremendo legado: no hay amor más grande que dar la vida por los demás, y así fue.

Hitos

CENTROS DE INVESTIGACIÓN EN 2023

Los Centros de Investigación del ESE Business School buscan integrar teoría y práctica de gestión de empresas. Producto de su trabajo durante el año 2023, se generaron investigaciones y documentos orientados a la comunidad académica, materiales docentes, insumo para seminarios y charlas destinadas a la formación directiva. Un material que constituye un aporte al mundo de las empresas y también al ámbito de las políticas públicas.

1 CENTRO DE TRABAJO Y FAMILIA

Investigaciones y publicaciones:

- **4** Papers
- **1** Estudio aplicado
- **6** Guías prácticas

- Organización de 5 actividades.
- Más de 190 participantes en actividades del Centro.
- Participación de María José Bosch y María Paz Riumalló en la conferencia académica "International Community of Work and Family Conference 2023" en Río de Janeiro. Presentación del trabajo "Is teleworking here to stay?".

22 Apariciones en prensa

Foro trayectoria laboral e inclusión de mujeres.

Seminario internacional.

Seminario "Actividades de G100 Women Leaders en Chile".

Foro "La S en ESG: El elemento social".

2 CENTRO DE FAMILIAS EMPRESARIAS

Investigaciones y publicaciones:

- Whitepaper "Generaciones de familias empresarias en Chile: Cómo son, qué piensan y qué expectativas tienen hacia el futuro".
- Lanzamiento del libro de Jon Martínez "Empresas familiares: Reflexiones inspiradoras que mueven a la acción a empresarios y sus familias.
- 2 casos: "La familia Hicks" e "Inversiones SpA".

- **Organización de 5 actividades**
- **Presentación de una propuesta de modificación a la medición que realiza el INE sobre empresas familiares en el país al Ministro de Economía, Fomento y Turismo.**
- **Primera versión del programa "Familias Empresarias: Cómo enfrentar los retos de la continuidad en un mundo cambiante" para familias empresarias de Hispanoamérica, en Nueva York.**

1era versión Programa Familias Empresarias NYC.

Aparición en prensa.

Empresas familiares activan cruzada para dar salto hacia un estatus más profesional

550 Más de 550 asistentes a sus actividades

Seminario: "Metaverso y su aplicación al mundo empresarial".

Seminario: "Ley de delitos económicos".

Premiación Ranking Most Innovative Companies.

Estudio del Centro.

Raimundo Monge junto a empresa premiada.

3 CENTRO DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

11 Investigaciones

268 Personas participaron en sus actividades

- **Premiación Ranking Most Innovative Companies 2023.**
- **Lanzamiento del primer Ranking de Corporate Venture Capital.**

12 Apariciones en prensa

Pasantía de Investigación.

Enrtevista en radio.

Lanzamiento estudio.

Lanzamiento estudio: "El futuro del área de ética y cumplimiento en las organizaciones".

4 CENTRO DE ÉTICA Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Publicaciones:

Publicación de 2 artículos en revistas especializadas y elaboración de 2 notas técnicas

- **Lanzamiento del estudio "El futuro del área de Ética y Cumplimiento en las organizaciones, en colaboración con Deloitte Chile.**
- **Pasantía de Investigación, Research Fellow, del profesor Alvaro Pezoa, director del Centro, invitado por el Center for Ethics & Culture, Universidad de Notre Dame.**

76 Apariciones en prensa

5 CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD

9 Investigaciones

1.000 Personas participaron en sus iniciativas

- **Organización de 14 actividades.**
- **Seminario: "Sucesión de la Gerencia General: tendencias, desafíos y mejores prácticas.**
- **Lanzamiento y realización de 6 sesiones del Círculo de Directoras IPSA.**

10 Apariciones en prensa

SOCIEDAD

Estilo e influ

Círculo de Directoras del IPSA realizó su cuarto encuentro 2023

Aparición en prensa.

Conversatorio con Colin Mayer.

Conversatorio ley de delitos económicos.

6 CENTRO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

3 Investigaciones

3 Estudios

Riesgo político: ¿En qué están las empresas?; Percepciones acerca de la adopción de IA; Dilemas de la Inteligencia Artificial: oportunidades y riesgos para la reputación corporativa.

43 insights se han realizado desde el año 2019

800 Lectores de insights mensualmente

6 Apariciones en prensa

Aparición en prensa

Publicación estudio.

Ciclo de Charlas Macroeconómicas.

Curso para periodistas.

7 CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

Investigaciones y publicaciones:

- **3** nuevos estudios publicados en revistas científicas
- **8** working papers
- **1** capítulo de libro

- ✓ Organización de 5 seminarios y colaboración en 3 charlas para Alumni.
- ✓ Curso de formación para periodistas, con más de 100 participantes.
- ✓ Ciclo de Charlas Macroeconómicas, para universitarios.

más de 300 personas asistieron a sus actividades

más de 400 Apariciones en prensa

Foro "Coyuntura Inmobiliaria".

Conferencia anual de Economía Urbana.

8 CENTRO DE ESTUDIOS INMOBILIARIOS

4 Investigaciones

más de 1.100 personas convocadas por el Centro en sus actividades

- **Organización de 2 foros, 1 conferencia de investigación, 2 actividades con terceros y 6 talleres inmobiliarios.**
- **Publicación de José Miguel Simián, director del Centro, en el Centro de Estudios Públicos, CEP.**
- **Adjudicación de fondos BiCi.**

31 Apariciones en prensa

9 CEDIS

3 Investigaciones

- **Organización de 3 seminarios: "Reconstruyendo el tejido social: Superando crisis y fortaleciendo vínculos"; "Invirtiendo para un futuro sostenible: Cómo generar beneficios económicos y sociales"; y "Organizaciones de la Sociedad Civil y su rol en el desarrollo de Chile".**
- **Mesas de trabajo con fundaciones.**
- **Traducción libro "Manual de Inversión de Impacto, guía de aplicación para practicantes".**
- **Formalización de alianza estratégica entre GSG NAB Chile – Inversión de Impacto y el CEDIS.**

más de 370 personas participaron en sus actividades

Mesas de Trabajo con Fundaciones.

Seminario: "Organizaciones de la Sociedad Civil y su rol en el desarrollo de Chile".

Seminario: "Reconstruyendo el Tejido Social en Chile".

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 Leadership
- Certificate in Real Estate
- Certificate in Finance
- Certificate in Family Business
- Certificate in Innovation
- Certificate in Marketing, Sales & Clienting
- Certificate in Non Profit

3 SELECCIONA Programas **Focalizados**

ELIGE TU ESPECIALIDAD

2 + **1**

Área de Especialización — ***Libre Elección***

Hasta 1 año para realizarlo

+ de 30 Programas Focalizados

CERTIFICATE IN GENERAL MANAGEMENT

5 SELECCIONA Programas **Focalizados**

4 + **1**

Libre Elección — **Área de Liderazgo**

Hasta 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.

174 PERSONAS COMENZARON UN **CERTIFICATE EN 2023**

Rafael Mies, profesor Cátedra Coca-Cola Andina; Alberto López- Hermida, director general ESE Business School; Jaime García, vicepresidente ejecutivo Coca-Cola Andina 2004 y Renato Ramírez, gerente general de Coca-Cola Andina 2004.

Cátedra COCA-COLA ANDINA CUMPLE 20 AÑOS

En el año 2004, cuando recién comienza a materializarse la idea de construir una sede física para el ESE, nace la idea de crear una cátedra de Capital Humano con el patrocinio de Embotelladora Andina. En ese momento la Escuela avanzaba hacia una etapa de mayor madurez y esta Cátedra era una muestra del sello que se quería imprimir al proyecto académico del ESE. Bajo la dirección del Profesor Rafael Mies, se planteó como objetivo el estudio del valor humano en empresas nacionales e internacionales.

Es así como a lo largo de los años, y siempre de la mano de Coca-Cola Andina, se fueron sumando programas, investigaciones, publicaciones, cursos y seminarios anuales que generaron alto impacto en empresas y directivos. Más de 7.700 personas asistieron a alguna de las actividades organizadas por la Cátedra a lo largo de este decenio, convirtiéndolo en un espacio de aprendizaje para aquellos que ejercen el liderazgo en las empresas.

Entre otros temas, se abordaron los nuevos tipos de talento en el siglo XXI, las políticas de incentivos en las empresas, los elevados niveles de desconfianza en el país y la urgencia de invertir en ética desde etapas educativas tempranas. Con el avance de los años, pasaron a ser tópicos centrales la incorporación del desarrollo tecnológico, la disrupción digital, los avances tecnológicos y su impacto en la vida cotidiana y laboral, las herramientas para liderar la transformación digital, la integración de preocupaciones sociales a los temas de valor humano y liderazgo, la importancia de la cultura organizacional, la esencialidad del propósito, la exploración del mataverso, y la inteligencia artificial y sus limitaciones, entre otros.

En palabras de los protagonistas

Rafael Mies
PhD, fundador Cátedra Coca-Cola Andina

Rafael Mies:
¿Cómo fue el inicio de la Cátedra?
"El ESE estaba recién partiendo y con un corte anglosajón. Es decir, con la idea de que los profesores se fueran profesionalizando en temas específicos de su interés, mediante un apoyo externo a la Escuela para desarrollar esas temáticas.

La cátedra Capital Humano Coca-Cola Andina fue la tercera que nació dentro del ESE. En ese momento, Alberto López Hermida, primer director del ESE, era muy cercano de José Antonio Garcés padre y José Said. Él sabía que ellos compartían la visión de la importancia del capital humano, que se trataba de una empresa que tenía a las personas al centro, y los invitó a apoyar el desarrollo de las personas como eje de la organización.

La cátedra ha tenido una gran evolución: partimos con aspectos muy básicos de gestión de talento, reclutamiento y selección. A medida que la compañía se fue sofisticando en estos temas, la Cátedra también fue avanzando hacia tópicos más complejos. A los 3 años ya estábamos hablando de temas que eran tendencia.

Hubo un minuto especial, como fue la venida del general a cargo del rescate de Ingrid Betancourt en Colombia. En ese momento salimos de la coyuntura chilena y empezamos a ver al resto del mundo en temas de liderazgo y capital humano. La resiliencia, los dogmas. Por otro lado, nuestros socios habían dejado se ser Embotelladora Andina y se transformaron en Coca-Cola Andina, con el paraguas internacional de Coca-Cola Company.

A los 10 años se comenzó a gestar la idea de organizar un gran evento al año, de convocatoria masiva, en formato seminario. Los temas que hemos tocado han generado alto interés por parte del público y la convocatoria año a año ha sido enorme, siempre superándose. Así, hemos hablado de inteligencia artificial, metaverso, la carrera al espacio y los gamers, entre otros.

Cuando Gonzalo Said, Salvador Said y Cotelo Garcés empiezan a participar de manera más activa de la Cátedra vimos la necesidad de abordar temas de innovación y de vanguardia, pero sin perder nunca el foco de la persona. Ya que son las personas quienes deben administrar las nuevas tendencias innovadoras que comienzan a aparecer".

Álvaro Espejo
Director Cátedra Coca-Cola Andina

"Este 2024 la Cátedra de Capital Humano Coca-Cola Andina del ESE Business School cumple 20 años y estamos trabajando con mucha energía potenciado la investigación dentro de la Cátedra. Acabamos de publicar un paper sobre la relación virtuosa entre el comportamiento prosocial y el impacto percibido. Este indica que, si los empleados son capaces de percibir el impacto que su trabajo tiene en otros, su motivación por realizar labores enfocadas en los demás aumenta. En esta línea, este año estamos investigando la motivación y su conexión con el Propósito. Adicionalmente, continuaremos estudiando el impacto de la empatía en el liderazgo y también cómo la relación con la empresa y con el jefe directo impacta en los comportamientos proactivos de los colaboradores", enfatiza Álvaro Espejo.

José Antonio Garcés:
¿Qué importancia les asignan como empresa a esta Cátedra?
"Se ha transformado en un aspecto fundamental. Como compañía estamos muy preocupados de tres temas: sustentabilidad, personas y gobierno corporativo. Queremos aportar y transmitir de alguna forma lo que hacemos ya que Coca-Cola Andina tiene un gran impacto en plástico, azúcar, tráfico y agua, entre otros, y nos interesa mostrar como una compañía ha ido monitoreando y trabajando estos temas de manera responsable durante muchos años, con avances extraordinarios.

También queremos compartir lo que hacemos con las personas, no solo hacia adentro, con quienes trabajan con nosotros, sino que también para afuera, hacia las comunidades y la sociedad en general. El 75 % de nuestros clientes son almacenes, pequeños empresarios. Gente que vive del almacén. El impacto que tenemos sobre ellos es tremendo. Parte de nuestro propósito es hacer algo en esa línea con la Universidad".

¿Cómo visualizan el futuro de la Cátedra?
"Queremos ampliar los temas y usar esta plataforma para alcanzar a la gente más joven, desarrollar talento, buscar temáticas que atraigan gente joven, como es el caso de sustentabilidad, por ejemplo. En un principio solo llegábamos a un público mayor, pero en los últimos años hemos visto el desafío de atraer a personas de menor edad.

Hemos constatado que la Cátedra a nivel ejecutivo tomó una importancia distinta, lo que para nosotros es importante. Estos 20 años han sido increíbles, muy buenos".

José Antonio Garcés
Director Coca-Cola Andina

PRINCIPALES HITOS:

2004

Nacimiento de la Cátedra de Capital Humano con el patrocinio de Embotelladora Coca-Cola Andina S.A. y la dirección del profesor Rafael Mies Moreno como su fundador.

