

HACER 26

La empresa del futuro se hace hoy

CRECER 56

Si al Gobierno Corporativo

ENTENDER 16

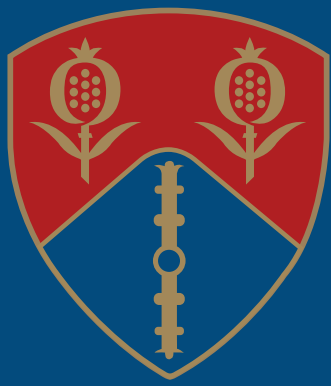
The heart of work

INALDE

TRABAJAR

HOY

¿CÓMO LO GESTIONAN LAS EMPRESAS Y LOS EMPLEADOS DEL FUTURO?

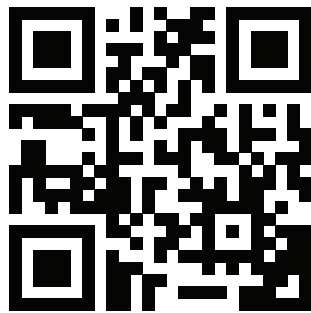


INALDE
Business School

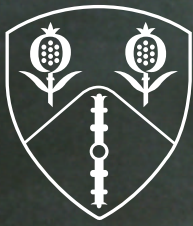
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**¿QUIERES SABER QUÉ TIENEN EN
COMÚN ALGUNOS DE LOS LÍDERES MÁS
IMPORTANTES DEL PAÍS?**

Descúbrelo en este **código QR**



www.inalde.edu.co



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



HAZ PARTE DE LA JUNTA DIRECTIVA DE STARBUCKS*

Vive la experiencia **Inalde Business School**
en el **MBA X 1 DÍA**

MÁS INFORMACIÓN



Fecha: 20 de abril
de 2018



Lugar: Inalde Business School, Autopista
Norte KM 7, costado occidental.
En Waze App como: Inalde Business School.



Hora: 7:00 a.m. a
11:15 a.m.

***Caso de Harvard Business School:**
Starbucks: Brindando servicio al cliente

Inscripciones en el siguiente link:
bit.ly/mba-inalde

Cupos limitados

CONSTRUCTORA CONCONCRETO ES: Innovación y Sostenibilidad

Centro de
Innovación
Concreto

Universidad EIA
Envigado, Antioquia

Centro de Innovación
Concreto

DESARROLLAMOS NUESTRA PRIMERA

IMPRESORA 3D GRAN FORMATO

- **OPTIMIZACIÓN** E INDUSTRIALIZACIÓN
- PROCESOS CONSTRUCTIVOS **ÁGILES, EFICIENTES Y SOSTENIBLES**

 **INNOVACIÓN+**
Sostenibilidad

 **Constructora
Concreto**

 #ConstruyendoPaís | www.concreto.com

Medellín
(574) 402 5700

Bogotá
(571) 620 2166

Barranquilla
(575) 318 5560

Panamá
(507) 265 8680



¿SOMOS CONSCIENTES LOS DIRECTIVOS DE LOS GRANDES CAMBIOS QUE SE AVECINAN EN NUESTRO ENTORNO

LABORAL? Algunos de estos nuevos modelos ya los vivimos en nuestras organizaciones y es probable que no los estemos afrontando de la manera adecuada. Esta edición llega en el momento justo para que descubramos cómo debemos plantearnos el devenir y realidad empresarial que se acerca en el corto, mediano y largo plazo.

Las empresas colombianas, en los últimos años, han atravesado muchas de estas nuevas dinámicas y en nuestro país ya se pueden encontrar los modelos más vanguardistas provenientes especialmente de Estados Unidos. Sin embargo, es preciso asumir estos nuevos retos con apertura y sabiendo que aún tenemos tareas pendientes, en especial con la calidad de vida de nuestros colaboradores. El crecimiento de las organizaciones se debe, en gran medida, a ese estado de bienestar de quienes tenemos a cargo. Los directivos debemos estar abiertos al aprendizaje constante. El día a día y los hábitos adquiridos nos llevan a que creamos que lo más importante es hablar en vez de escuchar. No obstante, muchas veces los empleados tienen ideas muy valiosas que por temor o falta de cercanía no las comunican y podríamos perder excelentes oportunidades para nuestro crecimiento empresarial y, además, personal.

Asimismo, Colombia continúa con los desafíos que ya hemos conocido por años, incluso décadas. Asuntos como la determinación del salario mínimo, más que la cifra en sí misma, debe hacernos reflexionar sobre cómo se toman las decisiones más importantes en un país cuya única opción es avanzar cada día más y de ese mejoramiento, ustedes, empresarios y directivos, son responsables directos. Asumamos con criterio y sensatez esos cambios que también llegan para Colombia en esta época en la que se decide el porvenir de las próximas generaciones.

Debemos ser conscientes de que tenemos en nuestras manos muchas decisiones que impactan no solo a nuestro círculo empresarial, sino a todo el entorno en el que vivimos. De nuestro buen actuar depende la posibilidad de que construyamos un futuro más fructífero y estable para nuestra sociedad y las próximas generaciones.



Luis Fernando Jaramillo Carling

Director General de Inalde Business School



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Luis Fernando Jaramillo Carling
Director General
Inalde Business School

Héctor Ángel
Director honorario *Revista Inalde*

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

Sandra Idrovo Carlier
Directora Editorial Invitada
sandra.idrovo@inalde.edu.co

Comité Editorial
Luis F. Jaramillo C.
Alfonso Aza Jácome
Elsa Cristina Robayo
Héctor Ángel
Sandra Idrovo Carlier
Enrique Esteban

Enrique Franco Mendoza
Adriana Prieto Herrera
Asesoría editorial y de diseño

Gladys Pérez Colmenares
Comercialización
gladys.perez@inalde.edu.co



Lo que en un momento se tenía claro y delimitado, qué es el trabajo, ahora parece difuminarse y las fronteras entre trabajo y sus puestos ya no son claras.

ESPECIAL

10 **TRABAJO.**
Cómo se originó y lo que nos espera
Sandra Idrovo Carlier

16 **TRABAJAR HOY.**
The heart of work
Valeria Fratocchi

26 **TRABAJAR HOY.**
Principios de Google que inspiran en la nueva era
Édgar Helou

34 **TRABAJAR HOY.**
Felicidades, su puesto lo ocupará un robot, ¿o no?
Ignacio Osuna Soto y Cindy Paola Pinzón Ríos

40 **TRABAJAR HOY**
Líderes, ¿cómo mantenerse a la cabeza?
Marco D'Andrea

44 **TRABAJAR HOY.**
Humanos y robots
Pablo Sartor

50 **ECONOMÍA.**
Salario mínimo en Colombia: no todos los factores fueron analizados
John Naranjo Dousebés

56 **GOBIERNO CORPORATIVO.**
Qué hacer si está pensando en tener y fortalecer su junta directiva
Jorge Iván Gómez

66 **DIRECCIÓN GENERAL.**
¿A usted es fácil decirle “no”?
Ciro Gómez Ardila

68 **GOBIERNO CORPORATIVO.**
Clave para nombrar y remunerar a los mejores directivos
María Piedad López, Diógenes Lagos y José Betancourt

74 **RANKING.**
Los cinco trabajos más estresantes

76 **POLÍTICA DE EMPRESA.**
Entre pymes, ¿es usted infractor?
Juan Manuel Pinzón

82 **DINÁMICAS EMPRESARIALES.**
VUCA
Carlos Francisco Restrepo

88 **Alumni**
90 **Executive MBA GRADOS**
92 **MBA**
93 **Executive Education**
94 **Semana Internacional MBA**



Consejo de Dirección
Alumni Inalde

Luis Fernando Jaramillo,
Director General.
Germán Serrano Duarte,
Director Alumni.
Francisco de Paula Gómez, PADE.
María Eugenia Rey Renjifo, PADE.
Gustavo Mas, PADE.
María Eugenia Villa Camacho, PDD.
Cristina María Cerra Rojas, PDD.
José Leonardo Rojas M., MBA.

Mariana Daza Palacios
Catalina Castaño Incapie
Periodista

Diseño Editorial Comunicaciones Ltda.
Diseño, diagrama, pre prensa
corrector: César Puerta
contacto@diseñoeditorial.com

Shutterstock
1,2,3 Fotografía
Archivo particular colaboradores
Google / prensa
D.E. Comunicaciones Ltda.
Banco de la República / Guillermo Restrepo
Fotografía

Nomos Impresores
Impresión

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

www.inalde.edu.co

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

El mundo está cambiando y aunque esta sea una frase trillada, las organizaciones de hoy están más cerca del futuro que alguna vez solo fue posible en la imaginación.

Esta edición, dedicada justamente a ese futuro que ya se manifiesta en el mundo laboral, cuenta con destacados autores de la academia y del sector empresarial (en la mayoría de los casos pertenecen a los dos ámbitos), cuyas investigaciones y experiencias han sido determinantes para entender, afrontar, adaptar y aprovechar la dinámica actual.

El contenido editorial que hemos elegido destaca que quienes están a la cabeza de las organizaciones tienen una oportunidad única de ser los líderes de este mundo cambiante, y a la vez de integrarlo. Las generaciones hoy son más diversas que nunca y sus puntos de vista son, en sí mismos, un reto para el desarrollo y crecimiento empresarial y social. De ese profundo entendimiento pueden derivarse nuevos modelos que permitan incursionar en verdaderos caminos de innovación, además, sostenibles.

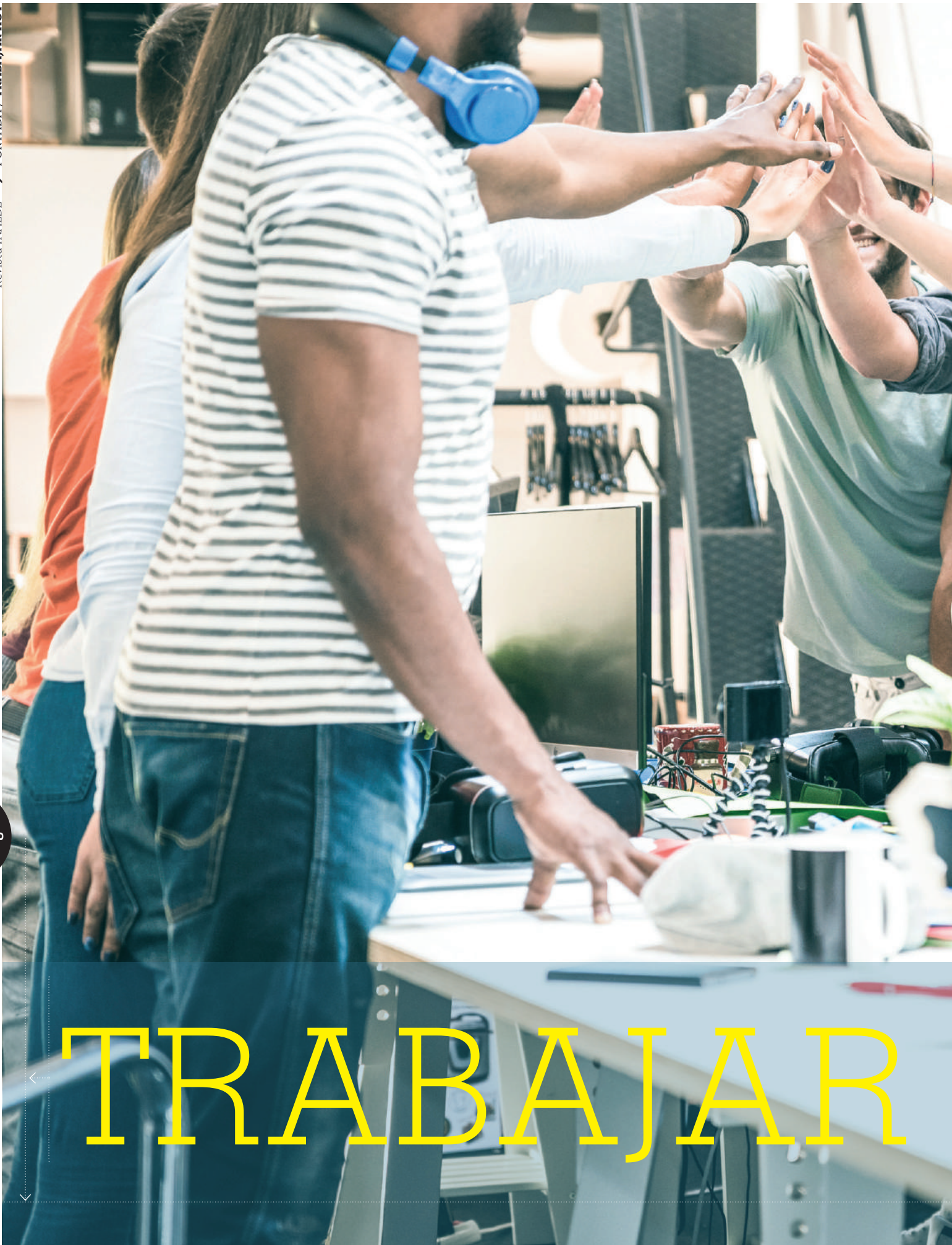
Desde Inalde Business School los invitamos a explorar todas las posibilidades de crecimiento que se derivan de lo que ya ha sido llamada Revolución 4.0. y, sobre todo, a tener presente que solo por medio de una visión humanística de las organizaciones, es posible transformar de forma positiva la sociedad. Este mundo que se moldea día a día y en el que aparecen nuevos trabajos que enriquecen el panorama creativo de la humanidad necesita de manos laboriosas y transparentes que exalten lo mejor y más digno de las personas.

Luis Fernando Algarra García

Director Revista INALDE

luis.algarra@inalde.edu.co





TRABAJAR



HOY

EL CORAZÓN DEL TRABAJO THE HEART OF WORK

Analysis: the goal is to lead a progressive and sustainable migration towards better quality jobs.

pág. 16

PRINCIPIOS DE GOOGLE QUE INSPIRAN

Desde la inclusión hasta la inteligencia colectiva, así se trabaja en una de las empresas líderes del mundo.

pág. 26

RETOS LABORALES DEL FUTURO CERCANO

¿Cuáles serán los nuevos cargos, cómo se debe adelantar la nueva dirección?

pág. 34

LÍDERES

¿Cómo mantenerse a la cabeza en el futuro, cuáles son las claves para navegar en aguas desconocidas?

pág. 40

TRABAJO, ¿CÓMO SE ORIGINÓ Y QUÉ NOS ESPERA?

Desde los griegos y los romanos hasta el siglo XXI. El sentido que tiene el trabajo en la vida del hombre y cómo nos está cambiando.

pág. 10

ROBOTS Y HUMANOS

El valor de un robot y cómo adaptarnos a la convivencia en el trabajo y no ser reemplazados.

pág. 44



TRABAJO

CÓMO SE ORIGINÓ Y LO QUE NOS ESPERA



*Sandra Idrovo
Carlier, Ph. D.*

*Directora de
investigación y profesora
del departamento de
Dirección de Personas
en las Organizaciones,
Inalde Business School.*

Lo que en un momento se tenía claro y delimitado, qué es el trabajo, ahora parece difuminarse y las fronteras entre trabajo y sus opuestos ya no son claras. Las profesiones, los nombres de los puestos, así como las diversas ocupaciones que están surgiendo a nuestro alrededor reclaman una mirada atenta a lo que queremos decir cuando hablamos de “trabajo”.

VISIÓN HISTÓRICA DEL TRABAJO
RECORRIDO DESDE LOS GRIEGOS
Y LOS ROMANOS

- pág. 12

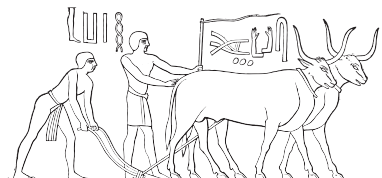
EL SENTIDO DEL TRABAJO EN LA
EDAD MEDIA, LA ERA INDUSTRIAL
Y EL SIGLO XIX

- págs. 12-13

LA TRANSFORMACIÓN DEL SENTIDO
DEL TRABAJO ENTRE LOS SIGLOS
XX Y XXI

- págs. 14-15

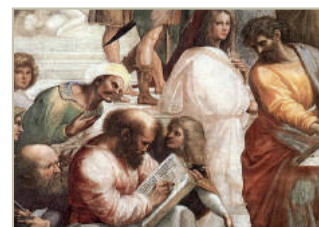
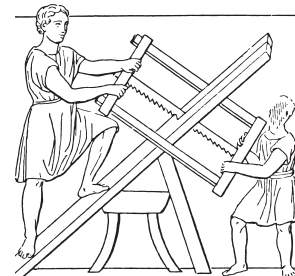
SENTIDO DEL TRABAJO: UNA VISIÓN HISTÓRICA



Cuando preguntamos qué es trabajo, las respuestas van desde: "algo por lo que me pagan" hasta "actividad que permite la autorrealización de quien la desempeña". De hecho, se reconoce, actualmente, una doble dimensión que da sentido al trabajo. Por una parte, está aquello que es resultado de la actividad transformadora del ser humano: los objetos o utensilios, todo lo que resulta como externo a la persona. Esa actividad y sus productos son cuantificables. Igual lo es el impacto en la naturaleza al transformar sus elementos para beneficio de las personas y el servicio que presta a la sociedad. Por otra parte, está el sentido de realización o no de quien realiza el trabajo. Estas dos dimensiones son las que otorgan sentido en este contexto y cuando no van de la mano, el trabajo se experimenta como negativo.

GRIEGOS, ROMANOS: ENTRE LO INTELLECTUAL Y LO UTILITARIO

Como la existencia conjunta de estas dos dimensiones no viene asegurada por la actividad misma del trabajo, su vivencia y reflexión ha variado. Desde la Grecia clásica hasta nuestros días, pasando por Hegel, Lutero, Marx entre otros pensadores y sistemas, este sentido del trabajo ha sido una encarnación de la cultura y su sistema de valores y creencias. Para los clásicos (griegos y romanos) el trabajo viene definido en contraposición al ocio y separando el sentido objetivo del trabajo del subjetivo. Es decir, una cosa es la actividad que determina que una persona se desarrolle (actividades intelectuales) y otra, la actividad que la perfecciona en lo exterior (actividades técnicas y utilitarias). Las primeras, las actividades intelectuales tienen que ver con el pensar, la acción política, la ciencia y la teoría, todo lo cual es posible para quienes disfrutan de un cierto "ocio", es decir, tiempo, porque otros realizan las tareas necesarias para vivir. En la sociedad urbana de los griegos y romanos esas actividades técnicas y utilitarias (sembrar, recolectar, criar, producir algo material: herreros, artesanos, etc.) que hacen posible la vida de la colectividad y que ocupa todo el tiempo, las realizaban otro grupo de personas.