2007

Desarrollo del programa "Planificación estratégica de Recursos Humanos" junto al profesor Raúl Lagomarsino.

Realización del tercer ciclo de Foros de Capital Humano.

2009

Lanzamiento de la primera versión del programa "Liderando equipos de alto desempeño (LEAD)".

2010

Primera versión del programa "Liderazgo orientado a resultados".

2011

Nuevos programas sobre "Liderazgo Inside Out" y "Liderazgo estratégico para la sustentabilidad de la empresa".

Discusión sobre "Compensaciones e incentivos en la gestión de personas".

Realización del foro "Perfil del directivo para los próximos 10 años".

Miguel Ángel Peirano:
Están cumpliendo 20 años de trabajo conjunto, ¿qué valor le asigna a la Cátedra?

"El alma de las empresas son las personas. Podemos comprar máquinas, una marca, la distribución, pero lo que no se puede comprar, y es lo más importante de una compañía, son las personas. Eso es lo que hace grandes a las empresas. Esa visión es la que está detrás de la cátedra y que nos llevó hace 20 años a iniciar esta sociedad con el ESE.

Algo muy relevante para nosotros es agregar valor, dejar una huella en las comunidades donde estamos y la mejor manera de hacerlo es capacitando a las personas. Y buscamos al mejor socio que existe para llevar adelante este esfuerzo. Además, el ESE nos agrega una fuente de valor, de entrega de talento, nosotros precisamos talento, hay que buscarlo, educarlo, formarlo y mantenerlo. Esta asociación nos ha hecho más eficientes y eficaces en ese proceso de búsqueda".

¿Cómo evalúa esta asociación con el ESE?

"Uno puede hablar mucho, pero lo que realmente importa son los resultados. Y cuando uno ve todo lo que se ha hecho en conjunto con el ESE, en materia de investigaciones, difusión de contenidos y en los seminarios, que han tenido una audiencia extraordinaria, donde año a año es más difícil seguir superando la vara, es realmente impresionante.

También es muy importante la nueva área de investigación, que es la sostenibilidad. Debemos tener presente el futuro, tenemos una obligación con las comunidades y con el futuro del planeta.

Nuestro perfil es muy semejante al del ESE en cuanto a valores, eso hace que esta sociedad haya sido tan buena y crecido tanto durante todos estos años".

Miguel Ángel Peirano
Vicepresidente ejecutivo Coca-Cola Andina

2012

Inicio del programa "First Time Manager", dirigido a personas que asumen su primera jefatura.

Jornada en torno a la "Operación Jaque", con el Teniente Coronel Raimundo Malagón, que puso de relevancia las lecciones empresariales que dejó el rescate de Ingrid Betancourt y otros 14 rehenes en la selva colombiana.

2013

Nuevos programas sobre "Inteligencia Emocional" y "Talent Management".

Inauguración de los seminarios anuales, comenzando por el titulado "Generación Y, haciéndose cargo de un nuevo tipo de talento en la empresa del siglo XXI".

2016

Giro teórico: incorporación del desarrollo tecnológico y el mundo digital, lo que lleva a la realización del seminario "Vivir o Morir: modelos empresariales en la era de la disrupción digital".

2020

Nuevo giro teórico: integración de preocupaciones sociales a los temas de valor humano y liderazgo.

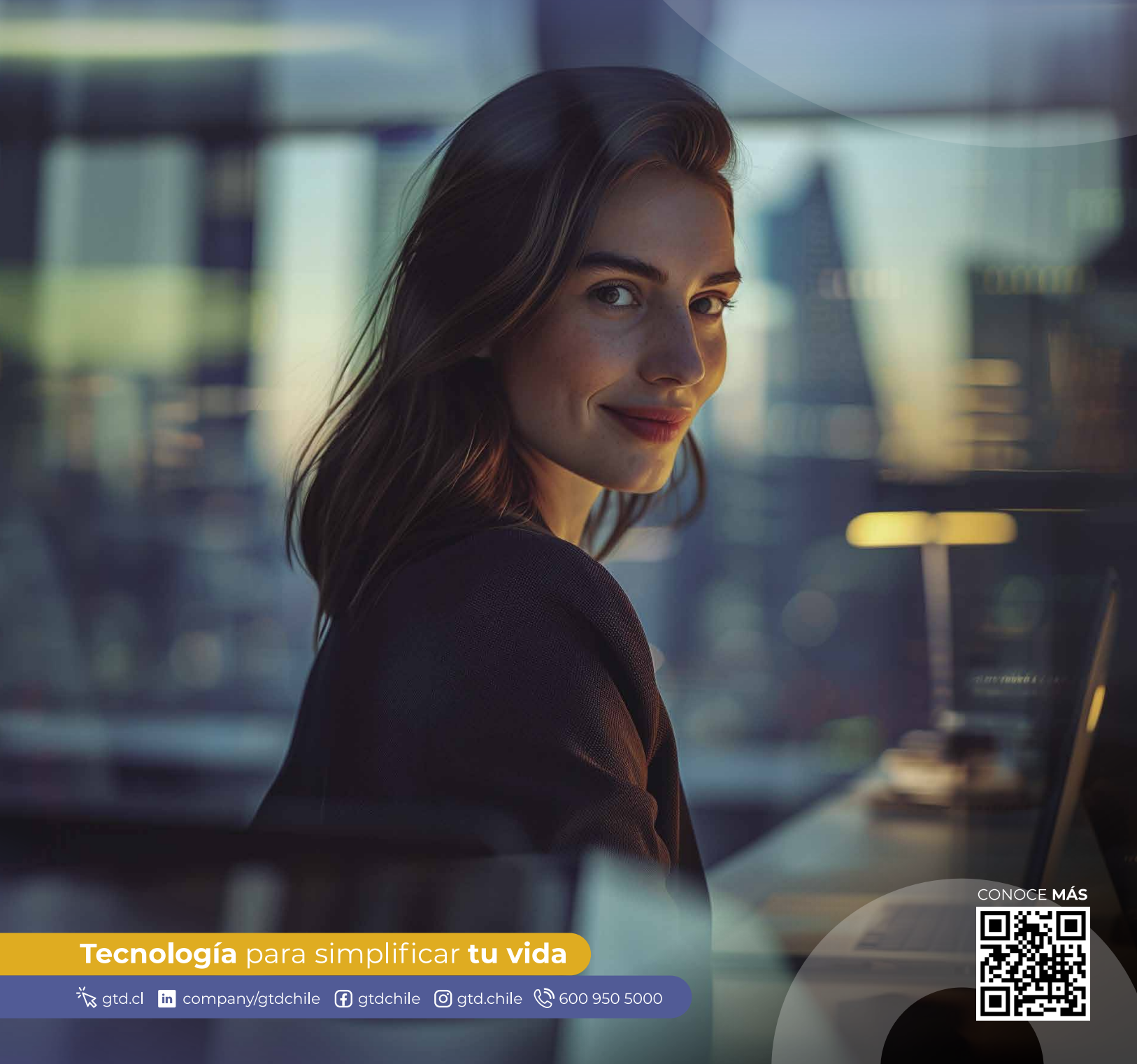
2023

Álvaro Espejo asume como nuevo director, retomando el área de investigación original sobre capital humano mediante el concepto de 'meaningful work' y vinculándolo con el rol social de las empresas hacia sus trabajadores.

gtd

La Confianza que tus negocios necesitan

Impulsa tu empresa hacia el futuro con nuestra robusta infraestructura de conectividad y un destacado equipo de expertos TI, dedicados a acompañarte y asesorarte con soluciones diseñadas para mantener tu continuidad operacional.



Tecnología para simplificar **tu vida**

gtd.cl company/gtdchile gtdchile gtd.chile 600 950 5000

CONOCE **MÁS**

Seminarios FUERA DEL CAMPUS ESE 2023

Con el objetivo de maximizar la experiencia ESE e ir generando una mística especial entre los alumnos de los distintos cursos, algunos programas cuentan con seminarios especialmente organizados para ellos fuera de las instalaciones del campus del ESE. Algunos de ellos son seminarios internacionales, que tienen el propósito de profundizar en las complejidades que deberán enfrentar los egresados en un mundo cada vez más globalizado, conocer experiencias de empresas extranjeras y contar con clases de profesores de las escuelas de negocios seleccionadas.

Otros seminarios tienen lugar en nuestro país, en un entorno especial, que facilita esa mezcla particular de formación de excelencia y cohesion grupal de los alumnos con sus pares que son sello característico del ESE.

AMP 2023
ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM

DEL 24 AL 27 DE JULIO:

Viajó al IESE Business School con sede en Nueva York, Estados Unidos.

AMP 2022
ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM

DEL 10 AL 13 DE JULIO:

Viajó al IESE Business School, Campus Barcelona, España.

SENIOR MBA 2022

DEL 19 AL 22 DE JUNIO:

Viajó al IESE Business School con sede en Nueva York, Estados Unidos.

EXECUTIVE MBA 2022

DEL 20 AL 26 DE MAYO:

Viajó al IESE Business School, Campus Madrid, España.

PADE 2023

DEL 12 AL 13 DE JUNIO:
Asistió a un seminario en Las Majadas, ubicado en Pirque, Chile.

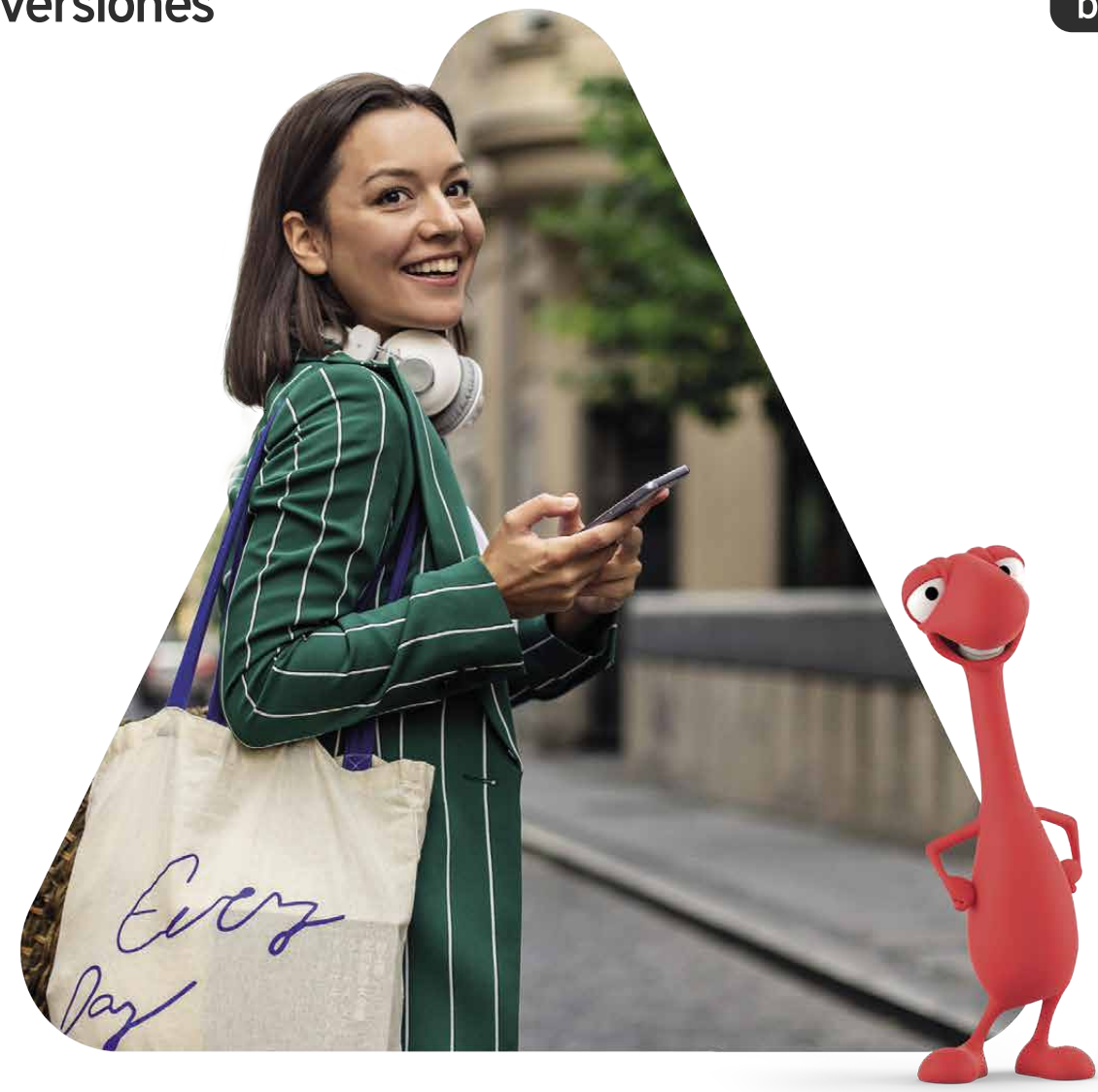
DEL 22 AL 24 DE OCTUBRE:
Viajó a Santa Cruz, Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, Chile.

PDE 2023

DEL 7 AL 8 DE JULIO:
Asistió a un seminario en Las Termas de Jahuel, ubicado en la Región de Valparaíso, Chile.

▶ Inversiones

bci.cl



Hoy puedes diversificar tus inversiones.

Invierte en las Carteras de Fondos Mutuos
con el respaldo y asesoría experta de Bci.

Conoce más en bci.cl/inversiones

Infórmese sobre las características de la inversión en fondos mutuos en sus reglamentos internos.

Bci

Graduaciones 2023 Y 2024

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 PRIMAVERA 2021 Y OTOÑO 2022

Heidi Peralta (AMP 2022) y familia.

Isabel Swinburn (AMP 2022) y familia.

AMP otoño 2022.

Claudio Peña (AMP 2022) y familia.

AMP primavera 2021.

Fernando Cabezas (AMP 2022) y familia.

Alumnos del AMP 2021.

Carolina Orellana (AMP 2022) y familia.

GRADUACIÓN AMP PRIMAVERA 2022 Y OTOÑO 2023 **| PDE** 2023

Generación AMP Pimavera 2022.

Generación AMP Otoño 2023.

Mijael Maldavsky (PDE 2023) y familia.

María Dolores Labbé (AMP otoño 2023) y familia.

Gustavo Parraguez (AMP otoño 2023) y familia.

Víctor Dueñas (AMP otoño 2023) y familia.

Diego Luna (AMP Primavera 2022) y familia.

Generación PDE 2023.

GRADUACIÓN EMGEO 2022

Generación PDE 2023.

James Argo representó a sus compañeros.

María de los Ángeles Méndez, María Alicia Albornoz, Solsiré Giaverini, Rosario Lavandero.

María José Bosch, Jon Martínez y los demás profesores del ESE ingresan a la ceremonia.

Francisco Birke.

Solsiré Giaverini recibe el premio a la excelencia académica en manos de Raimundo Monge.

GRADUACIÓN MBA OTOÑO 2021

Generación MBA 2021.

María Fernanda Sánchez y familia.

Cristián Fuller y Familia.

Cristián Morán y familia.

Pedro Villar y familia.

Loreto Aguilar y familia.

Amparo Iriarte recibió el premio a la excelencia académica.

GRADUACIÓN MBA OTOÑO 2022

Generación MBA 2022.

Juan Pablo Castillo y familia.

Alfredo Guzmán, Tomás Vallejos y Andrés Marihuén y familias.

Jorge Papic y familia.

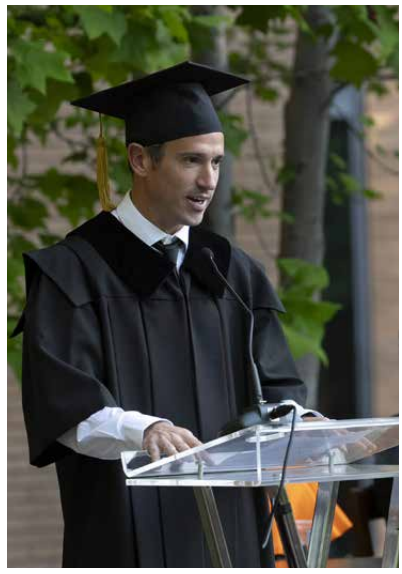
Enrique Gastalver y familia.

Nicolás Espinoza y familia.

Felipe Donoso y familia.

GRADUACIÓN EMFI 2022

Generación EMFI 2022.



Santiago Giribone habló en nombre de su generación.

Gabriela de Solminihac y familia.

Loreto Ramírez y Gustavo Castro

Cristina Recule y familia.

Felipe Herrera y familia.

GRADUACIÓN MIM 2022

Generación MIM 2022.

Cristina Morán recibió el premio a la excelencia académica.

María José Hormazábal, Francisca Rivas y Gabriela Riveros.

Rodrigo Bravo y familia.

Sebastián Garderes y familia.

Irina Pavez y familia.

GRADUACIÓN PDE 2022

PDE 2022.

Lucio Velasco dio el discurso en representación de su generación.

Paula Ferrada y familia.

Gonzalo Bohle y familia.

Fernanda Rubio, Michelle Reich y Macarena posada reciben sus diplomas.

DREAMLAB
TECHNOLOGIES

SEGURIDAD HOY Y MAÑANA

Empresa de **ciberseguridad** de origen suizo con más de 25 años de experiencia a nivel mundial.

Contáctanos

contact.chile@dreamlab.net
www.dreamlab.net
Dreamlab Technologies
+56 2 26329181

ARTÍCULOS ACADÉMICOS

Juan Nagel asume como nuevo Director Académico

p.94

Lanzamiento libro de Jon Martinez: Reflexiones inspiradoras que mueven a la acción a empresarios y sus familias

p.96

Universidad de los Andes y ESE Business School reforzarán trabajo interdisciplinario con investigaciones conjuntas

p.98

María José Bosch
María Paz Riumalló

Sigue siendo un tema…

p.102

ACADEMIA

Patricio Rojas

Data-Driven Value: Concretando el potencial estratégico de los datos

p.110

Jon Martínez
María de los Ángeles Tapia

¿Puede un CEO no-familiar ser exitoso en una empresa familiar?

p.118

Círculo de Mujeres IPSA y Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad

Desafíos y recomendaciones para la incorporación de mujeres a los directorios en Chile: Onboarding

p.124

Iván Díaz-Molina

Programas de apoyo a la I+D en países en desarrollo: La experiencia chilena

p.130

ENCUENTRO EGRESADOS 2024

ESE DAY

25 AÑOS

Formando líderes para un mejor futuro

Acompáñanos a la cena anual y disfrutemos junto a nuestros académicos, alumni, líderes generacionales, auspiciadores, funcionarios, autoridades y toda la comunidad del ESE Business School, en el marco de la celebración por los 25 años de nuestra Escuela.

¡Te esperamos!

AUSPICIADORES:

Bci · DREAMLAB TECHNOLOGIES NICHT GLAUBEN. WISSEN. · GARCES SILVA FAMILY VINEYARDS · gtd · PRIETO · sura INVESTMENTS

JUEVES 17 DE OCTUBRE

20:00 HRS

ESE BUSINESS SCHOOL

DRESS CODE: **SEMI FORMAL**

Universidad de
los Andes

Dolores Busso
Investigadora
CiiB UANDES

Alfredo Enrione
Profesor
ESE Business School

Dr. José Antonio Arraztoa
Médico
Clínica UANDES

Francisca Valenzuela
Profesora
Escuela de Educación

José Ignacio Piffaut
Alumno
Odontología UANDES

Karen Rodríguez
Alumna **Magíster**
en Derecho de la Empresa

> UANDES

UNA UNIVERSIDAD AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

Campus único
27 carreras + 500
postgrados y
educación continua

ESE
Business
School

Centros de
Investigación

Clínica
Universidad
de los Andes

Centro de Salud
en San Bernardo

uandes.cl

> IR POR MÁS

A contar del mes de marzo, el profesor Juan Nagel se incorporó al equipo de docentes estables del ESE, asumiendo también como nuevo director académico en reemplazo de la profesora María José Bosch.

Juan Nagel cuenta con un nutrido currículo académico y una destacada trayectoria profesional tanto en Chile como en el extranjero. Es economista por la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas) y Master of Arts y Ph.D. (Candidate) en Economía por la University of Michigan, Ann Arbor (EEUU). En la actualidad es profesor titular extraordinario de la Universidad de los Andes y ha dictado clases en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales desde el 2005, enseñando cursos de liderazgo y gestión del cambio, microeconomía, productividad e incentivos, y también Doing Business in Latin America (International Business).

Ha ocupado diversos roles de liderazgo académico, incluyendo la dirección del Centro de Innovación Docente (2016-2021), la coordinación del proyecto Canvas UANDES, la dirección de Desarrollo Docente (2018-2021) y la presidencia del Comité Curricular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (2022-2023). Su dedicación y excelencia académica han sido reconocidas con el Premio Excelencia al Servicio UANDES en 2021 y el Premio de Excelencia Docente UANDES en 2023.

Además, ha sido invitado como docente a prestigiosas universidades internacionales como Northwestern (Kellogg), Bern University of Applied

JUAN NAGEL ASUME COMO NUEVO DIRECTOR ACADÉMICO

Sciences (Suiza), iaeLyon (Francia) y Prague University of Economics and Business (República Checa).

Según señaló Raimundo Monge, director general del ESE Business School, "estamos seguros de que el profesor Nagel seguirá fortaleciendo el buen trabajo que se viene haciendo en la Dirección Académica y contribuirá, con su experiencia y profesionalismo, al desarrollo de diversos temas centrales contemplados en nuestro Plan Estratégico".

Raimundo Monge agradeció y destacó especialmente el gran impulso que la profesora María José Bosch dio a esta Dirección y en general a las labores académicas durante los últimos dos años, así como también al profesor Jon Martínez por su valiosa contribución durante los últimos meses.

"EL ESE ES UN EQUIPO HUMANO EXCEPCIONAL Y ESTOY HONRADO DE PODER UNIRME A ÉL"

Recién asumida su nueva posición en el ESE, el profesor Nagel se refirió al nuevo desafío que enfrenta, enfatizando que viene a dar lo mejor de sí mismo para que la Escuela siga siendo un aporte. "El ESE es un lugar excepcional, en el que las grandes preguntas del mundo de la empresa y los negocios se discuten con expertos de la industria y de la academia en un ambiente personalizado de colegialidad y buen trato", explicó.

A continuación, agregó que "en un mundo cada vez más tecnológico, el ESE debe seguir siendo un lugar donde la centralidad de la persona en las organizaciones sea el foco, y donde la función social de la empresa puede ser explorada y valorada, utilizando, por supuesto, todas las herramientas que vayan surgiendo.

Sobre su cargo enfatizó que "la Dirección Académica busca que el ESE sea un lugar donde académicos y docentes estén contentos y se desarrollen como personas, para ayudarlos a guiar aprendizajes profundos y contribuir intelectualmente con las discusiones que las empresas y el país requieren. El ESE es un equipo humano excepcional y estoy honrado de poder unirme a él. El foco de mi labor se centrará en el desarrollo del claustro a través de la investigación, del material docente y la promoción de docencia innovadora".

LANZAMIENTO LIBRO DE JON MARTÍNEZ

Reflexiones inspiradoras que mueven a la acción a empresarios y sus familias

En noviembre de 2023, el profesor y director del Centro de Familias Empresarias del ESE Business School, Jon Martínez, dio a conocer su nuevo libro que contiene sesenta y tres reflexiones acerca de las empresas familiares. En el texto aborda temáticas sobre gobierno corporativo, sucesión, protocolos, liderazgos, herencias y family office, entre otras.

El escrito titulado "Empresas familiares: Reflexiones inspiradoras que mueven a la acción a empresarios y sus familias", es el quinto libro del académico quien, además de su trabajo en el ESE, ha desempeñado labores como consultor en temas de estrategia y dirección de empresas familiares. También ha sido consejero de familias empresarias, asesorando a importantes organizaciones y grupos familiares en Latinoamérica, especialmente de Chile, Argentina, Brasil, México y Perú.

Jon Martínez aseguró que su gran deseo es que “este libro ayude a mejorar las empresas familiares y que puedan adquirir las mejores prácticas, porque para que la empresa familiar sea feliz y exitosa en el tiempo, debe ser muy bien manejada”.

A su vez, el profesor comentó que "las empresas en Chile van a seguir siendo familiares, porque es la naturaleza humana. Las empresas familiares tienen otra cosa que es muy importante, cuentan con mayores grados de resiliencia, suelen ser más adversas al endeudamiento y al riesgo. También tienden a ser más innovadoras, especialmente en la primera generación, son mucho más arriesgadas. En cambio, la segunda generación es más conservadora, porque ya tiene algo que perder y porque el líder ya no es uno solo, puede haber varios. Recién en la tercera generación, las empresas que sobreviven vuelven a ser otra vez un poco más innovadoras, porque empiezan a ser empresas mejor gobernadas, con un gobierno corporativo más profesional y responsable".

Asimismo, Martínez agregó que "las familias empresarias en nuestro país contribuyeron decisivamente al crecimiento y al desarrollo de Chile y sobre todo lo hicieron en épocas de libertad económica. Cuando Chile, en el siglo XIX, especialmente en la segunda mitad, y en los últimos 30 o 40 años, ha tenido mayor libertad económica, las empresas familiares han volado. La peor época de las empresas familiares, y de las empresas, por ende, ha sido cuando se han puesto trabas, freno y exceso de regulaciones".

Por su parte, José Miguel Simian, Vicerrector Académico de la Universidad de los Andes y director del Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE Business School, comentó que: "este libro servirá de orientación a muchas familias empresarias, porque es un libro de larga trayectoria, en este caso 30 años de experiencia en la empresa familiar en la que cada uno puede aprender lo que a Jon le costó décadas asimilar. Esto habla de una persona con pasión y de querer siempre enseñar. En este libro hay propósito, habla de familias que son empresarias, de sucesiones a los hijos, de cómo educar en la abundancia, de la filantropía, de que la familia es un propósito en sí mismo y que la debemos cuidar y ayudar".

Universidad de los Andes y ESE Business School

REFORZARÁN TRABAJO INTERDISCIPLINARIO CON INVESTIGACIONES CONJUNTAS

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES Y ESE BUSINESS SCHOOL REFORZARÁN TRABAJO INTERDISCIPLINARIO CON INVESTIGACIONES CONJUNTAS

Como una manera de seguir trabajando colaborativamente, el Centro de Estudios Territoriales (CET) de la Universidad de los Andes y el Centro de Estudios Inmobiliarios (CEI) del ESE Business School, investigarán en conjunto gracias al primer concurso "Fondo BiCI de apoyo a la Investigación y Desarrollo comprometidos con la sociedad", en su modalidad orientada a investigadores.