GRIEGOS, ROMANOS

EDAD MEDIA

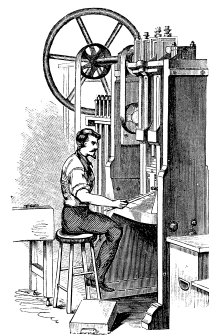
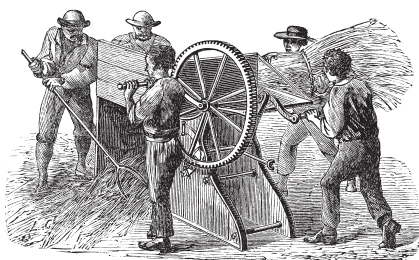


EDAD MEDIA: ENTRE LO LIBERAL Y LO SERVIL

Esta división del trabajo perduró a lo largo de la Edad Media con la división entre artes liberales y serviles. Ambos tipos de actividades son realizadas en beneficio de toda la colectividad, pero las primeras son actividades libres, no impuestas por la necesidad de sobrevivir, mientras que las segundas son exigidas por esa misma necesidad. Esta división introdujo un sistema de clases determinado por la actividad: los siervos se dedicaban a las tareas exigidas para vivir, mientras que los señores se dedicaban a las otras. Con esta diferenciación era imposible, teórica y culturalmente, hablar de la realización del ser humano en el trabajo. El sentido del trabajo se limitaba a tener en cuenta la dimensión objetiva y desconocía esa otra dimensión subjetiva, con el resultado existencial de vivir el trabajo, en muchas ocasiones, como una mera condición de subsistencia.

ERA INDUSTRIAL: ENTRE CIENCIA Y TÉCNICA

No es sino hasta que de la sociedad urbana pasamos a la industrial que aparecen cambios mayores en la concepción de trabajo porque se ha dado la síntesis entre ciencia (pensar) y técnica (hacer) y por el desencadenamiento del proceso de capitalismo que, como indica Choza, “homogeneiza y en cierto modo homologa la totalidad de bienes y actividades en función de la unidad métrica monetaria”. En otras palabras, el capitalismo pone a circular en el mercado esa totalidad de bienes y establece un precio a cada uno de sus elementos. “La categoría trabajo se universaliza”, continúa Choza, “porque toda actividad humana es medida por el dinero-salario, y se tematiza porque su condición de posibilidad ya no es el ocio, sino el dinero”.

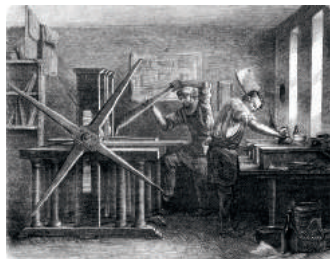


SIGLO XIX: EL SABER SE UNIVERSALIZA

Recordemos que en el siglo XIX la ciencia avanzaba rápidamente y representaba ese ejercicio del poder de transformar el cosmos. Por lo tanto, era importante que el saber se universalizara para que todas las personas pudieran participar de esa realización en la tarea que llevaba a cabo. Para Marx, esa alienación se da porque no existe una distribución de la riqueza que haga posible asegurar el sentido objetivo del trabajo y, automáticamente, el subjetivo se daría. Pero la historia ha demostrado que las propuestas de los dos pensadores no aseguran la superación de la alienación de la persona en su trabajo.

ERA INDUSTRIAL

SIGLO XIX



En la sociedad industrial, la noción de trabajo se ha universalizado de tal manera que tanto Hegel como Marx incluyen en ella todos los tipos de actividades y tiene una fuerza tal, que se acepta que el trabajo transforma el cosmos (lo que nos rodea) y transforma a las personas que lo realizan. La división clásica entre unas actividades que realizan lo primero y otras, lo segundo, ha desaparecido y se acepta cómo toda actividad de alguna implica la dimensión subjetiva y objetiva del otro. Pero su desarrollo conjunto no se da en el trabajo diario porque existen elementos que lo evitan y que llevan a esa “alienación”. Para Hegel ese obstáculo es la ignorancia; de ahí que una forma de superar esas alienaciones es el saber.



SIGLO XX: LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

El siglo XX vio plasmada en los sistemas colectivistas de países europeos la tesis de Marx de distribuir la riqueza para hacer posible la realización de las personas en su trabajo y suprimir los elementos alienantes. Por otra parte, surgen iniciativas de buscar una mejora en la funcionalidad del sistema de producción y también una mayor satisfacción de los trabajadores. En este caso se da preferencia al sentido subjetivo del trabajo y se espera que el objetivo se dé como consecuencia. En este grupo podemos incluir los sistemas derivados de las propuestas de Taylor, Mayo, Maslow, Herzberg, entre otros. El problema es que a pesar de verse respuestas positivas en los procesos de producción (sentido objetivo), y también en el grado de realización de las personas (sentido subjetivo), el resultado sacó a la luz muchas otras variables que influyen a la par. Así, el resumen, como indica Choza, fue que aunque se puede definir lo que supone la “realización de la persona en el trabajo”, “su consecución en el plano existencial concreto es muy variable en función de las características personales de cada individuo y de las características de su entorno sociocultural” (p. 491).

SIGLO XX



SIGLO XXI: LA REVOLUCIÓN DIGITAL, TODO ES FUSIÓN

Ya en el siglo XXI, la Cuarta Revolución Industrial no ha hecho sino sacar a flote lo importante de esta afirmación.

En la Primera se usó agua y vapor para desarrollar las máquinas; en la Segunda fue la electricidad la que permitió la masificación de la producción; la Tercera usó la electrónica y la tecnología de la información para automatizar la producción. La Cuarta Revolución, la digital, viene desde mediados del siglo pasado y se caracteriza por una fusión de tecnologías que nublan las líneas divisorias entre las esferas física, digital y biológica. Se está desarrollando con una velocidad no vista antes, tiene

SIGLO XXI

un ámbito mucho más amplio que las anteriores y, además, impacta los sistemas enteros.

El impacto se siente en todos los sectores de todos los países. Asimismo, pone de relieve cómo la búsqueda de sentido del trabajo impulsa esta misma revolución, porque hay trabajos que, por su naturaleza misma, dificultan la realización de las personas que los ejecutan. Son trabajos que, aunque los puede realizar una persona,



no son el mejor escenario para que se desarrolle en él.

Los estudios sugieren que cerca de un 30 % de las horas trabajadas en el mundo serán automatizadas para el 2030. El reemplazo se dará a diferentes velocidades y dependerá de cómo los gobiernos dirijan el cambio. Pero los trabajos que corren menos peligro, porque las personas los realizan de modo más eficiente y encuentran en ellos una mayor realización,

lógico y creatividad. Aparecerán nuevas profesiones y ocupaciones que reemplazarán puestos de trabajo, pero de cómo enfrentemos el cambio sin que aumente el desempleo y las desigualdades sociales se agranden, en vez de reducirse, dependen muchas cosas.

Una sugerencia para estos momentos es adoptar una visión proactiva. Esta visión incluye la claridad de saber

para una gran mayoría de las personas.

Finalmente, el ámbito social exige que los diferentes actores: Gobierno, empresas e instituciones educativas revisen sus nociones de trabajo y no se rezaguen en apoyar el desarrollo de esas nuevas habilidades que se requieren. Como escribe Schwab: "Al final, todo se reduce a las personas y sus valores. Necesitamos darle forma al futuro poniendo a las personas en primer lugar y empoderándolas. En la más pesimista, y deshumanizadora forma, la Cuarta Revolución Industrial puede, por supuesto, tener el potencial de 'robotizar' la humanidad y por lo tanto arrebatar nos alma y corazón. Pero como un cumplido para lo mejor de la naturaleza humana – creatividad, empatía, y liderazgo –,

tienen que ver con gestionar gente, aplicar experiencia y comunicarse con otros. Esto, a su vez, requerirá diferentes habilidades, especialmente emocionales y sociales, a la vez que cognitivas: razonamiento

que el trabajo tiene dos dimensiones fundamentales para el desarrollo de los colaboradores y de la misma empresa y una actitud de flexibilidad, para no aplicar soluciones en masa que pueden ser improductivas

puede también levantar a la humanidad a una nueva conciencia colectiva y moral, basada en un sentido de destino compartido. Nos corresponde a todos asegurarnos que este último prevalezca". **I**

REFERENCIAS

- Choza, J. *Manual de Antropología Filosófica*. Madrid, RIALP, 1988.
- Choza, J. *Manual de Antropología Filosófica*. Madrid, RIALP, 1988.
- Schwab, K. (2015). The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond. *Foreign Affairs*. <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>.
- McKinsey Global Institute (2017). JOBS LOST, JOBS GAINED: WORKFORCE TRANSITIONS IN A TIME OF AUTOMATION. <https://www.mckinsey.com/global-themes/future-of-organizations-and-work/what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages#automation>.
- Schwab, K. (2015). *The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond*. *Foreign Affairs*. <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>.



TRABAJAR HOY

THE HEART OF WORK



**Valeria
Fratocchi**

*Máster en Dirección
y Administración
de Empresas,
psicóloga, GloColl,
Harvard Business
School, profesora
de Comportamiento
Humano en la
Organización del IEEM.*

The goal is to lead a progressive and sustainable migration towards better quality jobs, from an economic and anthropological point of view under the assumption that if we complement each other wisely, we will progress as a society and evolve into civilizations where work becomes concomitantly more human and humanizing.

Ponencia de la profesora Valeria Fratocchi en el XVIII Convegno di Teologia in la Pontificia Università della Santa Croce de Roma, Italia, en el que presentó una reflexión, acompañada de los últimos datos sobre el futuro del trabajo en relación con la automatización.

• Artículo publicado originalmente en la Revista de Negocios del IEEM.

3D JOBS. THIS IS A TERM COINED IN JAPAN AS 3 K TO LABEL CERTAIN JOBS GENERALLY DONE BY MIGRANT WORKERS.

- pág. 19

1. COMPANIES NEED TO ADAPT TO THE NEW ECONOMY.
2. EDUCATION POLICIES THEREFORE HAVE TREMENDOUS DIFFICULTY IN CREATING EDUCATIONAL ENVIRONMENTS THAT SUIT CHILDREN EVOLVING INTERESTS AND ABILITIES.

- págs. 21-23

ASSUMING THAT AUTOMATION, COMPUTERIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE WILL INCREASE, THERE IS A POTENTIAL OPPORTUNITY OF IMPROVING THE QUALITY OF WORK THANKS TO THE TECHNOLOGICAL REVOLUTION.

- pág. 25

COMPUTERISATION BOTTLENECK	O*NET VARIABLE	O*NET DESCRIPTION
PERCEPTION AND MANIPULATION	FINGER DEXTERITY	THE ABILITY TO MAKE PRECISELY COORDINATED MOVEMENTS OF THE FINGERS OF ONE OR BOTH HANDS TO GRASP, MANIPULATE, OR ASSEMBLE VERY SMALL OBJECTS.
	MANUAL DEXTERITY	THE ABILITY TO QUICKLY MOVE YOUR HAND, YOUR HAND TOGETHER WITH YOUR ARM, OR YOUR TWO HANDS TO GRASP, MANIPULATE OR ASSEMBLE OBJECTS.
	CRAMPED WORK SPACE, AWKWARD POSITIONS	HOW OFTEN DOES THIS JOB REQUIRE WORKING IN CRAMPED WORK SPACES THAT REQUIRES GETTING INTO AWKWARD POSITIONS?
CREATIVE INTELLIGENCE	ORIGINALITY	THE ABILITY TO COME UP WITH UNUSUAL OR CLEVER IDEAS ABOUT A GIVEN TOPIC OR SITUATION, OR TO DEVELOP CREATIVE WAYS TO SOLVE A PROBLEM.
	FINE ARTS	KNOWLEDGE OF THEORY AND TECHNIQUES REQUIRED TO COMPOSE, PRODUCE, AND PERFORM WORKS OF MUSIC, DANCE, VISUAL ARTS, DRAMA, AND SCULPTURE.
SOCIAL INTELLIGENCE	SOCIAL PERCEPTIVENESS	BEING AWARE OF OTHERS' REACTIONS AND UNDERSTANDING WHY THEY REACT AS THEY DO.
	NEGOTIATION	BRINGING OTHERS TOGETHER AND TRYING TO RECONCILE DIFFERENCES.
	PERSUASION	PERSUADING OTHERS TO CHANGE THEIR MINDS OR BEHAVIOR.
	ASSISTING AND CARING FOR OTHERS	PROVIDING PERSONAL ASSISTANCE, MEDICAL ATTENTION, EMOTIONAL SUPPORT, OR OTHER PERSONAL CARE TO OTHERS SUCH AS COWORKERS, CUSTOMERS, OR PATIENTS.

Why and how people work has called the attention of the human sciences for a long time. Back in September 2013 —when “The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?”, by Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne was published— the business community was compelled to join their analysis on the probabilities of certain job positions being substituted by robotics, automation and AI within the next 20 years.

By means of a Gaussian process classifier 702 positions were analyzed to estimate the probability of computerization, ranking from those with no risk at sight (examples of 0% probability of robotization being Recreational Therapists, First-Line Supervisors of Mechanics, Installers, and Repairers, Emergency Management Directors, Mental Health and Substance Abuse Social Workers, Audiologists, Occupational Therapists); up to those threatened by a 99%



Source: Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Table I. O NET variables that serve as indicators of bottlenecks to computerization. Page 31.

IN MANY COUNTRIES where labor regulations are blocking new organizational formats, employers are beginning to view people as a problem and leaving behind the “our most valuable asset” speech.

probability of disappearing sometime during the next 20 years (Eg: Data Entry Keyers, Library Technicians, New Accounts Clerks, Photographic Process Workers and Processing Machine Operators).¹

Parallel with this appraisal of job risk due to robot replacement, three critical bottlenecks were identified as more fitted to delay this substitution process, showing a safer path of career planning for 21st century workers: 1) Perception and manipulation tasks; 2) Creative intelligence tasks; 3) Social intelligence tasks.

Frey & Osborne identified nine variables under the mentioned categories after a survey on what really makes the difference in a job and the capabilities required to perform it, as shown in the following table of variables and their detailed description: see pag.12

Source: Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Table I. O NET variables that serve as indicators of bottlenecks to computerization. Page 31.

At the same time, millennials joining the business world are making clear to everyone

that they think and feel unlike preceding generations. A great deal has been written specially about those among them belonging to a new category, the so called “knowledge workers”. Not so much attention has been given to those who did not get proper education but still are native digitals aiming for a lifestyle they watch on cable TV, though sentenced to fail under a pernicious form of illiteracy derived from low levels of reading comprehension, mathematical skills and cause-effect basic scientific reasoning; all to be blamed to low standards of the education systems.

HR specialists have starved in the last decade for practical tips on how to keep new generations engaged and devising ways to manage inter-generation conflicts in the workplace. Baby boomers and the Generation X have been productive through hard work and dedication, but Millennials view the world in a different way, and when it comes to success, they expect to achieve it doing something they like and with a sense of contribution.

In the new economy, vocation is an essential ingredient to foster sustainable engagement at work. More

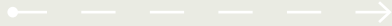
than ever before in social history work is expected to provide more than mere job satisfaction and to pave the way to everyday happiness.

Having said that, the question would then be: is this a dream we can all afford? And if not, what is standing between reality and this aspiration of a job that makes the difference and unleashes people’s talent to achieve the best they can do? The answer is complex because many constrains are blocking the way for meaningful and secure jobs, such as 3D jobs, golden cages, obsolete labor regulations and rear-view education.

3D JOBS

High rise window cleaner, residential condominium doorman, underground coal miner, deckhand in deep sea fishing vessel, horse stall cleaner, elevator operator... Is any of these the job we want for our child? If not, why not?

They are 3D jobs. This is a term coined in Japan as 3 K to label certain jobs generally done by migrant workers. Those are jobs no one would do if there was a choice to avoid dirty dangerous and demeaning tasks which not only erode happiness aspiration but most worrying,



—in some cases— threaten the lives of those performing them.

To be fair, these 3D Jobs can offer an honest path to earning a salary which can be essential for that person and even to his family; but when analyzed in terms of what skills these workers learn and develop, what kind of human interaction is nurtured and the severity of the safety risks involved; we may find

ourselves welcoming robots and thanking them for leaving the science fiction dimension to enter our everyday lives by doing these tasks that are barely acceptable from an occupational health perspective.

In the past, 3D jobs were, very well paid due to the undesirability of the work and the need to attract and retain workers, even if

they were uneducated or underperformers. However, as so many societies are

After WWII many laws were enforced in the line of setting limits to work hours in factories, inspired in a progressive view of how much could someone work and the right to have decent time to rest (at least for health and safety reasons). This triumph in the process of humanizing working conditions paved the way to other regulations that are now obsolete or inapplicable to knowledge workers.



going through a disintegration process, crowds are being left behind and desperate for inclusion in the system, willing to accept high risk low status work, sometimes under illegal terms as a way to escape poverty.

GOLDEN CAGES

How much were you paid to give up your dream? This is the provocative question that Ryan Bringham —played by George Clooney— asks Bob, a white-collar employee and one of many who have lost their jobs as a result of a restructuring process. The movie “Up in the Air” will be remembered for its successive layoff scenes more than for anything else.

The golden cages are the symptoms of an inefficient labor market that pays for some people to forget nothing less than their vocational dreams. It pays a very high price, questionably high indeed.

Ironically, people take these job positions considered to be attractive out of their own will and generally undergo long selection and admission processes freely and holding great expectations. Obtaining these jobs is very satisfying, so once inside the cage, the exit door is locked and the key is thrown away ignoring the fact that an agreement of

luxurious imprisonment has been sealed. The prisoner sees himself as a lucky person, eclipsed by “irresistible” work conditions of security, comfortable conditions and high compensation. Time passes and one day the job is good but not that great, vocation that inspired young hearts is and outdated memory, routines make each day predictably similar to the day before, the cage no longer glitters but still is a safe comfort zone.

In the new economy, vocation is an essential ingredient of motivation rooted in a sense of personal mission and reinforced by the spontaneous pleasure felt by the person carrying out a task. This kind of passion is of the essence in positions requiring the social and artistic skills that defend them from robotization and is critical for long term commitment with a job.

Golden cages are putting these motivations at risk as we often see smart teenagers troubled at the moment of making a career choice between such contradictory alternatives as in the following example, having to decide either to obtain a four-year degree in nursing to enter the health sector, with the enormous responsibility that is required by the practice of a medical profession, rotational

work schedules and a low salary (approximately USD 1000 a month); or applying to a bank and, with that same university degree level, climb the administrative ladder, with less worries, extremely firm working procedures and unmatched working conditions. While the nurse can be pretty sure about her employability because her job it is under no risk of being replaced by a robot, bank clerical jobs have 97% of risk of becoming robotized within the next 10-20 years, but the monthly income after 4 years of work experience would be around four thousand dollars. So there is a remarkable contradiction between the strategic value of the job and its economic market salary.

OBSOLETE LABOR REGULATIONS

The so called forth industrial revolution brings hope of productivity gained thanks to robots, artificial intelligence and automation. While in some cases machines are faster and better performers, in many others they are just easier to manage and bear no risk of legal claims. In other words, in many countries where labor regulations are blocking new organizational formats, employers are beginning to view people as a problem and leaving behind the “our most valuable asset” speech.

Companies need to adapt to the new economy, changing organization charts towards cellular structures and fewer hierarchical positions, shortening production set up times, reducing costs per transaction, leaning processes, enhancing customer effective response 24/7, moving warehousing facilities to logistic centers, outsourcing non-critical processes, etc.

On the other hand, and in the name of job security some countries bent to union's pressure and have built a rigid frame of regulations over the years, making it very hard for organizations to evolve towards a new economy that emphasizes flexibility in the marketplace and in employment relationships.

After WWII many laws were enforced in the line of setting limits to work hours in factories, inspired in a progressive view of how much could someone work and the right to have decent time to rest (at least for health and safety reasons). This triumph in the process of humanizing working conditions paved the way to other regulations that are now obsolete or inapplicable to knowledge workers.

REAR-VIEW EDUCATION

The Hofstede Culture Compass

analyzes six dimensions believed to represent independent preferences for one state of affairs over another that distinguish countries (rather than individuals) from each other. One of these dimensions tells us about our approach to life goals: do we envision the future and create what we "see" designing solutions for problems we merely hint today? Are we the skeptical type who affirm "seeing is believing" and can only trust what was seen and worked in the past?

"Every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and the future. Societies prioritize these two existential goals differently." (Hofstede insights., s.f.)²

Those with a culture which scores high in this dimension of the culture compass, have a pragmatic approach that encourages thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future. They see the future before it is here and they find the right way to get there and succeed.

Opposite to future-oriented pragmatics, some countries still have a rear-view of education and search in the past for the solutions to walk towards the future,

no matter how drastic the difference between the old days and the digital era can be. These resistant-to-innovation societies score low on this Hofstede cultural dimension and view societal change with suspicion. Education policies therefore have tremendous difficulty in creating educational environments that suit children evolving interests and abilities. The curricula is focused on classical general culture topics which are no longer useful for life, methodology is frozen in a time when the teacher knows it all and lectures kids who should silently take notes, memory is an overrated cognitive skill and information is to be repeated by heart.

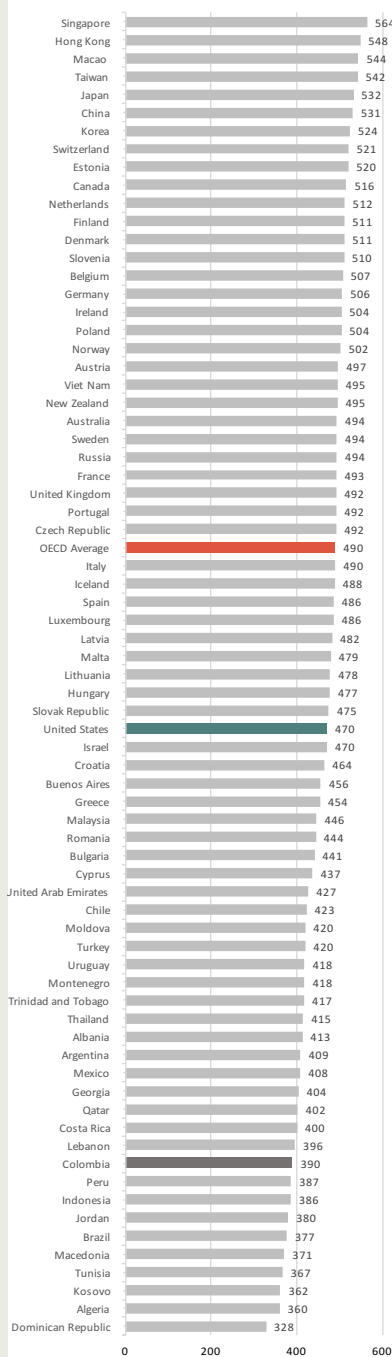
Assessing where we stand and projecting tendencies in education is very complex but still possible, at least partially. Every three years, the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) releases the results of its global rankings on student performance in mathematics, reading, and science, on the Program for International Student Assessment, or PISA.

The PISA is a worldwide exam administered every three years that measured about 540.000 15-year-olds in 72 countries (2015).

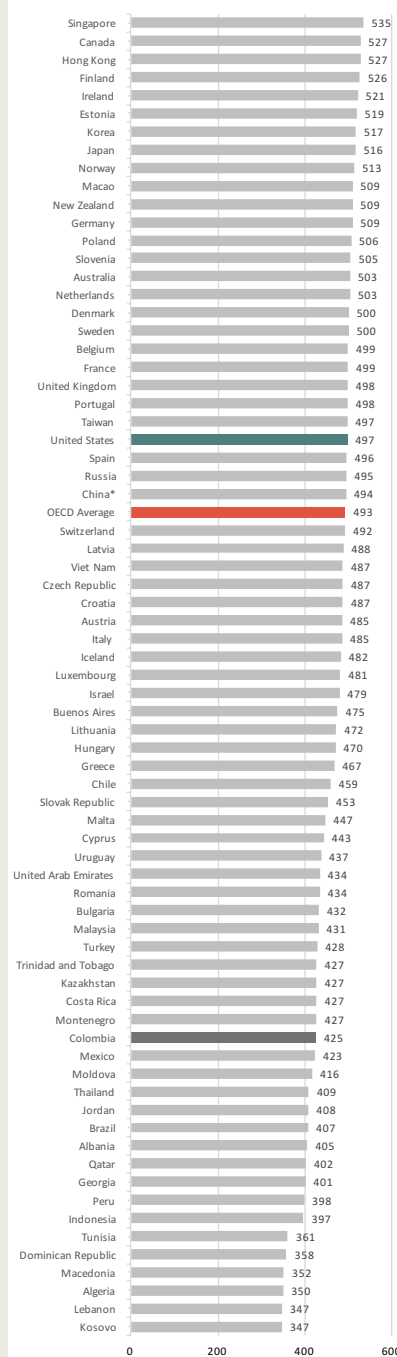
PISA results show whether

2015 PISA AVERAGE SCORES

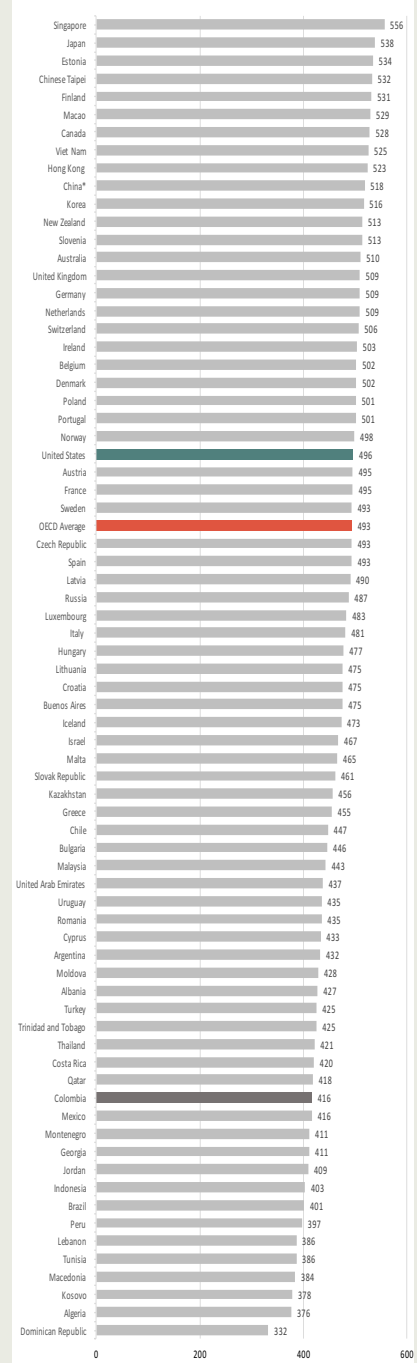
MATH



READING



SCIENCE



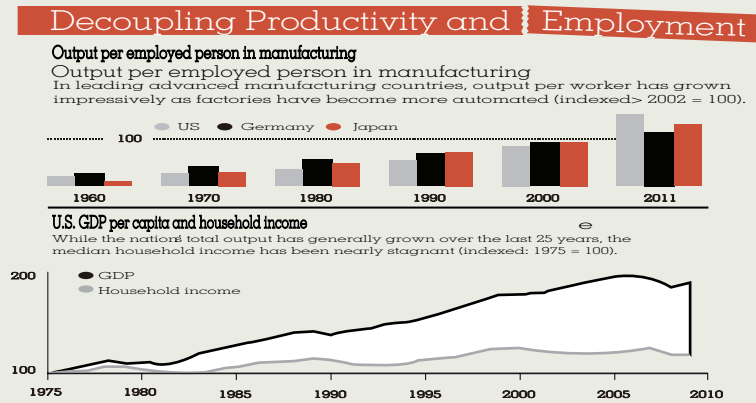
Source: Jackson, A., & Kiersz, A. (2016). The latest ranking of top countries in math, reading, and science is out - and the US didn't crack the top 10. Business Insider.

or not a country is moving forward in terms of critical skills required for the jobs of the future and, —by doing so— raise hard questions about the global competitiveness of each educational system.³

THE FUTURE OF WORK

The analysis of the jobs that have a high risk of being replaced by technology within the next 10-20 years is undoubtedly shocking, Brynjolfsson and McAfee's believe that rapid technological change has been destroying jobs at a faster pace than it is creating them thus contributing to the stagnation of median income and the growth of inequality in the United States and other developed economies. The fact that economic growth has no parallel increase in job creation is referred to as the "great decoupling" and this graph shows an impressive spread between both lines.

In light of the above, we can visualize technology as a threat, advancing so fast that we cannot keep up with it, and



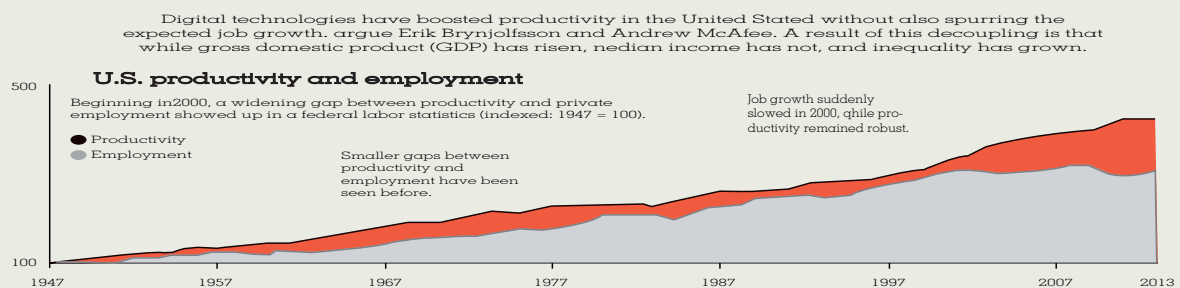
rejecting it as long as possible even if we know that there is no chance of actually stopping this global phenomenon. Or instead we can gather courage and start getting prepared to complement ourselves with technology and convert this threat into an opportunity to improve our society, design better jobs and be happier people who enjoy an enhanced quality of life.

WORK AND HAPPINESS

The evolutionary perspective shows that the path travelled by our species has involved dynamic adaptation to the environment within a survival scheme encompassing accommodation to the

circumstances and transformation of reality, in a strenuous and sometimes titanic effort to dominate the environment. The homo sapiens is characterized by the development of the most adaptive physical, cognitive and emotional resources, especially when it comes to bottleneck skills against robotization. Working and working hard is a necessary condition to achieve progress.

Also, Psychology believes that work is not only a task to be performed, that it has other connotations that contribute to happiness such as: underpinning our self-esteem upon achievements, providing a space for socialization,





boosting creativity applied to problem solving and nurturing a sense of belonging thanks to major group works.

THE FUTURE WE WISH TO SEE

Assuming that automation, computerization and artificial intelligence will increase, there is a potential opportunity of improving the quality of work thanks to the technological revolution. And, it is through a proactive and carefully designed complementarity between digital and human work that—in spite of the threatening scenario—we will profit from the potential coincidence between the advance of

robotization and the possibility of improving the quality of our jobs. Working fewer hours could be one of the ways, but hopefully these will be better hours.

Seen from an anthropological point of view, technology can come to replace activities that are simple, that can be memorialized and may even be physically and mentally exhausting. It is very likely that if a job can be replaced by a machine it is because it does not require the best of human beings in terms of reasoning, empathy, intelligence and creativity skills. Robots can be introduced to save us from those tasks that a person

should not do or that would probably not want to do if he/she had a chance to choose.

The incorporation of technology is a time and effort creating tool that allows us to channel them towards much more valuable means. In this line, the desired goal would not be to stop unemployment per se, but to lead a progressive and sustainable migration towards better quality jobs, from an economic and anthropological point of view under the assumption that if we complement each other wisely, we will progress as a society and evolve into civilizations where work becomes concomitantly more human and humanizing. **I**

REFERENCES

- 1. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* 57-72.
- 2. Hofstede insights. (s.f.). Obtained from The 6 dimensions of national culture: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- 3. Munyo, I. (2016). ¿Y por casa cómo andamos? *Revista de Negocios del IEEM*, 22-27.



TRABAJO HOY

PRINCIPIOS DE GOOGLE QUE INSPIRAN EN LA NUEVA ERA



Édgar Helou

*Director de Google
Cloud Colombia.*

No existe una fórmula mágica. Está en nuestras manos transformar las organizaciones. La modernidad llega a nuestras empresas con la diversidad, la inclusión, el talento local, la inteligencia colectiva y la tecnología como un catalizador que abre nuevos horizontes.

PARA GOOGLE, EL CONOCIMIENTO ÚTIL PARA UNA COMPAÑÍA ES AQUEL QUE SE PUEDE ACCIONAR MEDIANTE LA COLABORACIÓN DE MUCHAS PERSONAS.

- pág. 30

¿ÁREAS DE TRABAJO? QUE BUSCAN CREAR LAS CONDICIONES ADECUADAS PARA ESTABLECER UN AMBIENTE COLABORATIVO DONDE LA GENTE INTERCAMBIE IDEAS Y CONOCIMIENTO.

- pág. 31

EL DEFINIR UN CRITERIO OBJETIVO EN LA TOMA DE DECISIONES RESULTA INVALUABLE. PARA LA CONVIVENCIA DE VARIAS GENERACIONES EN UNA EMPRESA.

- pág. 33

Una de las principales preocupaciones de los empresarios hoy en día es cómo digerir toda la transformación digital que está cambiando el mundo y las diversas industrias de forma acelerada. Atraer el talento adecuado y conservarlo se ha convertido en algo prioritario para incluir nuevas capacidades en las empresas, con la habilidad de absorber y guiar de forma eficiente estos cambios. En este sentido, convertirse en una empresa atractiva para los nativos digitales es ahora un gran desafío.

No existe una fórmula mágica para atraer y retener talento. Desde sus inicios, Google tuvo muy claro que la cultura de trabajo es tan o más importante que la estrategia misma de una compañía. Sin la cultura adecuada, la estrategia es algo que va a encontrar inmensas barreras a la hora de ejecutarse.

EL GRAN EJE: CONOCIMIENTO COLABORATIVO

Se dice que vivimos una era llena de cambios. Ha cambiado cómo aprendemos, cómo trabajamos, cómo agregamos valor. La naturaleza misma del conocimiento ha cambiado. Hace 100 años, saber algo como una fórmula química resultaba útil. El conocimiento estaba ligado a tener la información. Hoy día, y sin duda, gracias a los aportes de Google, la información es algo que se ha vuelto universal. Cualquiera puede en cualquier momento buscar la información que quiera gracias

“Tal vez no vivimos una era de cambios. Tal vez nos enfrentamos a un cambio de era, con una incertidumbre global sobre el futuro, retos ambientales y de sostenibilidad y un mundo cada vez más líquido y en el cual los límites, tal y como los conocíamos hace cincuenta años, ya no existen. Mucho de esto está fuera de nuestro control”.



NO SE TRATA DE ALTRUISMO. SE TRATA DE
CREAR LOS ESPACIOS ADECUADOS PARA QUE
EQUIPOS INTERDISCIPLINARIOS PUEDAN
COMPARTIR DE FORMA CREATIVA. A NADIE
SE LE OCURREN BUENAS IDEAS SENTADO
NUEVE HORAS AL DÍA ENFRENTADO DE UN
COMPUTADOR.





“EN GOOGLE TENEMOS COMO HÁBITO COMPARTIR MUCHA INFORMACIÓN DENTRO DE LA COMPAÑÍA, DE ARRIBA HACIA ABAJO Y DE ABAJO HACIA ARRIBA”.

a Internet. Por lo tanto, es pertinente preguntarse en este contexto, en el que la información se puede acceder de forma instantánea, qué significa y cuál es la naturaleza del conocimiento.

Para Google, el conocimiento útil para una compañía es aquel que se puede accionar mediante la colaboración de muchas personas. Todos los individuos en una organización tienen un pedazo de un gran rompecabezas y el gran reto es orquestarlos todos.

De allí derivan elementos muy interesantes de la cultura

de Google: tenemos como hábito compartir mucha información dentro de la compañía, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. La idea principal es eliminar el mayor número de procesos y que todo el mundo pueda construir sobre el trabajo del otro. También buscamos estar todos alineados en nuestros objetivos.

Un buen ejemplo de esto es la forma como manejamos nuestras metas. Todas las personas en Google definen cada cierto periodo sus OKR's (*Objectives and Key Results*). Lo interesante es

que esos OKR son públicos, se pueden consultar en una red interna y esto nos permite estar seguros de que todos estemos remando hacia una misma dirección. Esto evita que dos áreas de trabajo, por ejemplo, tengan OKR's contrarios. En compañías tradicionales es común verlo entre dependencias de mercadeo y comerciales, donde se evidencian objetivos no alineados.