El objetivo del proyecto BiCI (Bidirectional Commitment in Innovation, por sus siglas en inglés) -perteneciente a la Dirección de Innovación de la UANDES- es incorporar un modelo de investigación y desarrollo, que responda a las necesidades y oportunidades de la comunidad y sus territorios, diseñando soluciones con una participación activa de los grupos involucrados.

El CET se adjudicó el proyecto "Observatorio de Instrumentos de Planificación Territorial. Etapa 1: Monitoreo de los procesos de elaboración y aprobación por comuna", liderado por la directora del centro, Pilar Giménez. Por su parte, el CEI se adjudicó el proyecto "Índice de presión sobre el límite urbano para ciudades en Chile", encabezado por Santiago Truffa, profesor del centro y director de Investigación del ESE. Si bien se trata de dos investigaciones diferentes, ambos centros colaborarán en los proyectos de cada uno, con la idea de aportar visiones más acabadas e integradoras.

“La idea es realizar un monitoreo serio a los procesos de tramitación de los Planes Reguladores Comunales y, con esta información, generar propuestas de mejoramiento del sistema de planificación territorial”.

El proyecto del Centro de Estudios Territoriales busca colaborar en el mejoramiento de los procesos de elaboración y aprobación de Instrumentos de Planificación Territorial (IPT). Es decir, aquellos mecanismos que establecen los usos de suelo y condiciones de edificación de un territorio. El CET abordará en específico el Plan Regulador Comunal (PRC), que es uno de los tantos IPT.

“El gran problema de los PRC es el tiempo que se demoran en ser elaborados y aprobados. El 2012, mientras trabajaba en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, desarrollamos un estudio que determinó que los PRC tardaban aproximadamente 7 años en ser aprobados. Luego, en el 2018, se discutió este tema en el Congreso y en vez de acortar los tiempos, se agregó una etapa más. Hoy, según mis cálculos personales, los PRC están demorando en promedio 10 años en ser elaborados y aprobados”, dice Pilar Giménez.

Como este es un tema que no se ha estudiado, Giménez explica que la idea es realizar un monitoreo serio a los procesos de tramitación de los PRC y con esta información, generar propuestas de mejoramiento del sistema de planificación territorial. Esta plataforma de monitoreo se construirá junto a la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), como apoyo técnico a sus procesos de planificación comunal. También se buscará aportar evidencia para generar una propuesta legislativa de mejoramientos sustantivos de estos plazos.

“En el CET tenemos mucho conocimiento sobre los IPT, pero sobre todo en la etapa en la que detectamos nudos críticos que hacen que este proceso demore mucho más. Será muy importante el conocimiento de las necesidades de las personas, de todo el tema inmobiliario y de economía urbana. En ese sentido, el ESE nos va a ayudar a tener miradas complementarias en un tema tan complejo como el territorio, donde confluyen muchos elementos”, cuenta Pilar Giménez.

Por otro lado, el proyecto del Centro de Estudios Inmobiliarios liderado por Santiago Truffa, estudiará otro aspecto de los planes reguladores comunales: la presión sobre el límite urbano. "A los municipios, el gobierno los obliga a hacer planes reguladores, que indican qué se puede construir y dónde. Entre las variables fundamentales de planificación del territorio se encuentran los límites urbanos que delimitan el área urbana de la rural. Cuando los límites de la ciudad no están bien definidos, empieza el tema de las parcelaciones: la gente igual vive fuera del límite urbano, pero de una manera informal y eso, a veces, pasa a ser un problema de primer orden", explica Santiago Truffa.

"Lo que vamos a hacer es desarrollar un índice ocupando datos administrativos e información pública, que nos diga dónde existe presión en el límite urbano", señala el académico. También agrega que este problema genera consecuencias negativas en el mercado inmobiliario, pues se toman decisiones con información desactualizada: "Con todo esto, la idea es que luego, cuando se revisiten los planos reguladores, se preste particular atención a aquellas zonas donde hay actividad fuera del borde, con diferencias de precios importantes o donde se esté acumulando mucha densidad". Por esta razón, colaborarán con la AMUCH y la ADI (Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios).

La idea de trabajar con el CET surgió luego de varias reuniones entre ambos centros, donde se analizaron potenciales proyectos. "Todo el know-how que ellos necesiten va a estar disponible y viceversa. En algún momento la idea original era ir con un proyecto conjunto, pero como teníamos tantas ideas y formas distintas de querer abordarlas, decidimos ir con dos proyectos. Cuando existen capacidades complementarias, que nos permiten desarrollar visiones más complejas y comprensivas de una problemática, la investigación es mejor y tiene mayor impacto", afirma Truffa.

"Vamos a desarrollar un índice ocupando datos administrativos e información pública, que nos diga dónde existe presión en el límite urbano".

SIGUE SIENDO UN TEMA...

María José Bosch
Ph.D. IESE Universidad de Navarra
Directora Centro Trabajo y Familia
Profesora Titular Área de Ética y Liderazgo
ESE Business School
Universidad de los Andes
Mjbosch.ese@uandes.cl

María Paz Riumalló
MBA, ESE Business School, Universidad de los Andes
Directora Club Empresas Trabajo y Familia
Directora Ejecutiva Investigación
Profesora Adjunta Área de Ética y Liderazgo
ESE Business School
Universidad de los Andes
Mpriumallo.ese@uandes.cl

Lo peor para solucionar un problema es que dejemos de ser conscientes de él o creamos que ya está resuelto, porque es en ese momento cuando dejamos de buscar soluciones.

En los últimos años la participación laboral femenina había alcanzado un 53,4%, pero durante la crisis del covid-19, en el año 2020, descendió a 42,9%. Después de muchos esfuerzos, tanto públicos como privados, en la actualidad llegamos al 51,7% (INE, 2023). Aunque el cambio ha sido importante, es menor de lo que se esperaba, especialmente si lo comparamos con otros países de la región (América Latina 56,9% y Países del Caribe 54%, CEPAL, 2021).

Cuando nos concentramos específicamente en la alta dirección y posiciones de liderazgo, en el 2022 las mujeres solo habían alcanzado a representar el 23% de estos puestos en las empresas chilenas que cotizan en bolsa. Este porcentaje dejó de crecer y continúa estable en el 2023 (IMAD, 2023).

¿Por qué sucede esto? En la literatura encontramos múltiples explicaciones. Falta de inversión en capital humano, cantidad de interrupciones a lo largo de su carrera, discriminación, falta de posibilidades de integrar trabajo y familia, entre muchas otras.

En este artículo, queremos concentrarnos en el impacto que tiene la falta de posibilidad de integrar trabajo y familia, principalmente desde el punto de vista de corresponsabilidad. Las consecuencias nos impactan a todos, no solo a ellas.

Integrar Trabajo y Familia

Después de varios años con el tema sobre la mesa, durante el 2023 hemos visto un cambio de percepción sobre la importancia de seguir impulsando el liderazgo femenino, especialmente desde un punto de vista de conciliación con corresponsabilidad. Para muchos, ha dejado de ser un tema o no ven la relación que existe entre liderazgo femenino y conciliación con corresponsabilidad. Que las mujeres participen o no en el mercado laboral y que lleguen o no a la alta dirección, no es algo que las afecte solo a ellas, sus repercusiones son para toda la sociedad. Esto es, porque finalmente obligamos a elegir entre trabajo o familia y no dejamos que sea una decisión personal.

Estos cambios los hemos estado monitoreando anualmente con el Índice de Trayectoria Laboral (ITL) que desarrollamos en el Centro Trabajo y Familia en conjunto con el Diario Financiero. Consistente con otros estudios, el ITL nos ha mostrado que, por una parte, los hombres perciben que es cada vez más fácil ser mujer en el mundo profesional, mientras que las mujeres lo ven cada vez más difícil. Esto levanta una alarma muy preocupante, ¿por qué la diferencia de percepción?

Relacionado con el tema anterior, de forma preocupante se percibe que la maternidad cada vez más limita la carrera profesional y que es necesario renunciar a la familia para ascender. Esto refleja que no hemos logrado integrar trabajo y familia, sino que seguimos viéndolo como esferas que compiten, convirtiendo la conversación en trabajo o familia, en vez de trabajo y familia.

Tipo de relaciones

La literatura ha documentado que una de las principales soluciones para disminuir las brechas en trayectorias laborales, es el aumento de corresponsabilidad en las labores del hogar y crianza. Por el contrario, en las relaciones donde no existe corresponsabilidad obligamos elegir entre familia, que era lo que sucedía hace algunos años, o trabajo que es la tendencia de hoy en día.

Para medir la existencia de corresponsabilidad familiar, Chinchilla, Jiménez y Grau (2017) definieron tipos de relaciones en función del grado de compromiso que las personas asumen en el ámbito familiar y profesional.

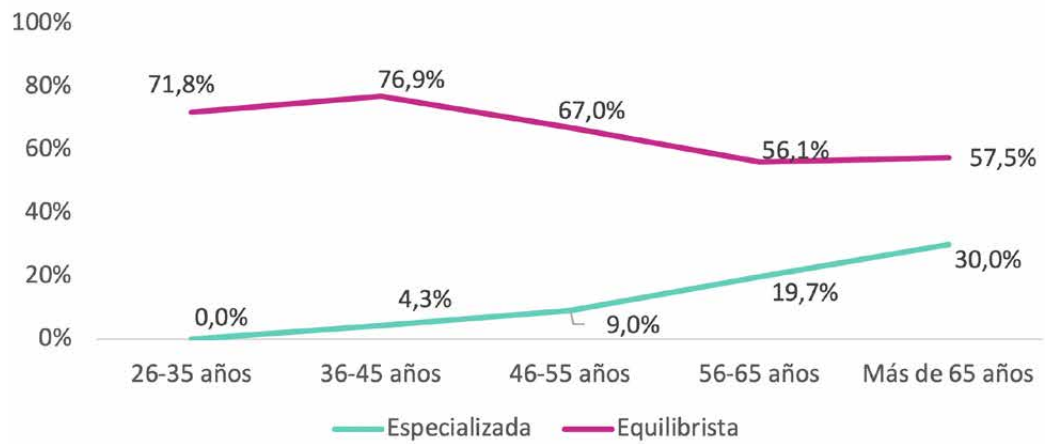
En primer lugar, están las relaciones *"Aliadas"*, donde los dos trabajan profesionalmente sin grandes exigencias en el hogar. En segundo lugar, las relaciones *"Equilibristas"*, que son las que implican que ambos trabajan tanto dentro como fuera del hogar y tratan de hacer las cosas lo mejor posible en ambos lugares, lo que se asemejaría al término de corresponsabilidad.

"Aunque las parejas más jóvenes tengan una relación equilibrista, esto no significa que quieran tener hijos. En Chile, este grupo ha aumentado de forma importante en los últimos años, donde la principal razón es la dificultad y consecuencias laborales que existen por tener hijos".

La tercera, son las relaciones *"Especializadas"*, donde cada uno se concentra en lo laboral y el otro/a en el ámbito del hogar. Finalmente, están las relaciones *"Adversarias"*, donde ambos se concentran en el área profesional esperando que el otro se ocupe del hogar.

Nuestros resultados muestran que las relaciones son un fenómeno generacional. A mayor edad hay una tendencia a relaciones especializadas y a menor edad se produce una inclinación a relaciones equilibristas, tal como muestra el siguiente gráfico:

GRÁFICO 1: TIPO RELACIÓN SEGÚN GRUPO ETARIO



Las empresas pueden hacerse cargo de este desafío, generando políticas y desarrollos de trayectorias, tomando en cuenta que la mayoría de los menores de 45 años tienen una relación equilibrista, donde no podemos asumir que hay un adulto para el cuidado de personas dependientes en el hogar, o que ellas son la principal cuidadora. Por otra parte, también deberíamos asumir que existen muchas relaciones "Aliadas" y "Adversarias", donde no se enfrenta el desafío, sino que se niega, sin hacerse cargo de las consecuencias que esto trae, como por ejemplo ver como incompatible tener hijos y desarrollarse profesionalmente.

Maternidad y paternidad en la empresa

Aunque las parejas más jóvenes tengan una relación equilibrista, esto no significa que quieran tener hijos. En Chile, este grupo ha aumentado de forma importante en los últimos años, donde la principal razón es la dificultad y consecuencias laborales que existen por tener hijos. Cuando revisamos las consecuencias para la trayectoria laboral, vemos que la maternidad aún es una barrera muy importante:

PERCEPCIONES RESPECTO DE LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD EN EL MUNDO LABORAL	2020	2022	2023
Para una mujer, tener hijos limita la carrera profesional	44,5%	48,8%	49,9%
Para un hombre tener hijos limita la carrera profesional	6,0%	6,3%	5,6%
Sólo se puede llegar a lo más alto en mi empresa, si se hacen renuncias familiares importantes	40,5%	42,1%	45,2%
Mi trabajo me hace feliz	66,3%	62,6%	61,1%
Mi familia me hace feliz	90,9%	90,8%	91,9%

Nos preocupa la percepción de que la maternidad sea una de las principales barreras, como también que es necesario efectuar renuncias familiares importantes para desarrollarse profesionalmente.

No es de extrañar entonces las consecuencias, es decir, limitando las posibilidades de realizarnos personal y familiarmente, los resultados del índice muestren una alta correlación entre este impacto y el indicador de felicidad en el trabajo. La familia es una fuente de felicidad muy importante para las personas.