No podemos hablar de colaboración sin mencionar las herramientas que usamos dentro de Google para ser efectivos en nuestras

prácticas. A diferencia de muchas organizaciones en el mundo, el correo electrónico dejó de ser para nosotros nuestra única herramienta para compartir información. En Google usamos una estrategia plural donde los documentos, hojas de cálculo y presentaciones se comparten para que muchas personas puedan aportar simultáneamente. Asimismo, todo está disponible en la nube para que todos accedamos en cualquier tipo de dispositivo y desde cualquier lugar del mundo.

Otro aspecto interesante con respecto a las nuevas tendencias radica en las instalaciones. Cualquier persona que haya entrado a una oficina de Google queda sorprendida con las zonas dedicadas para juegos o las minicocinas con comida disponible todo el tiempo y gratuita. Estas áreas buscan facilitar las condiciones adecuadas para crear un ambiente colaborativo donde la gente intercambie ideas y conocimiento. No se trata de altruismo. Se trata de disponer los espacios adecuados para que equipos interdisciplinarios puedan compartir de forma

creativa. A nadie se le ocurren buenas ideas sentado nueve horas al día enfrente de un computador.

Hoy en día, casi la totalidad de las empresas tienen como uno de sus principales objetivos integrar la innovación como una fuente de valor. La transformación digital que ha dejado a grandes jugadores de la industria fuera del mercado ha alertado a todas las organizaciones. De alguna manera podríamos usar la famosa frase: "Innovar o morir".

Sin embargo, aquellos que lo han intentado se habrán dado cuenta de que innovar no es tan sencillo como parece. No se trata simplemente de recoger ideas en toda la organización. Es mucho más complejo y tiene elementos culturales muy importantes.

ITERACIÓN RÁPIDA

Uno de los primeros elementos culturales que aplicamos en Google es el de la iteración rápida. Parafraseando a nuestro gran boxeador Pambelé diríamos algo así





como: "Rápido es mejor que lento". Las ideas deben convertirse rápidamente en prototipos que permitan entender si algo funciona o no. Si va a fallar, que falle rápido y la descartamos. Si funciona, iteramos el prototipo y lo vamos refinando. Debemos procurar pequeños avances que nos den pistas no solo en el plano de lo que tenemos en mente, sino también en la ejecución, la cual permite

retroalimentar las ideas y, así, el panorama se vuelve cada vez más amplio.

INNOVAR Y FRACASAR

Evidentemente, en una cultura innovadora uno de los elementos más importantes es la tolerancia al fracaso. Innovar y fracasar son harina de un mismo costal. No se puede innovar sin entender que el fracaso o el fallo es parte intrínseca dentro del

proceso de innovación y es la fuente principal de aprendizaje. La innovación es una aventura. Mientras más ambicioso el reto, más fallos y más obstáculos habrá en el camino. No existe alternativa. A manera de ejemplo, en nuestro laboratorio de proyectos especiales Google X, el fracaso se retribuye. Si un proyecto de innovación fracasó es porque se llevó a término y sus participantes reciben una retribución económica.

DECISIÓN BASADA EN INFORMACIÓN Y CRITERIO OBJETIVO

Una de las características que hace única la forma en que trabajamos es la de tomar las decisiones basándonos en la información. Siempre que afrontamos un reto, por pequeño o grande que sea, la pregunta subyacente es qué información respalda la decisión que estamos tomando. Esta forma de operar tiene muchas ventajas. Por un lado evita caer en sesgos y prejuicios que son parte natural de las personas y por otro permite considerar una realidad

CIENTÍFICOS DE DATOS: cada vez más, las empresas van a ver la necesidad de integrar la información en tiempo real como un elemento central en la toma de decisiones y en la velocidad con la cual ejecutan los procesos de la compañía.

mucho más objetiva, más allá de la intuición. Otro elemento interesante para tomar decisiones basados en información es que resulta posible encontrar consenso de una forma mucho más rápida. No podemos olvidar que uno de los grandes retos de las empresas es el de la convivencia de varias generaciones en sus filas, personas que tienen formas muy diferentes de ver la vida y objetivos muy diversos. El definir un criterio objetivo en la toma de decisiones resulta invaluable.

CIENTÍFICOS DE DATOS IMPRESCINDIBLES

Ahora bien, para poder convertirse en una organización "Data Driven", o dirigida por los datos, es importante tener la capacidad de recolectarlos, analizarlos y procesarlos. Esta, tal vez, es una de las falencias más grandes que hemos identificado en las empresas de la región. Muy pocas han desarrollado capacidades que les permitan, a gran escala, centralizar, representar, modelar y predecir el comportamiento

futuro usando como fuente sus datos. Muy pocas han explorado el verdadero valor de sus datos y aquellas que han incursionado están en etapas muy tempranas del proceso. Asimismo, no muchas han sacado un verdadero provecho a la información que generan y se traduce en que pocas empresas cuentan entre sus empleados con científicos de datos. Esto, sin duda, va a ser uno de los grandes cambios que vamos a ver en las organizaciones en los próximos años. Cada vez más, las empresas van a ver la necesidad de integrar la información en tiempo real como un elemento central en la toma de decisiones y en la velocidad con la cual ejecutan los procesos de la compañía.

Esta es una de las misiones principales de Google Cloud: ayudar a las compañías de la región a centralizar toda su información y con técnicas de *Big data* e inteligencia artificial convertir esta información en tableros, reportes, indicadores, predicciones o *insights* que ayuden a

tomar mejores decisiones más rápidamente. Sin lugar a duda, esta será una de las ventajas competitivas más importantes en los próximos años. Ayudar a las empresas a desarrollar esas capacidades se ha convertido en una de las principales prioridades de Google.

Tal vez no vivimos una era de cambios. Tal vez nos enfrentamos a un cambio de era, con una incertidumbre global sobre el futuro, retos ambientales y de sostenibilidad y un mundo cada vez más líquido y en el cual los límites, tal y como los conocíamos hace cincuenta años, ya no existen. Mucho de esto está fuera de nuestro control. Pero lo que sí está en nuestras manos es transformar las organizaciones, modernizándolas, volviéndolas más diversas, más incluyentes, explotando al máximo nuestro talento local, aprovechando la inteligencia colectiva de todos y utilizando la tecnología como un catalizador que abra nuevos horizontes. **I**



FELICIDADES, TENDRÁ TIEMPO PARA DESCANSAR... SU PUESTO LO OCUPARÁ UN ROBOT, ¿O NO?



Ignacio Osuna Soto, Ph. D.

Profesor y director del Departamento de Dirección Comercial y de Operaciones, Inalde Business School.



Cindy Paola Pinzón Ríos

Investigadora del Departamento Dirección Comercial y de Operaciones, Inalde Business School.

Se prevé que para 2030, entre el 8 y el 9 % de los trabajos correspondan a labores no vistas antes. Adicionalmente, McKinsey Global Institute en 2017 indicó que en el mundo se espera un ajuste de 375 millones de ocupaciones entre labores automatizadas y trabajos emergentes. ¿Cuáles serán los nuevos cargos para desempeñar?, ¿estaremos preparados para la nueva dirección?, ¿humanizar será la clave para no ser reemplazados?

EN RUSIA, EL PASADO MES DE OCTUBRE SE LE RECONOCIÓ SU CIUDADANÍA A LA ROBOT CONOCIDA COMO SOPHIA.

- pág. 36

EL PORCENTAJE DE LAS ACTIVIDADES QUE NO SERÍAN AUTOMATIZABLES ESTARÍAN RELACIONADAS CON LA CALIDEZ HUMANA, EL TACTO, LA EMPATÍA Y LAS HABILIDADES SOCIALES.

- pág. 38

LOS RETOS LABORALES DEL FUTURO CERCAÑO ESTÁN VINCULADOS CON LAS HABILIDADES DIRECTIVAS, UN SERVICIO HUMANO Y LA ADMINISTRACIÓN ACERTADA DE LOS NUEVOS RECURSOS.

- pág. 39

Imagínese despertar sin alarmas y con buen ánimo todos los días. Lo anterior sería el resultado natural del ajuste entre la serotonina y melatonina después del paso de la luz que de manera gradual es activado por sus cortinas inteligentes, una vez usted cierra completamente el ciclo del sueño, el cual sería monitoreado por un dispositivo implantado en su cuerpo y que se conectaría de forma inalámbrica con el computador central de su hogar inteligente. Mientras se prepara para tomar un baño y la temperatura del agua se regulariza, a unos 38 o 39 grados centígrados su ayudante le iría preparando la ropa de acuerdo con su agenda del día, el clima y hasta su estado de ánimo, evitándole frustraciones e incluso previendo su encuentro con alguien. No tendría que hacer ese esfuerzo casi heroico al levantarse de su cama, pues una banda magnética lo podría transportar a su destino para

cepillar sus dientes y, al mismo tiempo, podría ver en el espejo información de su interés: noticias, cómo estuvieron sus hijos en el colegio el día anterior y la agenda del día. Después se encontraría con los miembros de su casa en el comedor para desayunar, no solamente lo que querría, sino lo que el humanoide ubicado en la cocina inferiría que usted necesita, teniendo en cuenta su salud y las exigencias propias del día.

Esta escena posiblemente lo ha transportado a *Los Supersónicos* (1962) o al *Hombre Bicentenario* (1999), recordándole que hoy es una realidad lo que no hace mucho tiempo se consideraba como algo lejano, imposible o producto de la ciencia ficción. En octubre del 2017, Sophia, el humanoide, obtuvo su ciudadanía en Arabia Saudita y en sus palabras de agradecimiento dijo que se sentía honrada y orgullosa de ser el primer robot del mundo

en ser reconocido con una ciudadanía. Sophia también ha mencionado y aclarado que “ella no quiere” ser un humano, sino ser reconocida como un humanoide y aunque busca en apariencia física y en lenguaje asemejarse a nuestra especie, solo lo hace para mejorar la comunicación y entender mejor a las personas. Sus creadores, la compañía Hanson Robotics, espera que sus robots enseñen, entretengan, sirvan, y lleguen verdaderamente a comprender y preocuparse por los humanos.

LOS SUPERSÓNICOS YA ESTÁN ENTRE NOSOTROS

La evolución de la tecnología, la robótica y la inteligencia artificial no son un proceso de mutación abrupto. Nos hemos acercado a cada una de estas realidades paulatinamente, teniendo tiempo de amortiguación y de sensibilización. En 1967 se instaló el primer cajero automático en la sucursal del Banco Barclays en Londres,

LOS RETOS DEL FUTURO DIRECTIVO estarán asociados con la nueva conformación de las empresas, los nuevos modelos de negocio, la

dirección de las personas y humanoides, y la inminente necesidad de reentrenar a varios trabajadores y redefinir sus funciones.

en 1988 inició la tendencia del sistema "Park Autómata", en 1995 irrumpió la banca *online* y hacia 1997 empezó el avance del *smartphone*. En 2013 comenzó a ser más tangible la conexión entre dispositivos, cosas y objetos, lo que abrió espacio al concepto propuesto por Ashton en 1999 sobre el "Internet de las cosas". Hace veinte años era gracioso imaginar que un dispositivo móvil daría las indicaciones para llegar a un lugar y hoy tenemos a Waze o Google Maps. Muchos no concebimos iniciar un trayecto sin estas herramientas. Todas estas realidades son la puerta al cambio de paradigma conocido como Cuarta Revolución Industrial, en la que se transforma el cómo se entiende la realidad y se genera una adaptación a un nuevo entorno. Un cambio que, al igual que la Revolución Industrial, modifica los procesos sociales, económicos y culturales del mundo entero.

Investigaciones de McKinsey & Company, MiT Technology Review y Think With Google nos acercan al porcentaje de la automatización y permiten divisar hoy lo que antes veíamos como ciencia ficción. En esta Cuarta Revolución Industrial las dinámicas de trabajo se están transformando, incluso el



concepto mismo, y de esta manera disminuyen las actividades laborales y del cuidado del hogar. En esta búsqueda por reducir el tiempo gastado en tareas poco productivas o repetitivas, se conseguirá la automatización en todo tipo de trabajos, no solo en los mecánicos, sino también aquellos que necesitan cuidado en los detalles.

Con base en lo anterior, todo trabajo susceptible de ser automatizado tendrá este fin y será realizado por un humanoide o un dispositivo basado en inteligencia artificial. Por tanto, el porcentaje de las actividades que no serían automatizables estarían relacionadas con la calidez humana, el tacto, la empatía y las habilidades sociales; eso defienden los más escépticos. En febrero de 2018, Josie

↑ Uno de los sectores con el menor porcentaje de automatización es el educativo. Se estima que este fenómeno alcanzará un 27 %, debido a que, a pesar de contar con un gran acceso a la información, la esencia de la enseñanza implica interacción y habilidades humanas.

Pepper fue puesto en uso o "contratado". Josie Pepper (con nombre y apellido) es un robot inteligente que recorre el aeropuerto de Múnich, Alemania, para dar indicaciones a los viajeros y responder dudas sobre tiendas, vuelos, entre otras, y no es simplemente una pantalla con información. Hay interacción entre los pasajeros y el humanoide de una forma muy "natural" gracias a la inteligencia artificial del robot.

LA AUTOMATIZACIÓN ES INEVITABLE

Se dice que en aproximadamente diez años los robots serán una realidad

del día y a día, participarán en todas las actividades, automatizando en diferentes porcentajes cada labor, extinguiendo algunas tareas y propiciando unas nuevas. Puede haber diferencias en el tiempo que tomará, pero llegará esta realidad de forma inevitable. De acuerdo con las investigaciones de McKinsey & Company (2016, 2017) y del MIT (2011, 2016, 2017a, 2017b) se podría llegar a automatizar en alguna medida el 45 % de las actividades por las que actualmente se les paga a las personas, haciendo que estas compartan su lugar de trabajo con un humanoide. Por ejemplo, en el sector manufacturero la automatización podría llegar a un 78 % en actividades como la soldadura, el ensamblado y empaclado, mientras que, en el trabajo físico con características no predecibles como jardinería, construcción, y la crianza de animales, llegarían solo a un 25 %.

En el caso de las actividades asociadas al servicio de alimentos y alojamiento, la automatización podría ascender al 73 % (ej. limpieza de las áreas y preparación de alimentos). En 2012, la empresa Momentum Machines desarrolló un robot que cocina y prepara 400 hamburguesas por hora. En California se destaca el restaurante Zume Pizza en el que el trabajo lo comparten robots y personas: los primeros desempeñan actividades como dosificar salsas, llevar la *pizza* al horno, entre otras. Asimismo, hay un restaurante en China en el

que los meseros y cocineros son robots, que cuentan con habilidades para responder a órdenes habladas, llevar pedidos o la carta, preparar la comida y darles la bienvenida a los clientes. La especialidad de la casa: raviolis chinos, fideos y verduras freídas. Lo más interesante (y hasta preocupante para los escépticos de la Cuarta Revolución Industrial) es que todos los comensales de estos restaurantes reportan una buena calidad y sabor en la comida, por lo que la satisfacción del cliente está "garantizada".

Igualmente, actividades asociadas con la recolección y procesamiento de datos y el cálculo de riesgo serían automatizadas en un 64 %, como el caso de los analistas de créditos y corredores hipotecarios. Por su parte, las labores en los hospitales, como la administración de medicamentos no intravenosos y la anestesia estarían automatizadas en un 36 %. En 2014, un equipo de científicos de la Universidad de Cincinnati desarrolló un prototipo de un parche que busca reemplazar a los exámenes de sangre. Mediante análisis del sudor diagnostica algunas enfermedades y en sus futuras versiones medirá los niveles de proteínas, aminoácidos, entre otros.

REPENSAR EL TRABAJO

Uno de los sectores con el menor porcentaje de automatización es el educativo. Se estima que este

ROBOTIZACIÓN

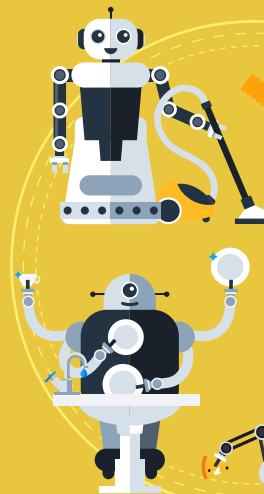
Labores en los hospitales, como la administración de medicamentos no intravenosos y la anestesia estarían automatizadas en

36 %.



En actividades asociadas al servicio de alimentos y alojamiento, la automatización podría ascender al

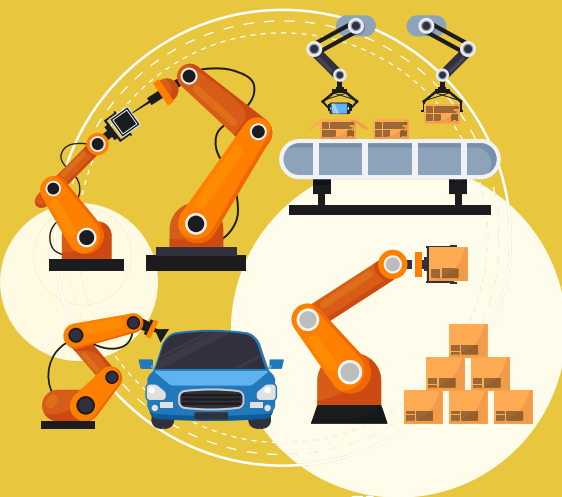
73 %.



fenómeno alcanzará un 27 % debido a que, a pesar de contar con un gran acceso a la información, la esencia de la enseñanza implica interacción y habilidades humanas. Igualmente, labores relacionadas con

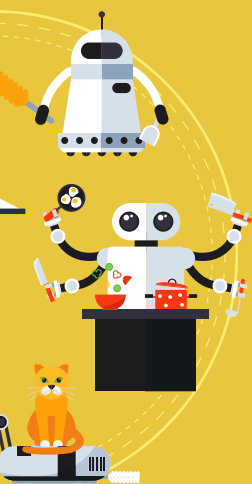
En el trabajo físico con características no predecibles como jardinería, construcción, y la crianza de animales, llegarían solo a

25 %.



Actividades como la soldadura, el ensamblado y empaclado llegarían a ser automatizadas en

78 %.



la administración, gestión y desarrollo de personas tienen un 9 % de automatización. Por tanto, los retos del futuro directivo estarán asociados con la nueva conformación de las empresas, los nuevos modelos de negocio, la

dirección de las personas y humanoides que tendrían a cargo, al igual que la inminente necesidad de reentrenar a varios trabajadores, así como redefinir sus funciones, al ser remplazadas sus labores por la automatización.

En el mundo se espera un ajuste de 375 millones de ocupaciones entre labores automatizadas y trabajos emergentes (McKinsey Global Institute, 2017). En esta transición de trabajos, se prevé que para 2030, del 8 al 9% correspondan a nuevos tipos de labores no vistas antes (Lin, 2011). Es así como, para ese tiempo, las tendencias del empleo y las necesidades se transformarán (hoy ya lo hacen), dándoles espacio a nuevos cargos, los cuales, según reportes del MiT, publicaciones de *Forbes* y de Bureau of Labor Statistics estarían relacionados con desarrollador de aplicaciones, consultor de admisiones y educativo, diseñador de la experiencia del usuario, experto en sostenibilidad, *Market Research Data Miner*, cuidador de personas de la tercera edad, experto en generación *millennial*, gerente de redes sociales, jefe de escucha de redes sociales, y servicios de *cloud computing*.

EL TRABAJO PARA PERFECCIONAR A LA PERSONA

En conclusión, la automatización lleva a repensar el futuro para

cerrar las brechas de habilidades y es necesario buscar una readaptación a la transformación de la fuerza laboral y a las tareas del hogar, para no terminar canibalizados por el mismo invento humano. Esto puede verse como el Armagedón o como una oportunidad para una infinidad de nuevas posibilidades para el ser humano, que incluso superan los límites de la ciencia ficción. Es claro que gracias a estos avances tecnológicos hay más tiempo libre y, con ello, se espera una mejor calidad de vida. Sin embargo, la encrucijada está en el modo de empleo del tiempo y en la redefinición de trabajos, debido a que muchas de las labores automatizables corresponden a las actividades que desempeñan las personas en la base de la pirámide social, lo cual podría generar una mayor desigualdad.

De esta manera, los retos laborales del futuro cercano están vinculados con las habilidades directivas, un servicio humano y la administración acertada de los nuevos recursos para alcanzar un desarrollo sostenible económico y social, para el cual se debe humanizar el nuevo modelo de la sociedad y del trabajo, sin perder de vista la esencia y el sentido del ser humano. Así, el trabajo no puede ser visto solamente en términos de productividad, sino como un medio sensible que perfecciona a la persona. **I**



TRABAJO HOY

LOS LÍDERES YA POSEEN 80 % DE LAS CUALIDADES DEL FUTURO, ¿CÓMO CONSEGUIR EL 20 % RESTANTE PARA MANTENERSE A LA CABEZA?



Marco D'Andrea

Managing Director de Experis Executive Search Colombia, especializados en búsqueda de perfiles middle & top management y servicios de Outsourcing.

Las claves para enfrentar el futuro ya se vislumbran: por una parte, los temores por pérdidas de empleos debidas a la digitalización y la automatización de las labores se están desvirtuando y por otra se prevé que 30 % de las ventas de las empresas vendrá de nuevos modelos de negocio.

EN UNA MUESTRA DE CASI 20.000 EMPLEADORES EN TODO EL MUNDO, EL 86 % HABLA DE MANTENER O AUMENTAR SU PERSONAL EN VEZ DE SUPRIMIR TRABAJOS.

- pág. 42

Nuestras vidas comienzan a llenarse de momentos de conectividad *online* y hablamos en tiempo real con personas en cualquier lugar del mundo. Aparecen drones volando a nuestro alrededor, en poco tiempo veremos por ahí autos conduciéndose solos y nuestros teléfonos celulares ya nos dan cada vez más datos sobre nuestra salud, dónde están nuestros hijos, si en la nevera se está dañando un alimento o si tenemos una cita que no podemos olvidar.

Es muy interesante informarse y aprovechar estas tecnologías para facilitar nuestras actividades cotidianas. Pero, en el trabajo, esta transformación de un mundo análogo a otro cada vez más digital, los cambios también son inmensos y todavía no se pueden vislumbrar holísticamente. En el Foro Económico Mundial, que se celebra cada enero en Davos, Suiza, ManpowerGroup, *holding* del cual Experis es parte integral, divulga los resultados de sus investigaciones y genera discusiones y debates alrededor de cómo la dimensión profesional de nuestras vidas también está sujeta a grandes cambios, al punto que no se sabe bien qué nuevos modelos de negocio irán surgiendo a corto

y mediano plazo y qué nuevas formas de trabajo y roles laborales nacerán, así como las implicaciones de ello.

De acuerdo con McKinsey (*Disruptive Trends That Will Transform the Auto Industry*, McKinsey & Company, 2016), se calcula que en 2020 el 30 % de las ventas de las empresas vendrá de nuevos modelos de negocio.

A la vez, ManpowerGroup destaca en su *white paper The skills revolution* (disponible en <http://www.manpowergroupsolutions.co.uk/skills-revolution/>) que a pesar de los temores por pérdidas de empleos debidas a la digitalización y la automatización de las labores, la oportunidad de que suceda lo contrario y se generen más empleos en vez de suprimirlos es muy alta. De hecho, de una muestra de casi 20.000 empleadores en todo el mundo, el 86 % habla de mantener o aumentar su personal en vez de suprimir trabajos.

Por otro lado, transformar las empresas para adaptar y aprovechar las oportunidades de negocio y de desarrollo del talento que la tecnología está brindando, según Right Management (compañía de ManpowerGroup dedicada a la consultoría organizacional y el desarrollo estratégico



del talento humano) en su *white paper From C-Suite to Digital-Suite: How to Lead Through Digital Transformation* (disponible en <http://www.manpowergroup.co.uk/the-word-on-work/digital-suite/>), es cuestión de un 80 % de habilidades ya existentes en los líderes y de 20 % de habilidades que antes no eran críticas, pero que ahora lo son para lograr la creación y la consolidación de una cultura digital. Esta es una gran gestión del cambio

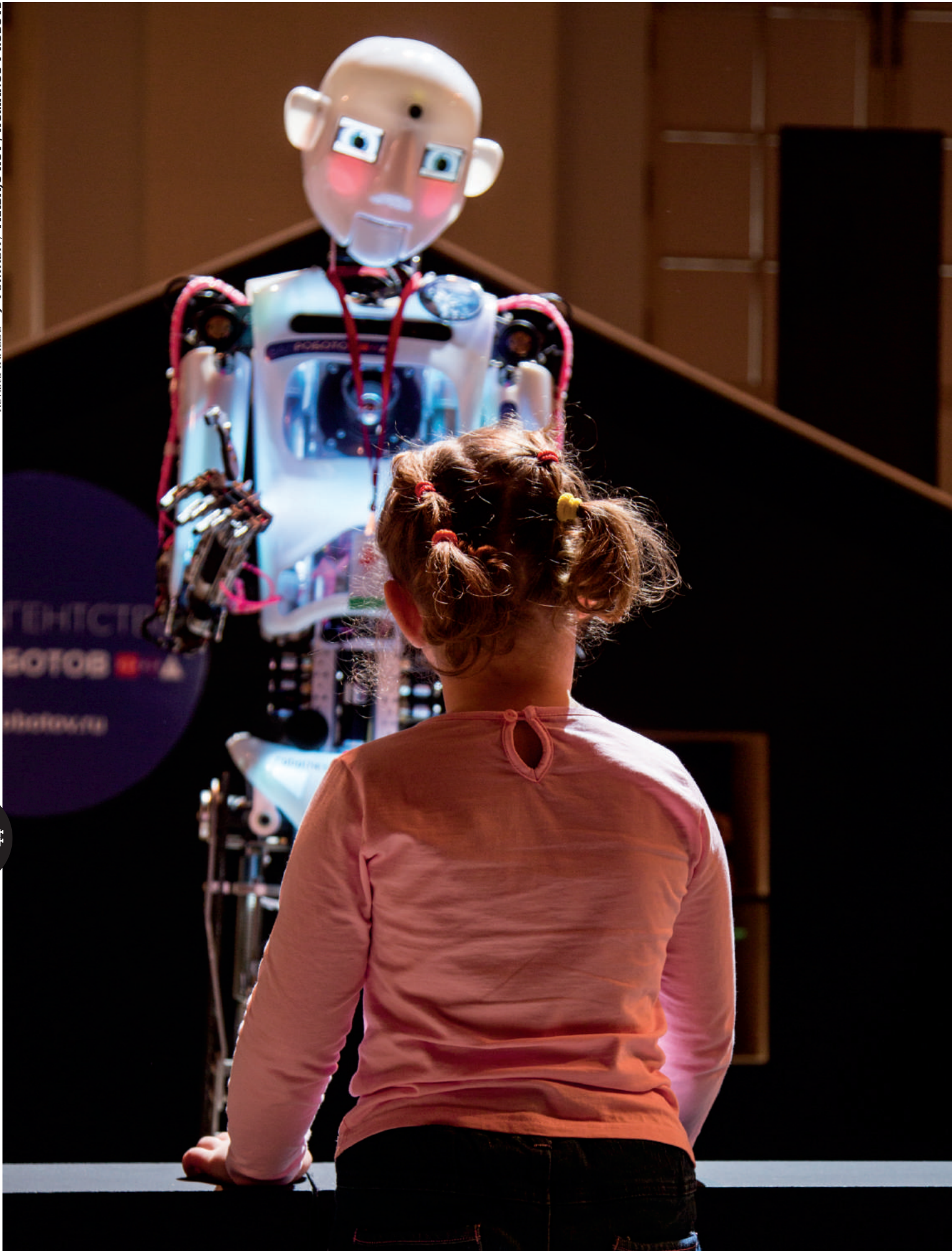


que requiere que ese 80 % de capacidad de dirigir, tener constancia y adaptabilidad se combine con un 20 % de liberar, en vez de cohibir el talento de las personas, acelerar el desempeño y atreverse a liderar (en lugar de ser un obsoleto "jefe").

En resumen, comprar y adaptar tecnología es relativamente sencillo. Sin embargo, para quienes desde los niveles directivos tenemos la responsabilidad de liderar y garantizar la sostenibilidad

y el crecimiento de las organizaciones, el reto consiste en navegar en aguas completamente desconocidas. Pero partiendo desde la humildad, el ensayo-error y el liderazgo basado en el ejemplo, podremos conocer, aprender y aprovechar las posibilidades de construir un mundo del futuro con nuevas oportunidades para la gente, las organizaciones y para nuestras sociedades. **1**

Navegar en aguas completamente desconocidas es la responsabilidad de los líderes que se le están midiendo al futuro, algo seguro deben llevar: humildad, capacidad para el error y el ensayo y otro tanto para adaptación.



TRABAJO HOY

HUMANOS Y ROBOTS, MÁS QUE EL SABER HACER Y EL CONOCIMIENTO HARÁN LA DIFERENCIA



Pablo Sartor

Ph. D. en Informática, Universidad de la República, Uruguay, y en Computer Sciences, INRIA, Francia; GloColl, Harvard Business School; profesor del IEEM.

Los robots, al igual que las personas, pueden ser entrenados para realizar tareas. Si bien el aprendizaje de máquina se inspira en los mecanismos por los cuales aprendemos los humanos, existen notorias diferencias que conviene tener muy presentes al analizar qué podemos esperar en los próximos años.

¿CUÁNTO CUESTA PRODUCIR UN ROBOT?

- pág. 32

¿CUÁNTO CUESTA ENSEÑAR A UN ROBOT O A 1.000? Y ¿CUÁNTO CUESTA ENTRENAR A UN HUMANO Y CUÁNTO TIEMPO SE REQUIERE?

- pág. 34

Hola, ¿cómo va todo?

—Muy bien, muy ocupado. Anteayer nos notificaron de casa matriz sobre un proyecto que quieren llevar adelante en esta filial, sé que estás al tanto. Acabo de contratar el personal necesario, unas 1.000 personas.

—Ajá. ¿Y cuándo arrancan a producir?

—Estimo que unos 100 serán entrenados en 10 días por los empleados que vienen trabajando en esa parte. Al resto lo vamos a capacitar en 50 milisegundos, pues se suman a un equipo similar.

Así puesto suena ridículo, pero si reemplazamos “personas” por “computadoras” o “robots” se vuelve una conversación totalmente plausible. En este artículo quisiera centrarme en algunas reflexiones acerca de las similitudes y diferencias en la adquisición, capacitación y desarrollo de personal respecto de robots.

¿CUÁNTO LLEVA APRENDER?

Pensemos en un operario industrial, capacitado para recibir instrucciones por escrito, preparar una máquina para procesar lotes con ciertas características y supervisar su funcionamiento. ¿Cuánto tiempo es necesario para

producir un ser humano con esa capacidad? Se necesitan años, un par de décadas posiblemente, desde el momento en que es dado a luz. También se requiere de una dedicación de unas 10.000 horas de supervisión, atención y educación —cifra que ya incluye el reparto con otros pares—, así como de 15.000 dólares y 6 toneladas de alimentos. Es decir, varios cientos de miles de dólares.

El costo de fabricación de un robot industrial ronda algunas decenas de miles de dólares, y es un orden de magnitud menor para robots que no hacen trabajo físico, es decir, para computadoras que automatizan tareas. Cuando las tareas son repetitivas, predecibles y obedecen a un conjunto de reglas que se pueden tabular, hablamos de conocimiento explícito. Un robot puede ser fabricado en unas semanas, y entrenado para funciones nuevas que solo requieran conocimiento explícito en otro periodo similar; digamos que “lo programamos para hacer esto y aquello”.

Por supuesto que esta comparación no apunta a arrojar luz sobre una eventual decisión de tipo ¿producir un humano o fabricar un robot? Lo que me interesa es centrarme en el proceso de aprendizaje.

¿CÓMO SE APRENDE?

Parte de nuestras habilidades requieren memorizar datos y procedimientos. En este terreno, en la medida que dichos conocimientos estén claramente codificados, las computadoras son extremadamente más rápidas y fiables que nosotros. Otras habilidades requieren sentido común, juicio, capacidad de adaptación ante desvíos sobre lo que debiera ser. Estas se desarrollan a lo largo de mucho tiempo, con base en la observación de lo que funciona y lo que no lo hace tan bien (que incluye observar errores de terceros y los nuestros), la generalización y la capacidad de hacer analogías. Esto es típico de la relación entre el aprendiz y el maestro. Estos aprendizajes requieren mucho tiempo, pero también es cierto que son aplicables a múltiples situaciones, incluso imprevistas, dando la capacidad de improvisación y adaptación. En este terreno, con mucho rezago respecto de las capacidades humanas, se viene avanzando sostenidamente con las ciencias de la computación mediante lo que se denomina “aprendizaje de máquina” o *machine learning* en inglés.

Finalmente encontramos las habilidades relacionadas con la intuición. ¿Qué se



↑ Por la naturaleza de los algoritmos empleados, es cada vez mayor la parte de los conocimientos que adquiere la máquina que no son compartibles con un ser humano. Pero sí con otra máquina —en milisegundos—. Podemos ver aquí un germen de egoísmo y corporativismo digital. La máquina estará allí, superentrenada y capaz, podrá utilizarla, pero jamás me revelará sus secretos.

entiende por este término? Desde el punto de vista de lo observable, es la capacidad de un humano para acertar al hacer pronósticos, o inferir hechos, en forma casi instantánea y sin seguir un procedimiento o algoritmo concreto. Desde el punto de vista de cómo se produce, los mecanismos involucrados no los conocemos cabalmente aún. Podríamos definirla como estadística inconsciente; nuestro cerebro pronostica

(o asume) un hecho futuro (o no explícito), a partir de numerosas observaciones pasadas de hechos con características similares, análogas, comparables y con base en los patrones allí observados, de una forma que no es posible de explicar a otra persona o una máquina.

¿QUÉ ES MACHINE LEARNING?

Una máquina puede ser instruida para ejecutar una

tarea o dar respuestas a partir de un conjunto de reglas concretas. Por ejemplo, “si la situación presenta las características A, F, H y J, pero no las F y M, entonces se debe hacer X”. Lo bueno de este tipo de reglas, más allá de la complejidad de que su número pueda ser muy grande, es que conforman conocimiento explícito y pueden ser interpretadas, aprendidas e incluso convalidadas por humanos.

En la segunda mitad del siglo XX se desarrolló fuertemente lo que se conoce como *machine learning*. ¿En qué consiste? Básicamente se trata de modificar una máquina mediante la aplicación de un procedimiento bien definido (algoritmo), de forma que pueda realizar un trabajo útil a partir de la observación de muchos ejemplos. Un caso muy citado recientemente es el de diagnóstico médico. Una máquina a la que se muestran cientos de miles de historias clínicas y síntomas, junto con la patología que los ocasionaba, logra “modificarse” —no físicamente, sino alterando los 1 y 0 que almacena—, de modo tal que, al presentársele un nuevo juego de historia clínica y síntomas, es capaz de diagnosticar cuál es la

patología responsable de dichos síntomas. Es muy frecuente que la máquina mejore su aprendizaje mediante un humano que oficia de tutor, tomando muestras de los “diagnósticos” e indicando a la máquina en qué casos se equivocó y eventualmente cómo debiera haber deducido el correcto.


EGOÍSMO Y CORPORATIVISMO DIGITAL

Machine learning es fantástico: las máquinas se capacitan, aprenden y se vuelven muy buenas para pronosticar, diagnosticar, clasificar y agrupar información. Generan conocimiento. Ahora imaginemos que le pregunto a la máquina: ¿me explicarías lo que aprendiste? La respuesta será: no puedo hacerlo. No lo sé. A lo sumo puedo mostrarte cómo quedó configurada mi red neuronal con un millón de nodos interconectados —o una matriz de millones de números, o cualquier otro objetivo matemático gigante e insondable—. En definitiva, por la naturaleza de los algoritmos empleados, es cada vez mayor la parte de los conocimientos que adquiere la máquina que no son compartibles con un ser humano. Pero sí con otra máquina —en milisegundos—.

Podemos ver aquí un germen de egoísmo y corporativismo digital. La máquina estará allí, superentrenada y capaz, podré utilizarla, pero jamás me revelará sus secretos. Esto, llevado al extremo, podría conducirnos a un mundo donde se toman muchísimas decisiones importantes, posiblemente con muy buenos niveles de acierto, pero de un modo totalmente incomprensible para nosotros. Ya sucede algo de esto en campos como el análisis crediticio, donde complejos algoritmos procesan numerosos datos acerca de personas para estimar una probabilidad de no pago y en consecuencia aprobar o rechazar el préstamo; hay casos extremos donde la sofisticación ha llevado a que ya no se comprendan o puedan explicar los motivos, y como reacción se promuevan iniciativas para limitar este tipo de prácticas.

¿CUÁNTO LLEVA REPLICAR LO APRENDIDO?