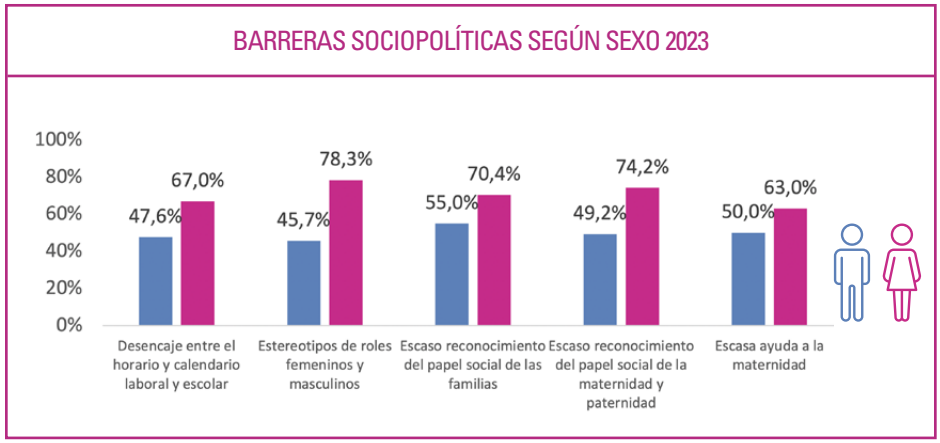
Por otra parte, esto no solo tiene consecuencias para la empresa y la satisfacción de sus empleados (con lo que esto implica para la productividad, rotación, ausentismo, etc), sino también en la sociedad. Por ejemplo, en la tasa de natalidad y envejecimiento de la población. Esto es respaldado por el último reporte del INE, donde se plantea que los chilenos ya no quieren tener hijos. La tasa de natalidad alcanzó su mínimo en toda la historia del país situándose en 1,3.

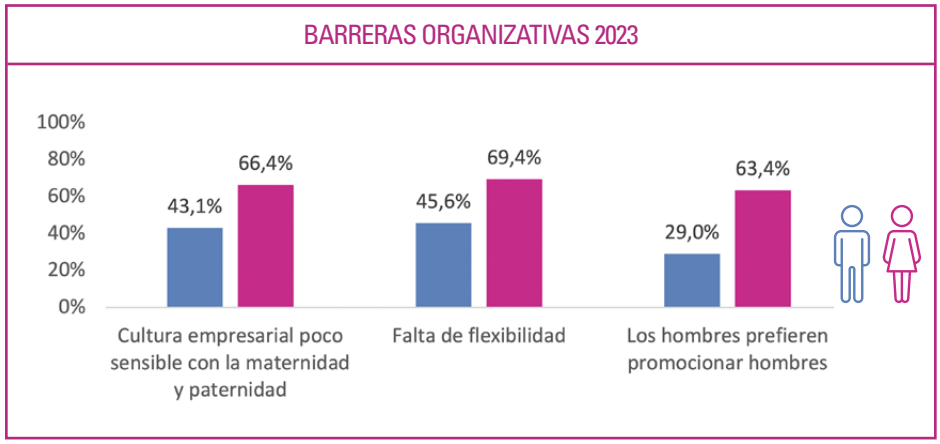
Para mantener una población estable en tamaño y edad promedio, se requiere una tasa de reemplazo de 2,1. Con 1,3 y cayendo, esto impacta directamente en la pirámide poblacional y en el envejecimiento de la población. Las consecuencias de esto son múltiples: aumento de gasto en salud, menor innovación, menor productividad, entre muchas otras variables.

Seguimos promoviendo y prefiriendo a un trabajador que no tiene responsabilidad de cuidado. Pero, si no las tiene, deberíamos preguntarnos si como empresa ¿no estaremos induciendo a elegir entre trabajo y familia?

Las barreras no son las mismas para ellas que para ellos

Para hacernos cargo de un desafío, es importante conocer los obstáculos que pueden percibir las personas para equilibrar su vida familiar y laboral. Sólo así podemos plantear soluciones sostenibles desde el mundo de la empresa. Los principales son las barreras organizativas y sociopolíticas.





Resulta evidente que las barreras más importantes son las sociopolíticas, las que corresponden a estereotipos o comprensiones sobre los roles femeninos y masculinos en la sociedad. Algunas barreras sociopolíticas serían, por ejemplo, crear políticas de flexibilidad únicamente para mujeres. Esto se conoce como "salvavidas de plomo", pues perpetúa la percepción de que ellas son las principales cuidadoras y no les da la oportunidad a hombres que sí quieren ser corresponsables.

Por otra parte, las empresas tienen mucho que aportar disminuyendo las barreras organizativas y existen múltiples formas de hacerlo.

La solución es la corresponsabilidad: familia y trabajo es tarea de todos

Preguntar solo por las barreras no es suficiente, también es necesario profundizar en las soluciones que las personas consideran relevantes y factibles para revertir esta situación. Es destacable como la conciliación con corresponsabilidad va tomando importancia, tal como se visualiza en la siguiente tabla:

RECOMENDACIONES	
Facilitar más flexibilidad laboral en tiempo y espacio	79,5%
Impulsar un reparto más equitativo de las tareas del hogar	78,6%
Potenciar la autoconfianza en las mujeres	76,7%
Revalorizar el papel social de las familias	74,4%
Establecer horarios laborales más racionales	73,1%
Poner valor en la paternidad	72,0%
Mostrar más modelos femeninos en las empresas	71,4%
Incrementar el número de cupos en jardines infantiles y salas cunas	71,2%
Poner valor en la maternidad	71,2%
La maternidad como un beneficio social, familiar y empresarial	69,2%
La paternidad como un beneficio social, familiar y empresarial	67,3%

“Seguimos promoviendo y prefiriendo a un trabajador que no tiene responsabilidad de cuidado. Pero, si no las tiene, deberíamos preguntarnos si como empresa ¿no estaremos induciendo a elegir entre trabajo y familia?”.

Desafíos

El mundo empresarial se mueve en un entorno cada vez más cambiante. Desincentivar la maternidad, como lo estamos haciendo, tiene consecuencias en el corto y largo plazo. Las empresas pueden generar un cambio, ya existen múltiples leyes que lo permiten. El problema es que no se utilizan, por lo que se conoce como “consecuencias negativas para la carrera”. O sea, si hago uso de ellas perjudicará mi trayectoria. Por ejemplo, existe evidencia contundente de las consecuencias negativas que existen para las personas que usan la herramienta de teletrabajo. Son evaluadas como menos comprometidas y también son menos promovidas.

La discusión no es solo acerca de tener más mujeres en la empresa, en los directorios y en el mercado laboral en general. Es como nos organizamos en una sociedad donde hombres y mujeres trabajan, y hombres y mujeres tienen responsabilidades de cuidado. Mirar para otro lado o seguir haciendo las cosas de la misma manera, es equivalente a no asumir que la inteligencia artificial llegó para quedarse, que ya no se puede fumar en los aviones o que la empresa se tiene que preocupar de todos sus stakeholders.

Esto sigue siendo un tema. Lo que falta es hacernos cargo, aprovechando las oportunidades y disminuyendo las consecuencias negativas de no hacerlo.

DATA-DRIVEN VALUE: CONCRETANDO EL POTENCIAL ESTRATÉGICO DE LOS DATOS

Patricio Rojas
Ph.D., IESE, Universidad de Navarra
Profesor adjunto Área de Estrategia y Dirección General
Director Académico Master in Management- MIM
ESE Business School, Universidad de los Andes
projas.ese@uandes.cl

Patricio Rojas

En la era de la inteligencia artificial y la transformación digital, los datos han mostrado ser un factor clave en el crecimiento económico y desempeño de las organizaciones, lo que ha generado un creciente interés entre empresarios y directivos por sacarle más provecho. Sin embargo, los datos, en estado bruto, tienen sólo un valor potencial. Su verdadero valor se hace realidad sólo cuando somos capaces de convertirlos en *insights* que ayuden a tomar mejores decisiones, optimizar las operaciones, innovar en productos y servicios, y mejorar la experiencia de nuestros clientes.

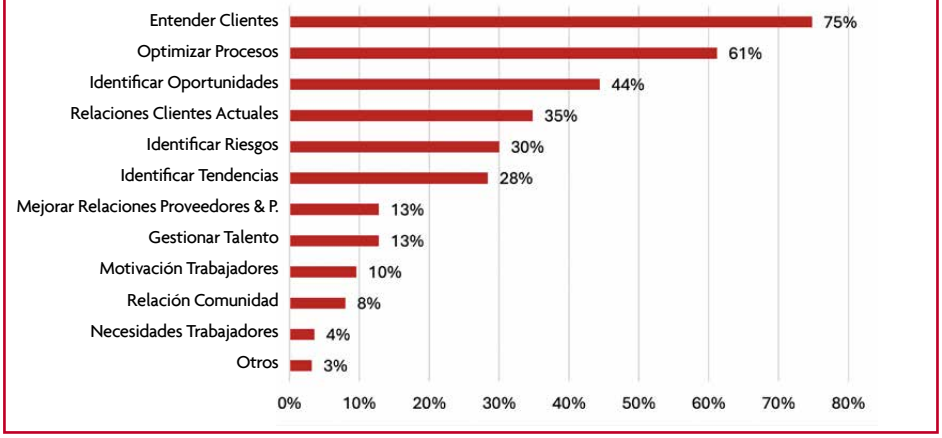
Buscando entender mejor cómo las empresas están enfrentando el desafío de materializar el valor potencial de sus datos, realizamos un estudio para identificar cuáles son los ámbitos donde los datos pueden generar más valor, en qué grado las empresas están siendo capaces de capitalizar ese potencial, y cuáles son los factores que están facilitando o inhibiendo ese proceso. Los resultados que obtuvimos a partir de las respuestas de más de 250 empresarios y directivos son relevantes, pues ayudan a entender mejor cuáles son los factores clave para capitalizar su valor.

Identificando las Fuentes de Valor

Preguntamos a directivos y empresarios cuáles eran los ámbitos en que su empresa podía maximizar su beneficio mediante la efectiva utilización de sus datos, y respondieron identificando diversas temáticas, cuyo detalle se aprecia en la figura 1, siendo las más relevantes:

1. Entender mejor las necesidades de los clientes para ofrecerles nuevos productos y servicios
2. Optimizar los procesos y mejorar la gestión de operaciones
3. Mejorar la capacidad para identificar oportunidades y negocios del entorno

FIGURA 1 FRECUENCIA ÁMBITOS



Pese al interés manifiesto en maximizar el uso de datos externos (73% de las preferencias), pocas organizaciones logran capitalizarlos eficazmente (22%), mostrando una clara discrepancia entre las expectativas y capacidades reales de aprovechamiento.

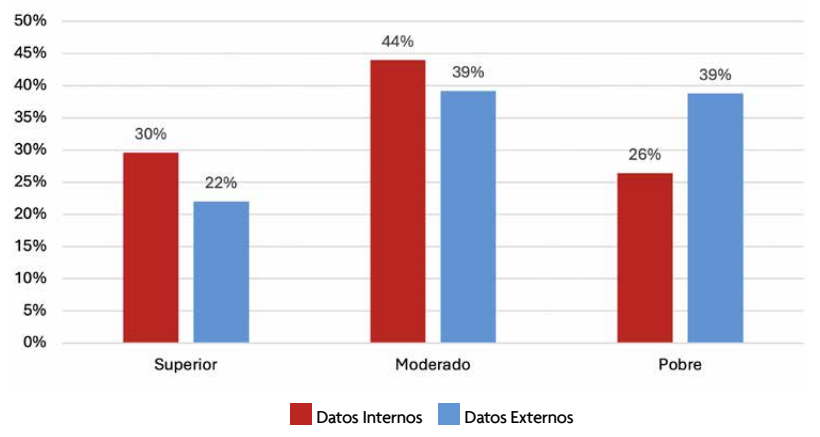
Un 73% de las preferencias conciernen temáticas relacionadas con el contexto externo de las empresas, por ejemplo, cómo entender a los clientes para ofrecerles nuevos productos y servicios, mientras que el resto apuntan al contexto interno, como la optimización de procesos. Por otro lado, la inmediatez con la que es posible capitalizar estas temáticas varía[1]; aquellas más alineadas con las operaciones actuales ofrecen resultados a corto-mediano plazo, mientras que aquellas más exploratorias o innovadoras prometen frutos a mediano-largo plazo. Por ejemplo, fortalecer la relación con clientes actuales debería ofrecer resultados más rápidos que la innovación en productos y servicios mediante un entendimiento profundo de las necesidades del cliente.

Examinando los Resultados

Al revisar en qué grado las empresas están capitalizando sus datos, descubrimos que la gran mayoría tiene un desempeño moderado o pobre (ver figura 2). En el caso de los datos internos, solo un 30% de las organizaciones reporta un desempeño superior, mientras que para los datos externos la situación es peor, con solo un 22% reportando un desempeño superior y casi un 40% reportando un mal desempeño. Las organizaciones con ambidiestralidad de datos, es decir, aquellas con buenos niveles de desempeño tanto con datos internos como externos, son una minoría, representando un 12% de los casos.

[1] Las temáticas con potencial de concretarse en el mediano-largo plazo equivalen al 56% de las preferencias, y aquellas orientadas al mediano-corto plazo, al 44%.

FIGURA 2 DESEMPEÑO CREANDO VALOR CON LOS DATOS



En consecuencia, a pesar de que empresarios y directivos creen que los datos tienen un potencial importante para crear valor, en la práctica esto no se hace realidad. Además, si bien las temáticas con foco externo totalizaban un 73% de las preferencias, sólo un 22% de las organizaciones reporta un desempeño superior en su capacidad para crear valor con los datos externos. Es decir, el ámbito donde profesionales y directivos ven mayor potencial para crear valor es aquel donde las empresas tienen peores resultados.