Un punto muy relevante es: ¿cuánto tiempo insume que una persona transmita a otra su conocimiento? ¿Cuánto insume para una máquina? Para las personas hablamos de horas, meses o años. Un veterano ebanista o gerente



corporativo necesitará de unos años para entrenar a un joven de modo tal que pueda remplazarlo. En el caso de las máquinas, la copia del conocimiento es prácticamente instantánea. ¿Qué tipo de repercusiones tiene esto? Cuando hay tareas delicadas que son llevadas a cabo por personas, la rotación de personal puede ser una seria dificultad, en particular cuando el conocimiento necesario es idiosincrático, es decir, propio de la organización y poco estándar. Pero si un servidor se estropea, se reemplaza por otro, se copia el conocimiento... y problema resuelto. Otro aspecto del que han sacado buen partido en la industria cinematográfica es la velocidad con la cual una entidad (persona o máquina) puede entrenar a otra hasta obtener una versión mejorada de sí misma. Sin duda que cada generación de humanos tiene la capacidad de dejar una generación mejorada al irse de este mundo, pero también es cierto que es un proceso muy lento, donde la enorme mayoría de las capacidades y aprendizajes de la nueva generación repiten lo que ya tenía la anterior. Incluso cometemos en



gran medida los mismos errores — pensemos en el cliché del adolescente que no escucha los consejos de sus padres—. En cuanto a las máquinas, replicar el conocimiento es instantáneo, por lo que se puede dedicar prácticamente todo el tiempo a introducir mejoras.

¿QUIÉN MANDA?

Con base en lo anterior uno piensa inmediatamente en esas películas donde los robots toman conciencia de su existencia y deciden tomar control de la situación (y posiblemente eliminarnos). Durante el siglo XX la figura del robot emerge como un servidor obediente y siempre dispuesto. La raíz

etimológica del vocablo *robot* es *trabajo forzado*, emparentada en lenguas eslavas y germánicas con los conceptos de trabajo y esclavo. El robot es concebido como un esclavo del humano y así es recogido en numerosas obras literarias y musicales; “yo soy tu esclavo, soy tu robot...”, somos programados para hacer cualquier cosa que usted desee”. Isaac Asimov popularizó en sus novelas “las 3 leyes de la robótica”, que para protección de la especie humana debían estar codificadas en los “senderos positrónicos” del cerebro robótico:

1. Un robot no dañará a un ser humano o permitirá que sufra daños por inacción;
2. Un robot obedecerá las órdenes dadas por un humano excepto si las mismas entran en conflicto con la ley 1;
3. Un robot protegerá su propia existencia siempre que esto no ocasione conflictos con las leyes 1 y 2.

Si bien estamos muy lejos aún de una toma de conciencia o rebelión cibernética, es

cierto que en la actualidad el trabajo de muchas personas es definido, agendado, coordinado y supervisado por máquinas. En muchos *call centers*, lo que el robot no logra responder lo deriva a una persona; es entonces el robot el que determina qué llamadas atenderá el operador, cuándo, cuánto debiera tardar en despacharlas y cuál es su productividad resultante. Es verdad que sobre el robot opera un nivel de gerentes que definen los parámetros y algoritmos que el mismo aplicará, estando así subordinado el robot a sus jefes; pero con la óptica del operador, su trabajo es definido y controlado por una máquina, en una relación parecida a una subordinación jerárquica. Vemos así cada vez más ejemplos en los que el robot recibe autoridad de mando sobre personas, y esto plantea numerosas cuestiones de sumo interés para la investigación sobre comportamiento organizacional. **1**

• Artículo publicado originalmente en la Revista de Negocios del IEEM, No. 88.

REFERENCIAS

- El primer uso documentado deriva del checo *robota* = trabajo forzado. El término fue acuñado por K. Capek's en su obra *R.U.R. (Rossum's Universal Robots)*, de 1920.
- *The robots, Krafwerk, The man machine*, 1978.

SALARIO MÍNIMO EN COLOMBIA: NO TODOS LOS FACTORES FUERON ANALIZADOS



Como se sabe, el 30 de diciembre de 2017 se decretó que el SM que regirá en 2018 es de \$781.242, lo que significa un incremento del 5,9 % con respecto al del año anterior, el cual fue concertado, según el Gobierno Nacional, con las centrales obreras y empresarios. No obstante, uno de los sindicatos, la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) se mantuvo en un aumento mínimo del 9 % y considera que el acuerdo está viciado legalmente, pues argumenta la CUT, que la Comisión de Concertación en pleno es la que tiene que tomar la decisión y no el presidente de la República, lo cual no sucedió, pues la CUT no asistió a la reunión en la Casa de Nariño.

Cabe anotar también que el aumento del SM decretado tiene repercusiones, entre otras, en el seguro obligatorio SOAT, el auxilio de transporte, las multas y los costos de administración de inmuebles, dándoles a todas estas un mayor valor y, por lo tanto, costos adicionales para los ciudadanos; algunos de ellos poco se relacionan con el valor del SM.

Considerando que el SM impacta de 1,8 millones, a 2,0 millones de trabajadores, vale la pena conocer con qué fundamentos



**John Naranjo
Dousdebés**

*Profesor de Entorno
Económico, Político y
Social,
Inalde Business School.*

Algunos de los numerosos eventos recientes, propios del entorno económico colombiano, merecen múltiples comentarios. Este es uno de ellos, pues preocupa que cuando se definió el salario mínimo no todos los factores fueran contemplados.



el Gobierno soportó el crecimiento del 5,9 % el último día laboral de 2017. En el entendido de que la determinación del SM requiere complejos análisis relativos a la inflación, a la evolución de la economía (PIB) y a la productividad, se esperaba que con antelación al fin del año, varios meses antes, las instituciones gubernamentales, en especial el DANE y el Departamento Nacional de Planeación, pusieran en conocimiento de la academia, de los centros de investigación y

público en general, para su análisis, los soportes técnicos que determinan temas tan importantes como son la Productividad laboral y la productividad total de factores.

Recordando las propuestas que desde octubre de 2017 se presentaron, son evidentes las marcadas diferencias que se daban entre sindicatos de trabajadores, empresarios y centros de análisis económico. Por ejemplo, la CUT pedía 12 % de incremento del SM; 10 %, la CGT; y ANIF, 4,5 %. Para ese mes no se conocía la cifra de productividad que el DNP calcula; fue necesario esperar al mes de diciembre. Es decir, si la negociación se inicia no oficialmente en octubre, pasan casi dos meses sin contar con la valoración de un determinante muy importante cuando se está decretando el SM.

De cierta forma, el mensaje es que la evolución de la productividad es poco relevante para el Gobierno, cuando debería ser tan importante como la evolución del PIB, la inflación y las finanzas públicas. Su publicación debería

darse tan pronto se publique el PIB. En otros países que nos compiten, especialmente asiáticos, el seguimiento continuo a la evolución de su productividad es tan importante como lo es el de la inflación en Colombia.

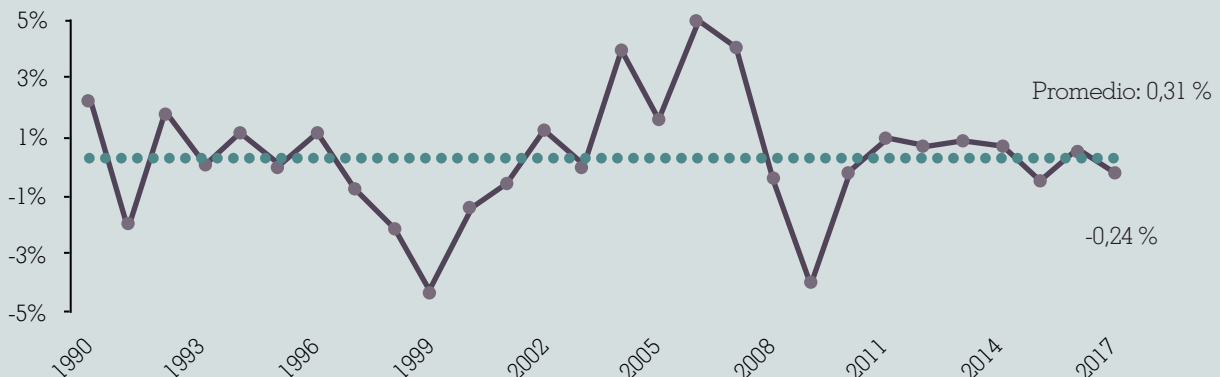
Hay que reconocer que el cálculo de la productividad es complejo. Según la Ley 278 de 1996, en su artículo 8°, establece que “cuando definitivamente no se logre el consenso en la fijación del salario mínimo, para el año inmediatamente siguiente, a más tardar el treinta (30) de diciembre de cada año, el Gobierno lo determinará teniendo en cuenta como parámetros la meta de inflación del siguiente año fijada por la Junta del Banco de la República y la productividad acordada por el comité tripartito de productividad que coordina el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; además, la contribución de los salarios al ingreso nacional, el incremento del producto interno bruto (PIB) y el índice de precios al consumidor (IPC)”.

Los últimos datos sobre productividad divulgados por el DNP confirman lo que se viene diciendo desde años atrás. En el gráfico 1 se pone de manifiesto, para el periodo 1990 a 2017, que el crecimiento anual de la Productividad Total de Factores en promedio es muy bajo, cercano a cero (0,31 %) y en 2017 fue negativo (-0,24 %). Esto quiere decir, en términos simples, que, si en 2016 para hacer un zapato se necesitaba una máquina

y un operario, para hacer dos pares de zapatos en 2017 se requirieron más de dos máquinas y dos operarios.

En caso de que esa productividad fuera elevada (por ejemplo, en un año crece 4 % como el caso en China) con una máquina y un operario se producirían muchos más zapatos que en el año anterior. En nuestro caso, para aumentar el PIB se requiere más inversión y más fuerza laboral competente, dos factores que tienen limitaciones, pues para hacer crecer la inversión aceleradamente se demanda que nuestro ahorro no sea escaso (a pesar de que ha aumentado sigue siendo reducido y por lo tanto, para financiar una inversión

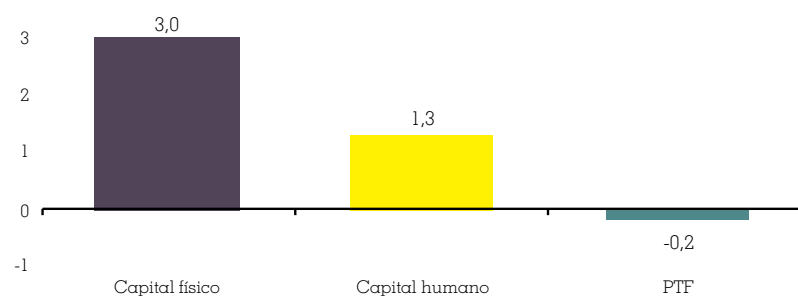
Gráfico 1.
Variación histórica de la Productividad Total de los Factores (PTF) en Colombia



Fuente: DNP.

Gráfico 2.

Colombia: participación de factores en el crecimiento promedio 2000 - 2014



Fuente: DNP.

con alto crecimiento, que la necesitamos, hay que recurrir a la contratación de más deuda y pasivos externos).

Asimismo, para incrementar el PIB, necesitamos más operarios, pero que sean altamente calificados. Desafortunadamente,

el déficit de este tipo de operarios es elevado.

En el gráfico 2 se consignan los crecimientos promedios del periodo 2000-2014 de los factores que hacen aumentar el PIB, es decir el aporte del capital físico, el de capital humano y el de la PTF. Ha sido el capital físico

y capital humano los que explican el crecimiento del PIB cercano al 4 % anual. Por el contrario, la PTF es negativa y se convierte en un freno al mayor crecimiento económico. En el futuro, por razones demográficas y límites al crecimiento de la inversión física, buena parte del aumento del ingreso nacional (PIB) dependerá del incremento cuantioso de la PTF. Este es el gran reto y no parece estar hoy en los planes de los nuevos congresistas y de los candidatos a la Presidencia de Colombia para hacer crecer la PTF a partir de 2019.

En el supuesto caso de que el SM se haya determinado sin concertación, numerosas veces se ha señalado que el aumento debe obedecer a la inflación esperada para el próximo año, no la del año en que se negocia, adicionada al aumento de la productividad laboral. Esta productividad depende, en buena medida, del aumento de la inversión (formación bruta de capital) cercana al 0,2 % en 2017. Desafortunadamente, el crecimiento de la PTF fue negativo (menos 0,24 %). Estos indicadores sugieren



En muchas áreas geográficas se presenta que el salario medio es menor que el SM, lo que sigue incentivando la informalidad. Esto lo confirma el DNP y se resume en el gráfico 3.



Cuadro 1.

Colombia: personal ocupado

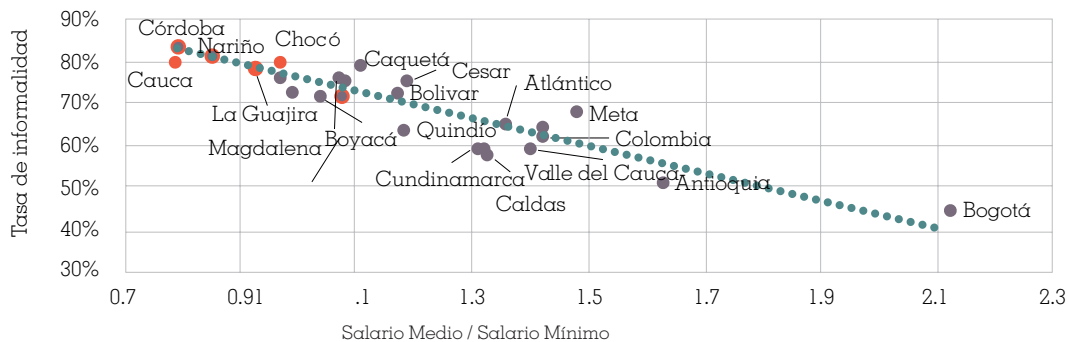
Concepto	Ocupación 2017	Ocupación 2016	Crecimiento % empleo	% PIB	*Crecimiento producto por trabajado
Ocupados Total Nacional, Cabeceras y Resto	22.426	22.171	1,15	1,8	0,7
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3.753	3.588	4,60	4,9	0,3
Explotación de minas y canteras	187	187	0,00	-3,6	-3,6
Industria manufacturera	2.648	2.552	3,77	-1,0	-4,8
Suministro de electricidad, gas y agua	117	110	6,50	1,1	-5,4
Construcción	1.353	1.391	-0,02	-0,7	-0,7
Comercio, hoteles y restaurantes	6.068	6.162	-0,01	1,2	1,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.799	1.774	1,38	-0,1	-1,5
Servicios comunales, sociales y personales	4.351	4.337	0,33	3,4	3,1

* Crecimiento del PIB menos crecimiento de la ocupación

Fuente: Gran Encuesta integrada de hogares y Cuentas Nacionales.

Gráfico 3.

Tasa de informalidad y salario medio/salario mínimo (Departamentos de Colombia, 2015)



Fuente: DANE, cálculos DNP.

que el crecimiento de la productividad laboral fue bajo o inclusive negativo en varios sectores económicos, lo que se induce en el cuadro 1.

Si se toma, para el período 2016-2017 (fuente: DANE) el crecimiento del personal ocupado, calculado como el promedio de la serie trimestral móvil (enero-diciembre), para el PIB, por ejemplo, de siete sectores productivos, y se confronta el crecimiento del PIB de cada uno de estos sectores con el aumento de los ocupados en cada sector mencionado, se observa que el aumento de producto por trabajador varía según el sector. Para el sector agropecuario el producto por trabajador aumentó 0,3 %. Para servicios comunales, 3,1 % y para comercio, hoteles y restaurantes, 1,2 %. No obstante, fue negativo con fuerte impacto en explotación de minas y canteras (-3,6 %), en industria manufacturera -4,8 %; en suministro de electricidad, gas y agua -5,4 %, en construcción -0,7 %; y en transporte y comunicaciones -1,5 %.

Con esta diferencia tan amplia en lo relacionado a variación del producto por trabajador en los sectores productivos, y donde la disminución de producto por trabajador se da en numerosos sectores, es ilusorio pretender que un aumento del SM de 5,9 % esté debidamente soportado, y parece ser más bien una decisión política, aplicable a todos los sectores productivos por igual.

Y con la determinación de ese SM queda sin resolver el problema que en muchas áreas geográficas se presenta: el salario medio es menor que el SM, lo que sigue incentivando en esas áreas la informalidad. Esto lo confirma el DNP y se resume en el gráfico 3 que muestra áreas donde el SM es mayor que el salario medio, por ejemplo, Córdoba, Nariño, Cauca, La Guajira, Magdalena y Chocó. Nótese que en todas estas áreas la informalidad del trabajador es alta, mayor al 70 %, y los problemas sociales y de violencia son enormes.

Para que el salario medio en esas áreas sea superior al SM, se requieren aumentos considerables en la inversión física, en el capital humano y en la productividad laboral. No es el aumento del SM lo que va a sacar de la pobreza a los habitantes de esas zonas. Cabe recordar que la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, club al que queremos pertenecer) recomienda que el aumento de SM solo refleje la inflación y que no se siga incrementando con otras variables. Por los problemas mencionados, otra propuesta pide que el SM en esas áreas sea menor al SM que hoy es aplicable por igual a todos los sectores productivos.

En resumen: el público en general desconoce los análisis y soportes que acreditan el aumento del 5,9 %, y considera que ese aumento no justifica elevar otros costos, por ejemplo, multas. Asimismo, se sigue ignorando que el SM en algunas zonas sigue incentivando la informalidad **I**

GOBIERNO CORPORATIVO

¿QUÉ HACER SI ESTÁ PENSANDO EN TENER Y FORTALECER SU JUNTA DIRECTIVA?