Identificando las Barreras

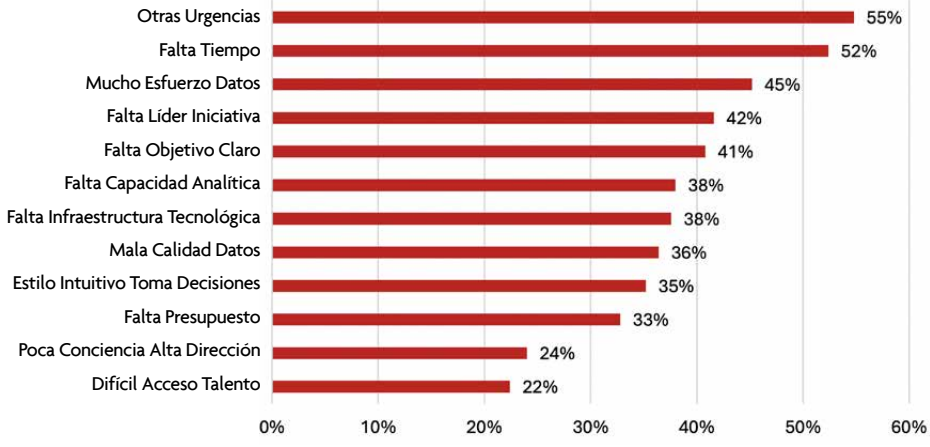
Surge entonces la pregunta sobre qué impide a las organizaciones capitalizar efectivamente el valor de sus datos. Las respuestas de profesionales y directivos indican la presencia de múltiples barreras, sin que ninguna tenga un predominio claro. La figura 3 muestra la frecuencia de diversas causas, siendo las más comunes que la Alta Dirección está ocupada en otras urgencias (55%), la falta de tiempo por parte de quienes podrían hacerlo (52%), y el esfuerzo que se espera va a tomar la preparación de los datos (45%). Por su parte, las razones menos frecuentes son la dificultad de acceder a talento en el mercado laboral (22%), que la Alta Dirección no tenga conciencia del valor potencial de los datos (24%), y la falta de presupuesto (33%).

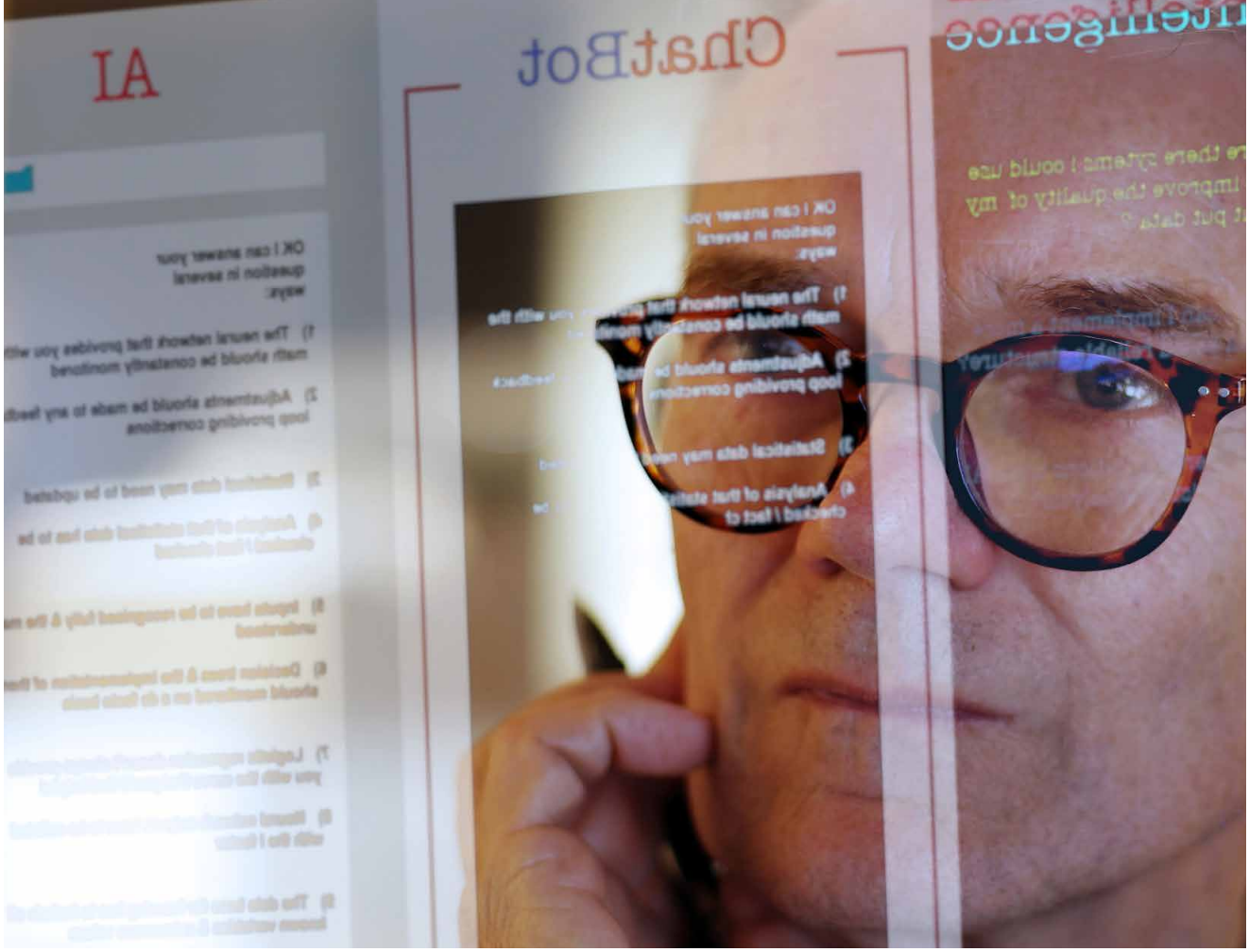
Un análisis minucioso de estas doce causas identificó cuatro macro-barreras subyacentes.

La primera, denominada "Otras Prioridades", se vincula con la falta de tiempo, otras urgencias, y con falta de presupuesto.

La segunda, "Estilo Analógico", es la antítesis de un "Estilo Digital", y se relaciona con una tendencia a

FIGURA 3 BARRERAS





tomar decisiones basándose en la intuición, la falta de conciencia sobre el valor de los datos, y la falta de objetivos asociados a los datos. La tercera, "Talento Restringido", tiene que ver con la falta de capacidades analíticas internas, con la apreciación de que es difícil encontrar talento en el mercado, y con la falta de personas internas para liderar la iniciativa. Finalmente, la cuarta, "Problemas de Datos", tiene que ver con la mala calidad de estos y la magnitud del esfuerzo necesario para utilizarlos.

Determinantes del Éxito y Fracaso en la Capitalización de Datos

¿En qué grado estas macro-barreras perjudican la creación de valor a partir de los datos? ¿Qué otras variables son relevantes? Nuestros modelos[2] arrojan varias conclusiones (ver figura 4).

Primero, que no todas las macro-barreras tienen un impacto efectivo en la creación de valor. El "Estilo Analógico" y los "Problemas de Datos" perjudican tanto a datos internos como externos, mientras que "Otras Prioridades" solo a los datos internos. Por su parte, "Talento Restringido" no tiene efectos, a pesar de que sus componentes tienen una frecuencia media-alta.

Análisis adicionales muestran que, para los datos internos, el "Estilo Analógico" es 4.5 veces más importante que las otras dos macro-barreras, mientras que, para los datos externos, el "Estilo Analógico" es 2.3 veces más importante que "Problemas de Datos".

Estos resultados contrastan con el análisis previo, que mostraba que las causas vinculadas a la macro-barrera "Estilo Analógico" son las menos frecuentes, mientras

[2] La figura 4 muestra, para ambos tipos de datos, qué factores tienen un impacto estadísticamente significativo en la creación de valor, y también el sentido del efecto (negativo o positivo).

que aquellas vinculadas a "Otras Prioridades" son las más frecuentes. El "Estilo Analógico", cuando está presente, tiene consecuencias muchas más importantes en la capitalización de datos.

¿Ahora, qué incide en el "Estilo Analógico"? Este es más frecuente en situación de abundancia, donde la alta dirección está cómoda y puede darse el lujo de confiar en un estilo intuitivo de toma de decisiones. Sin embargo, cuando aumenta la presión por resultados se rompe esta inercia y toma urgencia la necesidad de crear valor a partir de los datos, obligando a la alta dirección a reconsiderar su enfoque. Por otro lado, este estilo es más frecuente en organizaciones donde la adaptabilidad e innovación son menos relevantes. En síntesis, este estilo es viable mientras sus consecuencias no son demasiado caras, y lo clave es reconocer la necesidad de abandonarlo antes de que la exigencia por adaptabilidad y resultados se convierta en una crisis.

Además, otras variables también influyen. Para los datos externos, la Capacidad de Aprendizaje y Adaptación tiene un impacto positivo, mientras que, para los internos, ayudan los Sistemas de Gestión y Procedimientos, junto al Tamaño Organizacional. La Incertidumbre tiene un impacto negativo tanto para datos internos como externos.

FIGURA 4. EFECTO DE VARIABLES EN LA CAPITALIZACIÓN DE DATOS

	D.Internos	D.Externos
Estilo analógico	(-)	(-)
Problemas de datos	(-)	(-)
Otras prioridades	(-)	.
Talento restringido	.	.
Incertidumbre	(-)	(-)
Capacidad aprendizaje y adaptación	.	(+)
Sistema de gestión y procedimientos	(+)	.
Tamaño organizacional	(+)	.

Factores como los avances tecnológicos, las presiones regulatorias, los desafíos ambientales y la globalización, sugieren que la mayor volatilidad y complejidad del entorno empresarial harán que el "Estilo Analógico" sea cada vez más caro e inviable para las empresas.

Conclusiones: Forjando un Futuro Data-Driven

Aunque la profundidad de nuestro estudio excede el alcance de esta discusión, destacamos tres hallazgos relevantes para profesionales y líderes empresariales.

Primero, la oportunidad de mejora en la monetización de datos es palpable, con un amplio margen tanto en datos internos (70% de las empresas) como externos (78%).

Segundo, pese al interés manifiesto en maximizar el uso de datos externos (73% de las preferencias), pocas organizaciones logran capitalizarlos eficazmente (22%), mostrando una clara discrepancia entre las expectativas y capacidades reales de aprovechamiento. Esto demuestra la necesidad de establecer objetivos realistas, basados en un entendimiento exhaustivo de los datos y su potencial valor.

Tercero, las principales barreras identificadas son los "Problemas de Datos" y un "Estilo Analógico" en la alta dirección. Mientras que la primera es un impedimento técnico y eventualmente superable, la segunda es más insidiosa, reflejando la cultura y predisposición de la alta dirección y, por ende, representa un desafío más complejo pero crítico. Es una especie de miopía estratégica que no ve los datos como un activo clave con el que se puede crear valor, y por lo tanto ni se gestionan ni se les dedica la energía necesaria. Y en un entorno competitivo esto puede ser grave, pues quienes no capitalizan sus activos quedan rezagados con respecto a sus competidores. En síntesis, el desafío de capitalizar los datos no es meramente técnico, sino que también requiere un cambio de perspectiva de la alta dirección. Factores como los avances tecnológicos, las presiones regulatorias, los desafíos ambientales y la globalización, sugieren que la mayor volatilidad y complejidad del entorno empresarial harán que el "Estilo Analógico" sea cada vez más caro e inviable para las empresas.

Nuestra experiencia en el ESE con el curso "Data-Driven Value" muestra una forma muy accesible de dar los primeros pasos en capitalizar los datos. Hemos visto que una inmersión, aunque breve, en la dinámica de generación de valor es transformadora. El proceso parte con el corazón de toda iniciativa de datos: identificar una pregunta relevante, cuya respuesta sea valiosa. Luego exploramos la calidad y disponibilidad de datos para determinar en qué grado es factible obtener una respuesta con ellos. En este proceso iterativo los participantes adquieren conocimientos esenciales sobre Data-Science, lográndose un cambio de perspectiva tal, que más del 80% de ellos reemplazan su pregunta original por otra igualmente valiosa, pero más precisa y factible de responder.

Para la alta dirección, las múltiples demandas y urgencias del día a día dificultan hallar tiempo para la reflexión y el aprendizaje. Sin embargo, el rol principal de empresarios y directivos es hacerse cargo de lo estratégico, y los insights generados por los datos tienen el potencial de gatillar iniciativas con un impacto transformacional. Quienes decidan hacerse un espacio en sus apretadas agendas para darle una mirada estratégica a sus datos, estarán fortaleciendo los cimientos de su ventaja competitiva y fundando las bases para enfrentar con éxito los desafíos de la era digital.

¿PUEDE UN CEO NO-FAMILIAR SER EXITOSO EN UNA EMPRESA FAMILIAR?

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

En el número anterior de esta revista comentamos que el 2023 *Global Family Business Index,* elaborado por la Universidad de Saint Gallen en Suiza y la consultora EY, indicó que casi un 45% de las 500 mayores Empresas Familiares del mundo son lideradas por un CEO familiar, lo cual es un porcentaje sorprendente y más allá de lo que se suele pensar. Por otra parte, viendo la otra cara de la medalla, esto significa que el 55% restante de las 500 empresas familiares más grandes son conducidas por CEOs no familiares.

La principal razón para seleccionar un no-familiar para el puesto ejecutivo máximo es que los mercados financieros suelen castigar a las grandes empresas dirigidas por miembros de la familia controladora y ese castigo se refleja en el precio de la acción. Los analistas financieros no creen que la familia pueda proveer el talento suficiente para conducir una gran empresa, y a veces no confían en que si existiera ese familiar con talento pueda dirigirla en beneficio de todos los accionistas y no solo en el de la familia que controla.

Algunos estudios les dan la razón. Un famoso artículo de Belén Villalonga y Raphael Amit (2006) en el *Journal of Financial Economics*, tras una investigación de las empresas del Fortune 500 entre 1994 y 2000, concluye que los fundadores de empresas familiares crean valor cuando son CEOs, pero sus descendientes suelen destruirlo al llegar al puesto máximo.

Sin duda, un CEO familiar puede aportar muchas ventajas. Por ejemplo, al ser dueño o futuro dueño, piensa y actúa como tal, con una visión de largo plazo, con lo cual se reducen los "costos de agencia", según la famosa "teoría de la agencia". También se piensa que un CEO familiar suele tener más pasión por los negocios de su familia que un no familiar, quien es posible que se cambie de trabajo con mayor facilidad. Por eso, un CEO que reúne todas las cualidades gerenciales para el cargo y además es miembro de la familia, es doblemente positivo y seguramente será un gran CEO. Pero si solo es un familiar y no cuenta con el perfil o las ganas para asumir el cargo, es mejor optar por un profesional no familiar que reúna todos los requisitos. Así lo hizo Bill Marriott, Chairman de la cadena Marriott, líder mundial en hoteles, cuando luego de preparar a su hijo John por tres décadas, se dio cuenta que no era la persona indicada para los desafíos que debía enfrentar Marriott y finalmente eligió un CEO no familiar.

Es importante preguntarse: ¿En qué circunstancias las empresas familiares suelen designar a un CEO que no es pariente de los dueños? En nuestra experiencia, esto ocurre normalmente cuando (Martínez, 2023):

- Nadie en la familia posee el talento, el deseo y la pasión para hacerse cargo
- Hay candidatos provenientes de diversas ramas de la familia, pero es políticamente difícil nombrar a uno de ellos por sobre los demás
- Se necesita que alguien haga el trabajo "sucio" de reestructurar y reducir mucha gente
- El entorno competitivo o la estrategia requieren otra mirada o una expertise diferente

- La empresa tiene socios que exigen un CEO no familiar
- La empresa es controlada por una familia, pero está abierta en bolsa y nadie en la familia da la talla que exige el mercado

Cuando se da alguna de estas circunstancias, las empresas familiares suelen optar por un no familiar. A veces esa persona lleva años en la compañía, pero en otras ocasiones se escoge a alguien de afuera para que no esté contaminado con el ambiente interno.

Una segunda pregunta clave es: ¿Qué puede aportar un CEO no familiar a una empresa familiar? En nuestra experiencia, muchas cosas, entre ellas (Martínez, 2023):

- *Management,* gestión
- *Know-how,* conocimientos especializados

El calce entre el CEO no familiar y la cultura de la familia suele ser difícil, especialmente si ese ejecutivo proviene de una empresa muy diferente, por ejemplo, de una multinacional extranjera.

- Experiencia de otras empresas y sectores industriales
- Profesionalismo
- Objetividad e independencia
- Innovación y gestión del cambio
- Redes de contacto
- Ser un "amortiguador" de la influencia familiar
- Símbolo de que se puede hacer carrera para un no-familiar en la empresa familiar
- Ayudar al desarrollo de la siguiente generación
- Sensación de profesionalismo a ojos del mercado

Sin embargo, el calce entre el CEO no familiar y la cultura de la familia suele ser difícil, especialmente si ese ejecutivo proviene de una empresa muy diferente, por ejemplo, de una multinacional extranjera. Cuando se produce un choque entre dos culturas, normalmente la cuerda termina cortándose por la parte más delgada, es decir, el CEO no familiar termina yéndose antes de lo previsto.

En este contexto, la literatura acerca de la elección de CEO familiar o no familiar muestra que la familia estaría más dispuesta a nombrar a un CEO no familiar en la medida en que trabajen menos personas de la familia en la empresa y en que los atributos gerenciales sean más importantes que los familiares (Basco & Calabro, 2017). La familia propietaria tendría un vínculo más "calculativo" con un CEO no familiar, centrándose más en su desempeño económico, mientras que a un CEO familiar se lo evaluaría también por su comportamiento, cumplimiento de expectativas familiares y objetivos de largo plazo (Visintin et al., 2012).

Cuando se pasa de un CEO familiar a uno no familiar, aparecen distintas tensiones. Los CEOs no familiares deben ponerse de acuerdo con los propietarios sobre los roles que jugarán ambas partes a partir de entonces. En primer lugar, es posible que se produzca una tensión de profesionalización, entre lo que está organizado y aquello que no tiene estructura o control. En segundo lugar, podría darse una tensión en materia de colaboración, entre la

La familia propietaria debe dejar que este CEO externo pueda desplegar toda su capacidad, es decir, darle autonomía, no cortarle las alas, permitirle tener éxito, desarrollar sus planes de acción y rodearse de la gente adecuada.

autonomía del CEO no familiar versus la influencia en la estrategia de la familia propietaria, interfiriendo en la proyección de una estrategia clara. Esto, a su vez, generaría una última tensión, acerca de dónde poner los recursos económicos, humanos y de tiempo, entre otros. Por ejemplo, si en mejorar la estrategia comercial y la estructura organizacional o en innovar (van Helvert – Beugels et al, 2020).

En consecuencia, surge la tercera pregunta clave: ¿Qué se requiere para que la incorporación de un CEO no familiar, especialmente si viene de fuera de la empresa, sea exitosa?

En primer lugar, seleccionar muy bien a ese CEO y ojalá asesorarse por una empresa especialista. Aparte de sus capacidades, conocimientos y trayectoria, debe calzar muy bien con los valores y estilos de la familia empresaria, y especialmente del líder que se retira y los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Esto no significa que se convierta en un "yes-man", sino que posea una especial sensibilidad para entender la dinámica familiar y respetar la tradición y cultura de esa empresa.

En segundo lugar, la familia propietaria debe dejar que este CEO externo pueda desplegar toda su capacidad, es decir, darle autonomía, no cortarle las alas, permitirle tener éxito, desarrollar sus planes de acción y rodearse de la gente adecuada. Hay que darle la oportunidad de que le vaya bien.

En tercer lugar, es muy importante que el CEO no familiar cuente con un buen Gobierno Corporativo que lo apoye y controle a la vez. Este debe tener una estrategia clara y consensuada con el CEO. A su vez, debe fijarle grandes objetivos, apoyarlo y supervisarlo en su gestión, y evaluar periódicamente su desempeño. Es el complemento ideal a todo CEO, pero especialmente si es un no familiar. El directorio debiera ser un puente para que el CEO entable una mejor relación con la familia empresaria. En el momento de la sucesión de un CEO familiar a uno no familiar, debiera ser un órgano asesor e ir transitando hacia uno supervisor. Además, debiera promover que el CEO no familiar tenga un cambio de comportamiento adaptándose a la familia empresaria, pero, por otra parte, que la familia modifique su sistema de gobernanza, permitiendo que el CEO haga bien su trabajo (van Helvert – Beugels et al, 2020).

Por último, que el CEO no familiar sea remunerado conforme al mercado y que su paquete de compensación incluya elementos variables que reciba cuando cumpla objetivos tanto cuantitativos (resultados) como cualitativos (por ejemplo, el desarrollo de un excelente clima organizacional).

BIBLIOGRAFÍA

- Basco, R. & Calabro, A., 2017. "Whom do I want to be the next CEO? Desirable successor attributes in family firms". Journal of Business Economics, 87(4), 487-509.
- Martínez, J., 2023. Empresas Familiares: Reflexiones inspiradoras que mueven a la acción a empresarios y sus familias. Editorial LID, Bogotá.
- Van Helvert-Beugels, J.; Nordqvist, M., & Flören, R., 2020. "Managing tensions as paradox in CEO succession: The case of nonfamily CEO in a family firm". *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship,* 38(3) 211-242.
- Villalonga, B. y Amit R. 2006. *"How do family ownership, control and management affect firm value?"*, Journal of Financial Economics, 80(2), 385-417.
- Visintin, F., Pittino, D., Minichilli, A., 2017. "Financial performance and non-family CEO turnover in private family firms under different conditions of ownership and governance". *Corporate Governance: An International Review.*

DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES PARA LA INCORPORACIÓN DE MUJERES A LOS DIRECTORIOS EN CHILE: ONBOARDING

Artículo elaborado por:

CÍRCULO DE MUJERES DIRECTORAS IPSA

ESE BUSINESS SCHOOL Universidad de los Andes

25 AÑOS

CENTRO GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD

La llegada de un nuevo miembro al directorio de una empresa representa desafíos importantes, tanto para el directorio como para la persona que se incorpora a este. Entender sobre la empresa y su industria, leer las dinámicas internas del directorio, desarrollar relaciones de confianza y lograr aportar puede tomar mucho tiempo. Según la poca evidencia disponible, se indica que en promedio un director comienza a aportar valor significativo a partir del cuarto año[1]. Esto es particularmente desafiante considerando que, aunque existe la posibilidad de reelección, la designación de los directorios normalmente se hace por tres años.

Cualquier persona que se incorpora a un directorio enfrenta esta serie de desafíos, pero éstos son aún mayores cuando se trata de una mujer, dada su histórica subrepresentación, los posibles sesgos de los otros miembros y las expectativas que se tienen de ellas. Así surge la pregunta sobre cómo perfeccionar los procesos de incorporación (onboarding) de nuevas directoras de forma tal que se integren de manera efectiva, eviten riesgos innecesarios y comiencen a aportar valor lo antes posible.

[1] Huang, S., & Hilary, G. (2018). Zombie board: Board tenure and firm performance. Journal of Accounting Research, 56(4), 1285-1329.

En base a un análisis de la literatura internacional[2] y de lo planteado por las directoras miembros del Círculo de Mujeres Directoras IPSA se concluye que un proceso de onboarding efectivo no se basa únicamente en capacitar al nuevo integrante del directorio, sino que debe considerar además la preparación de los directores incumbentes y de toda la organización. A continuación se presentan algunas recomendaciones sobre cómo implementar un proceso de onboarding exitoso.

ONBOARDING DEL NUEVO DIRECTOR O DIRECTORA

Primero, en relación con la capacitación de una directora que se está incorporando a una organización se recomienda considerar las siguientes tres áreas críticas:

1. Estructura de la empresa e información financiera

Durante el onboarding, es fundamental que los nuevos miembros comprendan aspectos internos de la empresa, como su historia, su estrategia actual, sus unidades de negocio, su estructura de administración y sus fuentes de capital. También es importante que conozcan aspectos externos, como las tendencias de la industria, los competidores y los principales stakeholders. Una punto relevado por varias directoras fue pedirle a la empresa un proceso formal de inducción. Otra recomendación es que la nueva integrante revise antes de la primera sesión a la que le toque asistir, material previo a su incorporación como las memorias anuales, las actas de las sesiones de directorio de años anteriores y las juntas de accionistas

[2] IMD (2015) A Practical Perspective: Onboarding. Retrieved from: https://www.imd.org/research-knowledge/corporate-governance/articles/onboarding/

Con la búsqueda de directorios más diversos, es cada vez más común que el nuevo director sea muy diferente al grupo homogéneo de incumbentes

ordinarias y extraordinarias. Además, se recomendó que la nueva directora solicite una reunión con la presidencia del directorio, la gerencia general y otros ejecutivos clave para aclarar cualquier duda que no se haya podido resolver con el material disponible.

2. Gobierno corporativo y funciones del directorio

Más allá de la información financiera de la empresa, se recomienda a los nuevos integrantes informarse especialmente bien sobre los demás miembros del directorio, el grupo controlador (o principales accionistas), los demás accionistas y el equipo ejecutivo. El proceso de onboarding debe comprender además las tareas que deben desempeñar en su cargo, las fechas clave (por ejemplo, reuniones de directorio, juntas de accionistas, etc.), los procesos de reporte al directorio (cómo solicitar información a la gerencia y con cuánta anticipación) y las responsabilidades legales que conlleva su cargo según lo establecido en la ley.

3. Aspectos intangibles del directorio

Por último, está el reconocimiento de los aspectos intangibles del directorio. Existe un riesgo importante tanto para las nuevas directoras como para las organizaciones de no dar el mismo peso a estos temas, que resultan cruciales para un exitoso proceso de onboarding. Una nueva integrante del directorio debe intentar comprender cómo son los demás directores, cuál es la mejor manera de interactuar con ellos y cómo captar las expectativas que se tienen sobre ella dentro y fuera del directorio. Como se discutirá más adelante, estos temas son fundamentales para no sólo incorporar adecuadamente a la nueva directora, sino que también para favorecer que ella vaya aumentando su poder e influencia (y, por ende, su efectividad) al interior de la organización.

Una recomendación concreta que surgió de las experiencias de las directoras fue que el directorio designe a un director con más experiencia como mentor de la nueva integrante. Este mentor puede ayudar en cosas tan prácticas como sentarse al lado de la directora entrante, para "traducir" ciertas cosas que se planteen en el directorio y que la nueva directora aún no domine completamente. Un mentor con experiencia puede además ayudar a comprender la dinámica intangible de las reuniones y colaborar para encontrar un equilibrio entre hacer demasiadas preguntas o muy pocas durante las sesiones de directorio.