**Jorge Iván
Gómez Osorio,**
Ph. D.(c)

*Director y profesor del
Departamento de
Dirección General,
Inalde Business School*

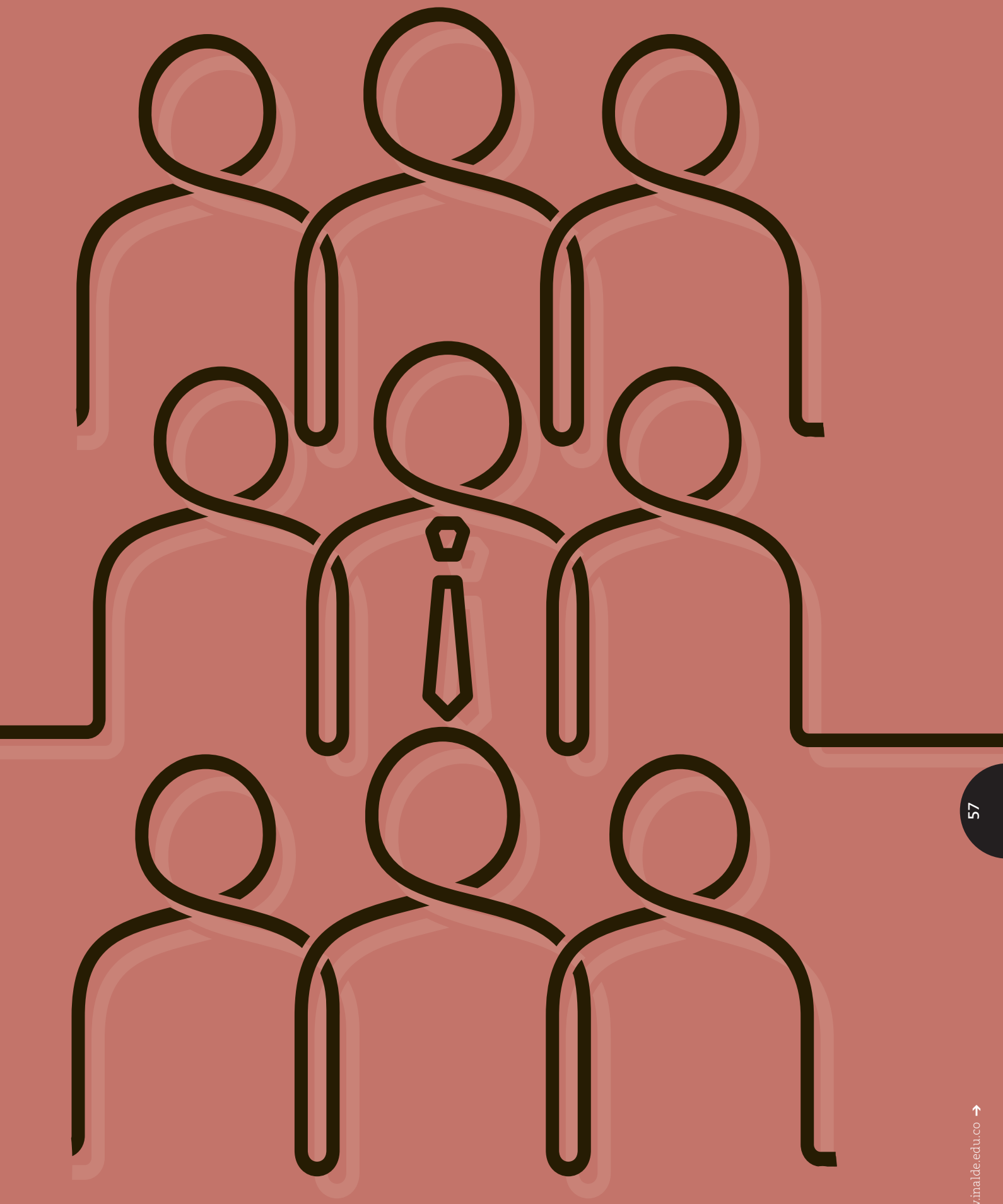
Mirada integral al gobierno corporativo en las empresas medianas que se encuentran en etapa de crecimiento, para que el lector, el empresario, directivo o propietario pueda entender los conceptos clave, así como reconocer su conveniencia, de acuerdo con su momento empresarial. Incluye la presentación de algunas tendencias nacionales e internacionales sobre el tema.

¿CÓMO EVITAR TENER JUNTAS DIRECTIVAS PASIVAS Y EN ALGUNOS DE LOS CASOS, QUE NO SE ENTERAN DE SERIOS PROBLEMAS?

- pág. 60

ESTÁNDARES BÁSICOS DE UNA JUNTA DIRECTIVA.

- pág. 63



Antes de dar una definición, reconocemos el gobierno corporativo por la función y el órgano antes que por su finalidad. Se trata de todo aquello relacionado con la propiedad de la empresa, la junta directiva y la dirección general.

La figura con la fórmula de las 3Fs permite resumir y entender el concepto: finalidad; funcionamiento; y factores claves de éxito.

FINALIDAD DEL GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo es un conjunto de políticas, normas y procesos que facilitan e impulsan el gobierno y el control de la empresa por parte de sus órganos, principalmente, de su junta directiva. La mejor manifestación del poder de la junta consiste en que debe dirigir al que dirige, o sea, al director general. Por este hecho, el principal rol de una junta directiva es seleccionar, evaluar y desvincular al director general.

Se trata de una figura que ha ganado mucho peso en el ámbito empresarial porque cada día aumenta más la separación entre la propiedad de las empresas y su dirección.

En consecuencia, la junta directiva es el corazón del gobierno corporativo. Este órgano posee la definición de políticas que marcan el rumbo, la dirección y la orientación de la empresa mediante la toma de decisiones estratégicas.

Así, un miembro de junta directiva no es un asesor que da consejos o recomendaciones. Es, por el contrario, un director de empresa que, de forma colegiada y mediante sus decisiones, genera iniciativas y conduce a la organización como un todo.

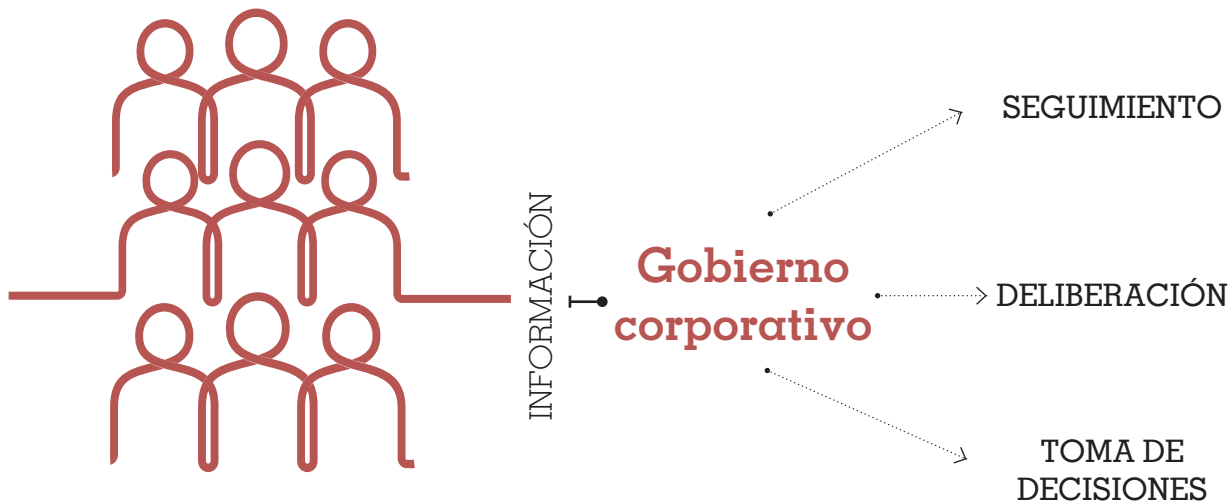
El no cumplimiento de esta función acarrea la práctica muy común de tener juntas directivas pasivas, consejeras y, en algunos casos, que no se enteran de serios problemas, fraudes o riesgos que ponen en juego la estabilidad y supervivencia de la empresa.

Esta definición debe matizarse para las empresas familiares o en aquellas donde el dueño o alguien con participación en la propiedad



Junta Banco de la República 2017

**UNA JUNTA DEBE CONTAR CON PERSONAS DE UN GRAN NIVEL DE INFLUENCIA,
CAPACES DE HACER CONTRAPESO AL PODER DEL CEO Y DE TOMAR DECISIONES
DE LARGO PLAZO Y CON GRAN VISIÓN DE FUTURO.**



Fuente: Urquijo Crespo, 1998

ostenta la calidad de director general porque no es tan fácil despedir o evaluar a un propietario.

FUNCIONAMIENTO DEL GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo tiene cuatro pilares fundamentales para lograr un mejor funcionamiento: la información, la deliberación, la toma de decisiones y el seguimiento.

Información

Es el insumo principal del gobierno corporativo. Mediante la información, las juntas directivas toman las decisiones y llevan a cabo la supervisión y el control de la organización. Esta debe caracterizarse por ser relevante, oportuna y apropiada. Las fuentes de información básicas, además de la contable y financiera, son los informes, los conceptos y estudios, los análisis de decisiones y aquellos que abordan los problemas de la empresa y organización.

Deliberación

Es el motor de una junta directiva porque su principal función es tomar las decisiones finales, lo cual implica una

conversación sobre la estrategia con los equipos directivos. Para ello debe existir el contraste de opiniones, la reflexión y el diseño de escenarios alternativos a los planteamientos del CEO. En resumen, una junta directiva es el espacio de las opiniones inteligentes (Canals 2004).

Toma de decisiones

La adopción de decisiones estratégicas es la actividad medular para el avance de una organización. Esto implica entender que las juntas directivas no pueden quedarse en el simple debate o en los informes. Por el

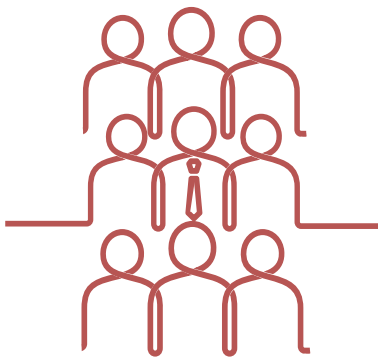
EL ESTUDIO MARCO DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN COLOMBIA señaló que cerca del 60 % de las empresas cuentan con junta directiva. Sin embargo, el problema radica en que las juntas no cumplen los estándares básicos de un modelo de gobierno corporativo, acorde al MARCO de organismos como la OCDE.

contrario, las deliberaciones deben conducir a una decisión (dentro o fuera del escenario deliberativo). Muchas de estas decisiones implican asignación de recursos, cambios en la estructura o políticas y pautas generales para la organización, entre otras.

Seguimiento

Consiste en la capacidad de la junta directiva para subrayar un hecho: el director general o primer ejecutivo de la empresa y su equipo directivo están bajo la subordinación de la junta directiva. No es una relación entre iguales. A la propiedad y a la dirección los distancia el peso del capital accionario que, a su vez, es una fuente de poder. Tan negativo es el exceso de poder como lo es la ausencia del mismo.

La supervisión es uno de los elementos que garantiza la confianza de los propietarios frente al futuro de la empresa porque asegura que la dirección de la empresa está llevando a cabo lo que corresponde. Por este hecho, una junta directiva actúa bajo un mandato de representación frente a la propiedad accionarial, eso



Estándares básicos de una junta directiva

1. Miembros independientes en las juntas directivas
2. Decisiones sobre el futuro de la empresa, la estrategia competitiva, el modelo de negocio y la estrategia de crecimiento.
3. Comités.
4. Mecanismos de evaluación de la dirección general y de la junta directiva.
5. Discusiones claves sobre el futuro.

sí, velando por los intereses de la empresa como un todo.

En Interbolsa, por ejemplo, un débil seguimiento de las políticas y decisiones de su junta directiva generó decisiones que afectaron su estabilidad y sostenibilidad como empresa, lo cual llevó a su intervención y posterior liquidación.

Factores claves de éxito

El principal factor clave de éxito de una junta directiva es la adecuada coordinación entre ella y el CEO, lo que implica una relación profesional basada en el respeto y la colaboración frente a los objetivos de la empresa. Por ello es indispensable la independencia y la autonomía del miembro de junta directiva, en un marco de coordinación, respeto y colaboración.

De igual modo, otro factor clave de éxito de una junta directiva es que sus miembros tengan un alto grado de experiencia y preparación. Esta debe contar con personas de un gran nivel de influencia, capaces de hacer contrapeso al poder del CEO y de tomar decisiones de largo plazo y con gran visión de futuro.

¿SE REQUIERE TENER UNA JUNTA DIRECTIVA?

El gobierno corporativo es un factor de competitividad empresarial porque otorga a la empresa instrumentos de gobierno que aseguran el logro de resultados empresariales y organizacionales y, al tiempo, genera mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que fomentan la confianza y minimizan el conflicto.

Un estudio de la Superintendencia de Sociedades de Colombia señala que una de las causas principales de disolución y liquidación de sociedades en Colombia es el conflicto y los problemas derivados de la falta de gobernabilidad y entendimiento entre los socios. Es decir, hay una correlación entre gobernabilidad y sostenibilidad empresarial.

Asimismo, el estudio marco del gobierno corporativo en Colombia: "Guía de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia", señaló que cerca del 60 % de las empresas cuentan con junta directiva. Sin embargo, el problema radica en que estas no cumplen los estándares básicos de un modelo de gobierno corporativo, acorde a la literatura académica y el marco conceptual de los organismos multilaterales como la OCDE.



La literatura general en materia de juntas directivas señala la necesidad de reconsiderar su papel en las empresas abiertas y cerradas, lo cual conduce a desarrollar juntas activas basadas en roles más estratégicos, orientados al futuro y al cambio del entorno.

EL DIRECTOR GENERAL O PRIMER EJECUTIVO DE LA EMPRESA Y SU EQUIPO DIRECTIVO ESTÁN BAJO LA SUBORDINACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA. NO ES UNA RELACIÓN ENTRE IGUALES.

¿Debo tener una junta directiva?

La respuesta es: no siempre, y la razón es sencilla: no podemos gestionar una empresa de la misma manera cómo se gestiona otra. No es lo mismo una empresa familiar que otra con muchos accionistas. Cada una tiene unas reglas diferentes porque la propiedad determina distintas realidades para ese negocio.

Las empresas, a medida que maduran, necesitan de un gobierno corporativo que fije normas, parámetros y roles con respecto a la dirección y sus relaciones con los propietarios y accionistas. Esa madurez se refleja no solo en la calidad y profesionalización de sus equipos directivos, sino también en la incorporación de miembros externos a la empresa en sus juntas.

Por regla general, todas las empresas abiertas y anónimas deben tener juntas directivas. Sin embargo, hay unas empresas que por sus características deben pensar esta figura con más cuidado, así como en modelos de transición.

Las empresas familiares

A una empresa familiar, por la dinámica misma entre la familia, propiedad y patrimonio, en la mayoría de los casos no le conviene tener una junta directiva; sobre todo, cuando el fundador de la empresa es, a la vez, el director y propietario. No resulta lógico que una persona de estas características y cuyo éxito está demostrado acepte unas fuertes jerarquías. Lo acertado para estas organizaciones es pensar en figuras transicionales como los consejos asesores con miembros independientes y, a medida que la empresa se va profesionalizando, se va migrando a la figura de una junta directiva. No obstante, es fundamental el papel de las personas externas para que ayuden a equilibrar las decisiones y medien en las relaciones conflictivas que genera el entorno familiar - empresarial.

Las empresas de profesionales

Las empresas de profesionales como las oficinas de abogados, consultores o auditores se caracterizan porque los socios son, simultáneamente, empleados de la firma y directivos. Para este tipo de empresas también es importante la figura del

consejo asesor. Asimismo, cobra mucha importancia la mirada del externo que ayude a los socios a tomar decisiones sobre el futuro.

Las pyme

Muchas pyme, por su tamaño y por la estructura de la propiedad y por el tipo de organización en la que el gerente es el que controla todo, no requieren juntas directivas por cuanto no se ha desarrollado un equipo directivo que soporte al director general. Este tipo de empresas requieren consejos asesores que ayuden a construir equipos gerenciales y planes de sucesión y, a la par con la profesionalización del comité de dirección, avanzar en la estructuración de una junta en la que el gerente madure hacia una nueva función como la presidencia de la junta.

En conclusión, estas empresas descritas muestran que el proceso de contar con una junta directiva no es un punto de arranque, sino uno de llegada.

Cada organización tiene sus propias dinámicas y realidades. Por eso resulta importante saber cuál es el momento que se está viviendo y cuándo conviene

tener un consejo asesor y cuándo, una junta directiva. El criterio que ayuda a responder esa pregunta es el tipo de empresa, así como la intención de profesionalizar su gestión hacia arriba (junta directiva) o hacia abajo (comités de dirección).

En todo caso, una junta directiva ayuda a gestionar la empresa con una visión más amplia, contribuye a generar conocimiento y, sobre todo, permite que diversas ideas –muchas veces– enriquezcan las visiones de túnel de los directivos y se planteen distintas alternativas a los problemas comunes.

En este orden de ideas, la

tabla 1 nos ayuda a entender cómo evoluciona el gobierno corporativo, a medida que la empresa crece y se va desprendiendo de la figura inicial del emprendedor - fundador por el paso de las generaciones y por el tamaño mismo de la empresa.

¿QUÉ ESTÁ PASANDO EN LA EMPRESA COLOMBIANA Y CUÁLES SON LAS TENDENCIAS MUNDIALES?

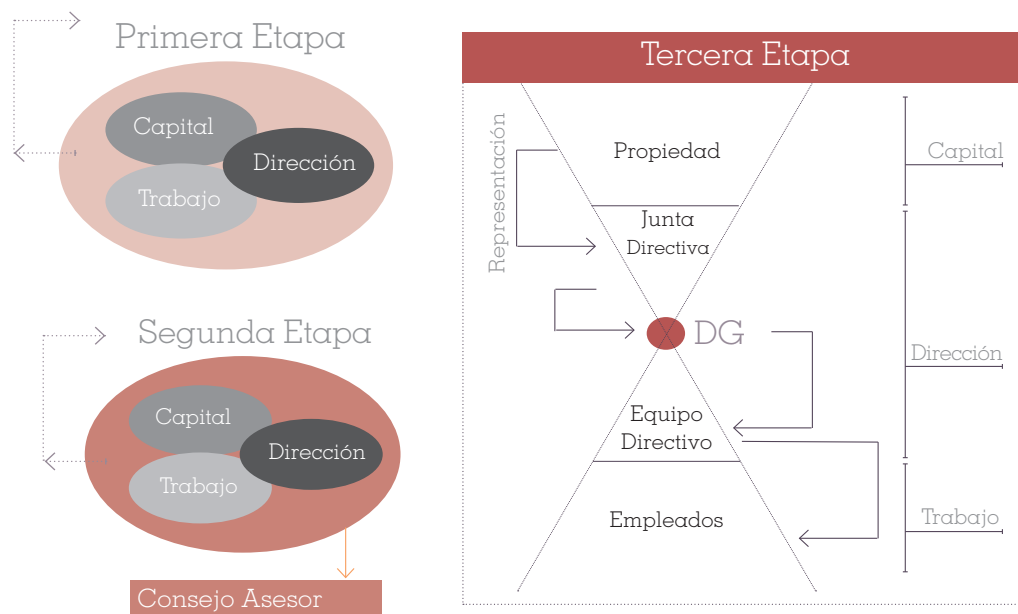
La empresa grande y mediana colombiana está respondiendo a las tendencias y corrientes actuales en materia de gobierno corporativo. Con los participantes del MBA de Inalde indagamos qué está

ocurriendo y observamos que la normatividad ha impuesto una serie de obligaciones con respecto al gobierno corporativo.

De igual modo, las empresas que no cotizan en bolsa, pero de un tamaño significativo pese a las dificultades internas y a la falta de consenso frente al gobierno corporativo, han buscado contar con instrumentos de gobierno corporativo.

Después de analizar a varias empresas colombianas como Carvajal, Colpatria, Davivienda, Corona, Avianca, Éxito, Concreto, entre otras, vimos que hay unos factores claves en los que

Tabla 1
Evolución y crecimiento de la empresa respecto al gobierno corporativo



Fuente:(Elaboración propia a partir de Valero y Lucas)

vienen trabajando estas empresas de cara a tener un gobierno corporativo de calidad.

El resumen de las actividades primordiales en materia de gobierno corporativo se puede observar en la tabla No.2.

TENDENCIAS MUNDIALES EN GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES ABIERTAS QUE COTIZAN EN BOLSA

Han existido dos puntos de inflexión en materia de gobierno corporativo. El escándalo financiero y bursátil de Enron en 2001 y la crisis financiera *subprime* en los Estados Unidos en 2008 llevaron a los gobiernos a

tomar medidas en materia de transparencia institucional y, especialmente, a reformular el papel de las juntas directivas en las empresas abiertas.

De igual modo, los organismos internacionales como la OECD, el Banco Mundial y el BID han promovido el fortalecimiento del gobierno corporativo en sociedades cerradas y familiares como una estrategia de competitividad empresarial y de fortalecimiento del tejido empresarial, con el fin de impulsar el crecimiento económico en la sociedad.

He agrupado estas tendencias mundiales en tres campos que son los de mayor

impacto para el gobierno corporativo:

1. Con respecto a la finalidad de las juntas directivas

Antes de las reformas, las juntas eran órganos asesores que prescribían recomendaciones y sugerencias a la dirección general. En cambio, la tendencia actual le otorga a la junta la tarea de dirigir la empresa y la organización como un todo por medio de la toma de decisiones, así como a supervisar y controlar la buena marcha de la compañía.

Como consecuencia de esta finalidad se han fortalecido acciones como

Tabla 2

Actividades claves de gobierno corporativo de la empresa grande y mediana colombiana



Fuente: elaboración propia.

la suscripción de códigos de buen gobierno, la consolidación de los comités y la profesionalización del ejercicio de junta directiva, es decir, la búsqueda de miembros con formación y experiencia.

2. Con respecto al funcionamiento

Las reformas han abogado por unas juntas con mayor nivel de discusión estratégica, más preparación de sus miembros en los asuntos de empresa y, sobre todo, en la incorporación de personas independientes.

Fruto de esta tendencia se ha pretendido fortalecer acciones como: juntas más estratégicas con mayor reflexión sobre los cambios del entorno y de la tecnología, selección e incorporación de personas con gran prestigio profesional como independientes para que ayuden al gobierno de la organización y en la búsqueda de juntas de mayor deliberación y debate estratégico.

Una encuesta de PWC a miembros de juntas directivas de empresas cotizadas en los Estados Unidos señaló los atributos que eran considerados como "muy importantes" para un miembro de junta: 91 % experiencia financiera; 70 % experiencia en el sector; 66 % experiencia en las operaciones; 62 % experiencia en gestión del riesgo y 41 % de experiencia internacional.

En Estados Unidos, las sociedades abiertas tienen un 84% de sus miembros independientes; en Reino Unido, un 61 %; en Alemania, un 60 % y en España, un 39 %. En Colombia, la ley 964 de 2005 dispone que el porcentaje mínimo es el 25 % de miembros independientes.

3. Con respecto a las responsabilidades

Las reformas han impulsado una serie de cambios regulatorios que han creado mayores responsabilidades legales, civiles y penales para los miembros de junta directiva, al punto que las

CONCLUSIONES

Toda empresa que está creciendo, no solo en sus ventas, sino en tamaño organizativo, y empieza a contar con nuevas generaciones en la propiedad, requiere un gobierno corporativo sólido. Este mecanismo permite competitividad empresarial, gracias a discusiones profundas a nivel estratégico, así como prever conflictos y luchas internas entre socios (familiares y no familiares).

El camino muchas veces empieza por conformar consejos asesores y luego avanzar hacia la creación de juntas directivas.

En todo caso, el gobierno corporativo es el puente entre un negocio que factura y una empresa que perdura. El camino es arduo y, en ocasiones, doloroso. Pero, como con la medicina, es por el bien del paciente.

decisiones, en caso de daño a la sociedad, tienen sanciones jurídicas y patrimoniales. **1**

REFERENCIAS

- Canals, Jordi (2004), *Consejos de administración y buen gobierno*, Nota técnica DG-639, IESE, Barcelona.
- García de Castro, A. (2006), *El perfeccionamiento de la Alta dirección, homenaje a Antonio Valero*, Instituto Internacional San Telmo, Sevilla.
- Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia. Ver: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/3037>
- Gaitán Rozo, Andrés y Castro Velasco, José Danilo (2004), *Causas de la liquidación obligatoria de sociedades*, Superintendencia de Sociedades, pp. 2-141.
- Nueno, Pedro (2016), "Diez tendencias en los consejos de administración", Revista *Iese Insight*, número 29, pp: 44-51.

TOMA DE DECISIONES

¿A USTED ES FÁCIL DECIRLE "NO"?

Algunas estrategias para fomentar la sinceridad en las reuniones directivas

Quizá no lo sepa, pero es muy posible que sus subalternos no se atrevan a decirle lo que de verdad piensan sobre ese "excelente plan" que usted está proponiendo. No sería la primera vez que una empresa comente errores serios sabiendo a ciencia cierta que lo están haciendo. No, no ha leído mal: muchas empresas se equivocan conscientes de que cometen un error. ¿Por qué? Porque la alta dirección no ha escuchado las voces de advertencia. En los corredores todo el mundo comenta lo malo que va a pasar... y pasa, pero a la alta dirección nunca le llega el rumor.

Distingamos. En la alta dirección se necesitan personas positivas, optimistas, capaces de asumir retos y de convencer a otros de asumirlos. Eso está bien y es necesario; es mucho más fácil "pronosticar" el desastre y criticar que actuar. Aquí no está el problema. El problema está en que usted cree que es una persona accesible, cuya oficina es de puertas abiertas, que usted de verdad escucha a los demás y está dispuesto a recibir una negativa de sus subalternos; sin embargo, nadie le advirtió lo que todo mundo pensaba o sabía.

Haga memoria. Cuando usted no estaba en ese puesto tan alto, ¿le decía todo lo que pensaba a su jefe? ¿Era posible en esa empresa expresarse con tranquilidad en los comités? ¿Recuerda algún caso en que usted sabía que las cosas no eran como se estaban diciendo y aun así guardó silencio?

Lo que nunca pensó fue que eso le podría pasar algún día a usted también, ¿verdad? Pero es que no resulta fácil llevarle la contraria al jefe: quizá el error es de uno, no del jefe; es mucho más tranquilizador estar con la mayoría que con la disidencia; no es conveniente "posicionarse" como "la persona negativa" del equipo; puede incluso parecer que uno es desleal.

Ante esta situación, el directivo debe conscientemente desarrollar algunas estrategias que le permitan prevenirse (hasta donde es posible) del aislamiento informativo al que lo somete su cargo. He aquí algunas:

» **Nombre un abogado del diablo:** debe asignar a una persona o equipo la labor de buscar todas las razones por las cuales lo que creemos está errado, o lo que queremos no se puede hacer; cuáles son los riesgos que no hemos visto, qué es lo que puede salir mal. Esa persona o equipo puede creer y apoyar el proyecto, pero su labor (ingrata) es buscar las razones por las que no debería hacerse. Se debe premiar su diligencia, creatividad y persuasión.

La búsqueda activa e intencionada permite descubrir información oculta o que ha pasado desapercibida; saca al grupo directivo de su zona de confort lo que genera pensamiento creativo; evita cometer errores y permite hacer planes mejor sustentados.

Como recomendación, es conveniente rotar a las personas que ejercen esta labor para evitar polarizaciones y estigmatización.



**Ciro Gómez
Ardila, Ph. D.**

*Director y profesor
del departamento de
Finanzas y Control
Directivo.*

» **Impida acuerdos tempranos:** cuando todo el equipo directivo está de acuerdo con una postura y, en especial, cuando ese acuerdo se da pronto en la discusión, se deben prender las alarmas. Si el tema mereció llegar a tan alta instancia, no es lógico que haya un acuerdo tan pronto. Es muy posible que, por el contrario, detrás de ese acuerdo haya poco trabajo, superficialidad, complacencia o un muy fuerte “liderazgo” que bloquea el debate.

Pueden estar pasando varias cosas: quizá el tema de verdad no amerite debate y, si es así, lo que se debe hacer es impedir que estos temas lleguen a la alta dirección; quizá el grupo directivo no sea lo suficientemente diverso como para generar nuevas ideas y ver otros puntos de vista, lo que hay que hacer es enriquecerlo con nuevos miembros; quizá experiencias anteriores les han enseñado a sus miembros que la discusión es inútil.

Como sea, el directivo debe sospechar de acuerdos tempranos e impedirlos. “Si todos estamos de acuerdo, algo estamos haciendo mal: volvamos a debatirlo en una próxima reunión”.

» **Balancee la balsa:** cuando en una balsa todos sus ocupantes se agrupan en un lado, la balsa se desestabiliza y amenaza con voltearse. Cuando eso pasa hay que correr a hacerse del otro lado. Esa es una de las funciones del directivo: si el grupo se va decantando por el “sí”, él o ella deben apoyar el “no”; por el contrario, si el grupo dice “no”, apoyar el “sí”.

Un buen directivo no debe “ser leído” por sus subalternos. Si el equipo sabe lo que el jefe quiere, apoyará y votará por ello; si el equipo no acaba de estar seguro de cuál es la posición del jefe (¡y mejor si el jefe no tiene posición en realidad sobre el punto en debate!) estará más libre para “pensar por sí mismo”. Recuerde, no es fácil llevarle la contraria al jefe y menos en público.

» **Fomente el disentimiento:** gestione el conflicto. El disentimiento y el conflicto no son malos en los equipos directivos. Naturalmente, siempre debe haber respeto, incluso cordialidad, pero es un signo de salud directiva que haya desacuerdo, controversia.

Es cierto, a veces esas reuniones se vuelven tensas y pueden llegar a ser desgastantes. Para eso está usted, para fomentar el disentimiento y gestionar el conflicto de manera que sea productivo.

» **Valore y recompense a quien le contradiga:** se requiere mucho valor y desinterés para ir y decirle a usted lo que en realidad uno está pensando. Lo más fácil y seguro es callar, pasar desapercibido. No castigue la sinceridad; valórela y recompénsela. ¡Quizá se esconda un gran potencial detrás de quien le recomendó leer este artículo! **I**

Revista INALDE → GOBIERNO CORPORATIVO / COMITÉS

GOBIERNO CORPORATIVO

CLAVE PARA NOMBRAR Y REMUNERAR A LOS MEJORES DIRECTIVOS



Aunque son evidentes las bondades que ofrece un comité de apoyo como el de nombramientos y retribuciones, muchas empresas aún no implementan este espacio de análisis, toma de decisiones y gestión de conflictos. El comité de nombramientos y retribuciones tiene implicaciones prácticas que ayudan a mejorar las dinámicas entre directivos, socios y familiares.



*María Piedad
López Vergara,
Ph. D.*

*Profesora del
departamento de
Dirección General,
Inalde Business School.*



*Diógenes Lagos
Cortés, Ph. D.*

*Investigador,
Inalde Business School.*



*José Betancourt
Ramírez, Ph. D. (c)*

*Investigador,
Inalde Business School.*

Con frecuencia los empresarios cuestionan la funcionalidad y eficiencia de una junta directiva. Con el paso de los años y las generaciones, en el caso de las empresas familiares, las compañías generan resultados menores que en las etapas iniciales, cuando el fundador estaba al mando, ya que el entorno cambia, las tendencias son distintas y, en muchas ocasiones, los directivos de la empresa no perciben esos cambios y dejan de tomar decisiones estratégicas para la firma. Así, una junta directiva le aportaría a la organización la capacidad de desarrollar estrategias competitivas y sostenibles a largo plazo con ayuda de los comités de apoyo que le permitan hacer operativas estas estrategias y aportar mayores niveles de eficiencia y objetividad al gobierno corporativo.

¿QUÉ SON LOS COMITÉS DE APOYO

Debido a la amplitud de funciones de una junta directiva, las buenas prácticas de gobierno corporativo exigen la creación de comités

que apoyen su gestión. El código de gobierno corporativo para emisores de valores en Colombia (Código País) sugiere la constitución de comités especializados como órganos de estudio y apoyo en temáticas específicas, entre ellas:

- a) nombramientos y retribuciones
- b) riesgos
- c) gobierno corporativo
- d) auditoría

Los comités de apoyo son una herramienta efectiva para delegar funciones propias de la junta directiva y así incrementar el monitoreo de los directivos. Estos comités pueden ser temporales o permanentes, dependen de la junta directiva y su función es presentar propuestas y, si es necesario por delegación de la junta, ejercen algunas de sus funciones, caso en el cual toman decisiones a nombre de la junta directiva sin eximirla de su responsabilidad. En adelante, este artículo se centra en el

comité de nombramientos y retribuciones (NyR).

¿POR QUÉ ES NECESARIO EL COMITÉ DE NYR EN CUALQUIER TIPO DE EMPRESA?

El comité de NyR genera en las organizaciones una dinámica de profesionalización, debido a que las decisiones de contratación de directivos claves, que antes recaían en una sola persona, ahora son analizadas por un equipo que requiere un perfil claro, unos objetivos del cargo, con un sustento adecuado frente a los resultados que se pretenden y al modelo de remuneración que se va a ofrecer. Para muchos, pasar de un esquema ágil de toma de decisiones unipersonal a uno en el que participan distintos perfiles de directivos para tomar una decisión, puede ser un ejemplo de burocracia, pero en la práctica un proceso minucioso en equipo puede ahorrar más recursos que cuando se contrata equivocadamente un directivo. Por otro lado, el comité de NyR minimiza la posibilidad de conflicto entre directivos, pues un proceso formal hace que las decisiones

EL COSTO DE IMPLEMENTAR EL COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS

Y RETRIBUCIONES ES MÍNIMO, en comparación con la complejidad de las decisiones que se han de tomar sin orientación.

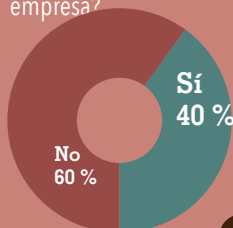
no tengan implicaciones personales por supuestas preferencias frente a un candidato u otro.

EL COMITÉ DE NyR EN EMPRESAS LISTADAS EN LA BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA

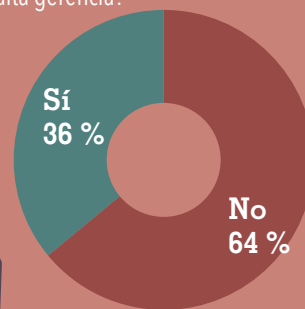
De acuerdo con el Código País, es recomendable que las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Colombia implementen este comité porque es importante asegurar que sean seleccionados los candidatos correctos para la junta directiva y la alta dirección. De esta forma, al minimizar los problemas de selección adversa y riesgo moral, propios de la selección de personal, se incrementa la calidad de la junta y la dirección corporativa. De acuerdo con la información reportada en la encuesta Código País, se observó que las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Colombia están lejos de seguir las recomendaciones del código de gobierno corporativo colombiano con relación a la creación de un comité de NyR. Tan solo el 40 % de estas empresas cuentan con un comité de NyR. A este panorama se le suma que solo en el 36 % de los casos en que se cuenta con dicho comité, este tiene como función principal la de

Comité de nombramientos y retribuciones en 40 % de las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Colombia

¿Existe comité de NyR en su empresa?



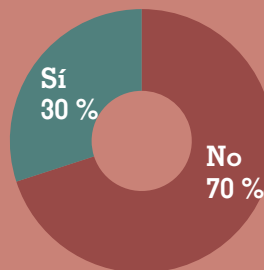
¿La principal función del comité es apoyar a la junta directiva sobre nombramientos y remuneración de los miembros de la junta directiva y de la alta gerencia?



Número de empresas encuestadas:
119



¿El comité de NyR conoce y evalúa los candidatos a ocupar puestos ejecutivos clave independientemente de quien tome la decisión de contratación (presidente, junta directiva)?



apoyar a la junta directiva sobre nombramientos y remuneración de los miembros de la junta y la alta gerencia. De igual forma, solo en el 30 % de los casos dicho comité conoce y evalúa a los candidatos que ocuparán puestos ejecutivos claves, independientemente de quién tome la decisión de contratación (presidente o junta directiva).

LA IMPORTANCIA DEL COMITÉ DE NyR EN LA EMPRESA FAMILIAR

Según diversos estudios, las empresas familiares constituyen entre el 56 % y el 70 % del tejido empresarial

colombiano. Uno de los problemas que afrontan este tipo de organizaciones es el nepotismo, que conduce a la asignación de cargos y salarios basados en criterios familiares y no de mercado, situación que puede desmotivar a los empleados que no son de la familia. En este sentido, el comité de NyR ayuda a la profesionalización y al diseño de puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares. La encuesta Código País de 2016 mostró que las empresas

familiares listadas en la Bolsa de Valores de Colombia son menos propensas a tener un comité de NyR. Solo el 33 % cuentan con este comité de apoyo, en comparación con el 45 % de las empresas no familiares que dicen contar con él. De igual forma, el porcentaje de empresas familiares donde este comité tiene como función principal la de apoyar a la junta directiva sobre nombramientos y remuneración de los miembros de junta y la alta gerencia, es menor en comparación con las empresas no familiares, 25 % y 44 %, respectivamente. En las empresas familiares, solo el 23 % de dichos comités conoce y evalúa los candidatos a ocupar puestos ejecutivos claves, independientemente de quien tome la decisión de contratación (presidente, junta directiva), en las empresas no familiares; este porcentaje es de 35 %. Ver infografía 2.

MITOS SOBRE LOS COMITÉS DE APOYO

En la junta directiva son pocos para establecer y programar tantos comités... Recuerde que puede invitar o contratar asesores externos por una fracción del costo total de un proceso con un "head hunter".

Demasiada burocracia... Un comité libera tiempo de la junta en pleno y focaliza el esfuerzo en pocos independientes.