ONBOARDING DE LA ORGANIZACIÓN

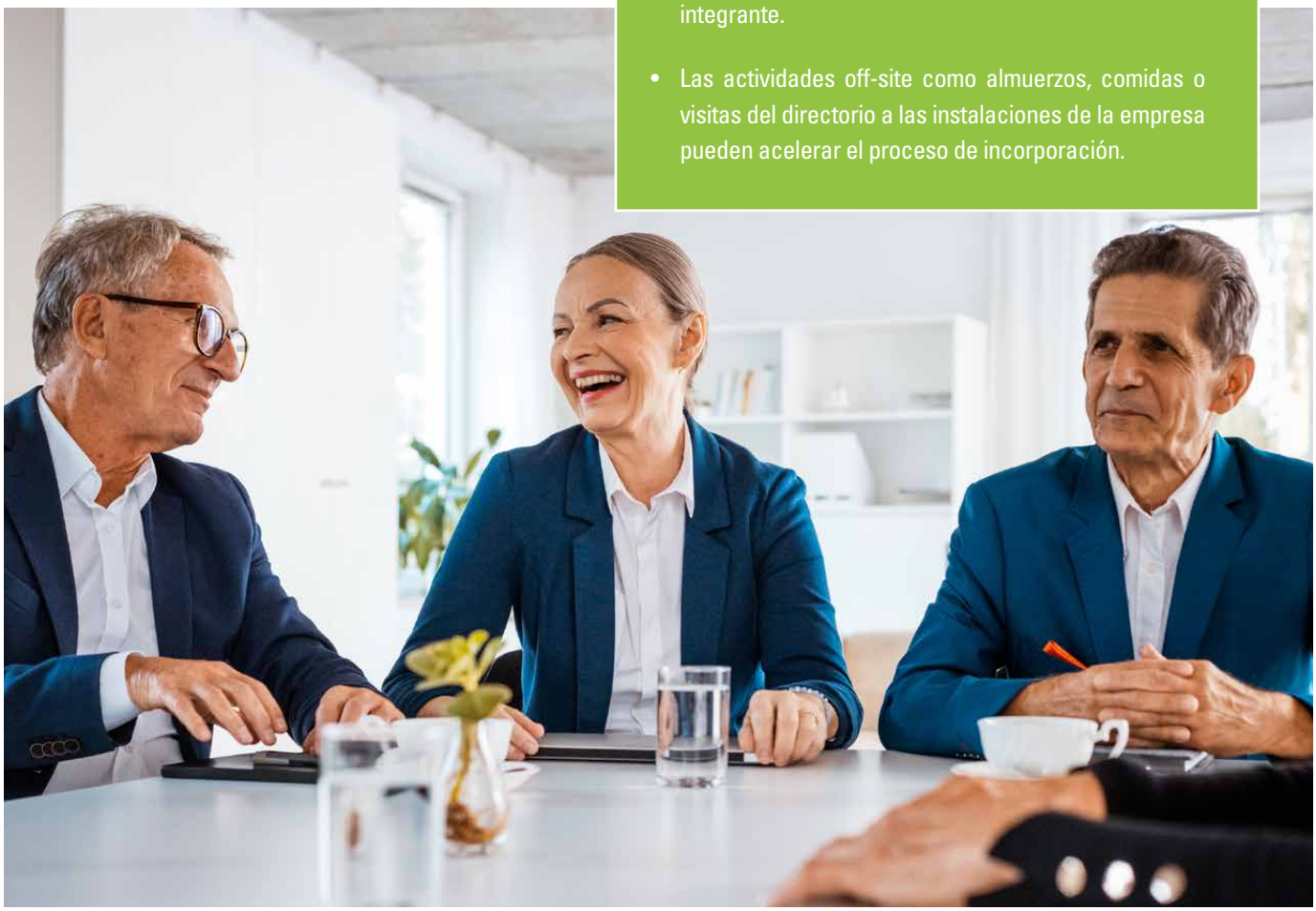
Como se mencionó anteriormente, un buen plan de onboarding debe considerar además la preparación de la organización, incluyendo a los demás directores y miembros del equipo ejecutivo. El objetivo principal debe ser aumentar la receptividad hacia la diversidad y generar la confianza suficiente para aprovechar al máximo las capacidades de la nueva integrante.

Con la búsqueda de directorios más diversos, es cada vez más común que el nuevo director sea muy diferente al grupo homogéneo de incumbentes. Más allá de la diversidad de género, un nuevo integrante podría tener dificultades para leer los códigos culturales del grupo si es que tiene una edad diferente, otra nacionalidad, es de una región distinta del país o si tiene una formación académica muy diferente, entre otras cosas. Es posible que la presencia de un nuevo integrante impacte en las dinámicas del directorio, ya que puede aportar temas que nunca se habían considerado anteriormente o que, habiéndose tratado, no se les haya dado la relevancia que merecían. Una recomendación muy importante que surgió desde las directoras es que el onboarding no debe ser sinónimo de asimilación donde una cultura se adapta a la otra, ya que esto podría reducir los beneficios de la diversidad. En cambio, el onboarding debiese basarse en la creación de un ambiente abierto a la singularidad de cada persona, fomentando al mismo tiempo un sentimiento de pertenencia.

Finalmente, dos formas en que la organización se puede adaptar para favorecer el onboarding de una nueva directora son:

Actividades Off-site: Dado que las reuniones del directorio suelen durar aproximadamente tres horas y se llevan a cabo una vez al mes, puede resultar difícil conocer y establecer lazos de confianza con los demás integrantes. Por lo tanto, podría resultar positivo el crear espacios donde los directores puedan interactuar fuera de las sesiones, como cenas o almuerzos en las fechas de las reuniones, visitas a las instalaciones o juntas de accionistas. Por ejemplo, se mencionó que una ventaja de realizar una visita a las instalaciones de una empresa

- Un proceso de onboarding efectivo no se basa únicamente en capacitar a la nueva o nuevo integrante del directorio, sino que debe considerar además la preparación de los directores incumbentes y de toda la organización para incorporarle.
- Una medida especialmente útil para facilitar este proceso es designar al miembro del directorio con más años en la empresa como mentor del nuevo integrante.
- Las actividades off-site como almuerzos, comidas o visitas del directorio a las instalaciones de la empresa pueden acelerar el proceso de incorporación.



en una región distinta es que durante estas visitas pueden surgir oportunidades para compartir entre pares en ambientes menos estructurados como comidas en grupo que surgen de forma improvisada.

Visibilización de sesgos inconscientes: Es recomendable que el proceso de onboarding considere el educar a los directores incumbentes sobre los sesgos inconscientes y sistémicos que pueden afectar negativamente a una nueva directora que se está incorporando. Una opinión que se repitió en algunas directoras es que los directorios en Chile puede que sean poco inclusivos no por mala intención, sino que por falta de conciencia de sus sesgos y de conocimientos de cómo superarlos.

CONCLUSIONES

Tanto la evidencia internacional como la experiencia de las directoras del Círculo de Mujeres Directoras IPSA sugieren fuertemente que las directoras enfrentan desafíos adicionales a los de sus pares masculinos al momento de integrarse al directorio y también en el proceso de ir ganando poder e influencia.

La responsabilidad de enfrentar estos desafíos no debe recaer solamente en la nueva directora, sino que es igual de importante que las empresas, los directores y especialmente la presidencia del directorio tomen medidas concretas para apoyar el aumento de la influencia y representación femenina en el directorio y cargos ejecutivos.

Programas de apoyo a la I+D en países en desarrollo: la experiencia chilena

Iván Díaz-Molina
Ph.D., Temple University
Director Centro de Innovación y Emprendimiento
Profesor Adjunto Área de Estrategia y Dirección General
ESE Business School
Universidad de los Andes
imolina.ese@uandes.cl

Juan Acevedo
Master of Social Research, Methods and Statistics. University of Manchester, Reino Unido
Magister en Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile
Sociólogo, Pontificia Universidad Católica de Chile.
jacevedo.ese@uandes.cl

Las fallas del mercado, como la difusión del conocimiento y las dificultades financieras, hacen que las empresas inviertan en I+D por debajo del nivel socialmente óptimo. Durante la última década, los incentivos fiscales basados en el gasto se han convertido en la principal herramienta de apoyo a la I+D en muchos países de la OCDE.

Actualmente, la financiación directa y los incentivos fiscales son dos instrumentos que se utilizan en muchos países.

Estos alientan una mayor inversión en I+D por parte de las empresas, lo que conduce a más innovación, productividad y crecimiento nacional. Por lo tanto, para ofrecer altos retornos sociales, los gobiernos deben fijar metas o condiciones específicas en su financiamiento público directo para I+D.

Chile presenta una excelente oportunidad para examinar el impacto de las políticas de I+D, porque es un mercado emergente considerado el país más competitivo en el Índice Global de Innovación. Sin embargo, como economía emergente típica, se centra en la exportación de productos primarios donde la innovación no juega un papel muy relevante y aporta relativamente poco valor directo a su economía.

En general, parece haber un amplio consenso en que el financiamiento público directo es más apropiado para apoyar investigaciones de alto riesgo a largo plazo y apuntar a áreas específicas que generan bienes públicos o tienen un potencial excepcionalmente alto de efectos indirectos. Mientras tanto, los incentivos fiscales que apoyan las actividades de I+D están orientados al desarrollo de aplicaciones que tienen potencial para ser llevadas al mercado, que no cuentan con acceso a subvenciones o que realizan investigaciones que no se benefician de otras políticas.

Por tamaño, la financiación pública directa es más eficaz en las PYME, mientras que las empresas más grandes prefieren incentivos fiscales.

Esta investigación utilizó los datos de la Encuesta de Innovación que realiza cada dos años el Instituto Nacional de Estadística (INE) de Chile y el Ministerio de Economía de Chile. Esta encuesta cubrió los años 201516 y 201718 y, con algunas variaciones menores, mantuvo preguntas estandarizadas de acuerdo con el Manual de Oslo.

Los resultados de esta investigación informaron que, a diferencia de las economías desarrolladas, las empresas de los países en desarrollo se centraron en la imitación y la adquisición de tecnología en lugar de la I+D. Además, se pudo observar que la innovación de procesos fue más frecuente que la innovación de productos. Así, se puede deducir que las empresas se dedican con mayor frecuencia a actividades de explotación que a actividades de exploración y carecen de coordinación con el sistema o las redes nacionales de innovación.

A diferencia de las economías desarrolladas, las empresas de los países en desarrollo se centraron en la imitación y la adquisición de tecnología en lugar de la I+D. Además, se pudo observar que la innovación de procesos fue más frecuente que la innovación de productos.

El Gobierno desarrolló varios esfuerzos para implementar exitosamente la Ley de Incentivos Fiscales a la I+D, pero hubo una pérdida de efectividad cuando las empresas utilizaron esta herramienta y los subsidios en forma simultánea.

Los hallazgos sugirieron varias implicaciones prácticas importantes para las economías emergentes, como que los formuladores de políticas y los gobiernos deberían considerar las estrategias de innovación como un sistema donde su efectividad puede captarse mejor como un todo integrado. En el caso de Chile, el Gobierno desarrolló varios esfuerzos para implementar exitosamente la Ley de Incentivos Fiscales a la I+D, pero hubo una pérdida de efectividad cuando las empresas utilizaron esta herramienta y los subsidios en forma simultánea.

Los resultados confirmaron el impacto positivo de esta financiación pública directa en los efectos en la innovación. Por lo tanto, la difusión de esta herramienta es fundamental para el crecimiento de las economías emergentes. Además, es vital la implementación de estrategias para estimular la participación de los Knowledge Intensive Business Services, KIBS, en estas políticas públicas, especialmente cuando hay evidencia del papel de los KIBS como vectores de información y conocimiento, y su contribución a la creación de ventajas competitivas y al desarrollo.

Aunque pocos estudios han examinado el impacto del apoyo fiscal y financiero directo a las empresas chilenas, esta investigación observó que el apoyo financiero público directo se correlaciona positivamente con un gasto más considerable, pero el efecto sólo es significativo para el sector de servicios. En cuanto a los incentivos fiscales, se evaluó el impacto de la Ley de Incentivos Fiscales a la I+D sobre el gasto en insumos innovadores en Chile, destacando que esta Ley tuvo algunos efectos positivos pero menores sobre algunos componentes del gasto en innovación.

Por lo tanto, este estudio recomienda que las investigaciones futuras examinen diferentes indicadores del gasto en I+D, específicamente el gasto externo e interno, los salarios en I+D, el número de investigadores, las actividades de I+D, la maquinaria o la tecnología. Además, se recomienda medir las empresas en más de dos períodos, porque será un caso interesante para analizar el impacto de las políticas de innovación a lo largo del tiempo.

INVESTMENTS

EXPERTOS EN

ASESORÍA PATRIMONIAL

Ofrecemos la gama más alta de soluciones de inversión, diseñadas para acompañar a cada uno de nuestros clientes hacia sus metas patrimoniales. Además, de una gestión totalmente diferenciada con:

- ASESORÍA TRIBUTARIA
- UN SERVICIO PERSONALIZADO
- LA MAYOR OFERTA DE PRODUCTOS EN EL MERCADO
- UN EQUIPO DE EXPERTOS QUE TRABAJA PARA ENTREGARTE LAS MEJORES ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN

SURA Investments

Soluciones globales | Asesoría experta

Conoce más en **surainvestments.com**

REVISTA ALUMNI / NÚMERO 21 / 2024
ESE BUSINESS SCHOOL DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES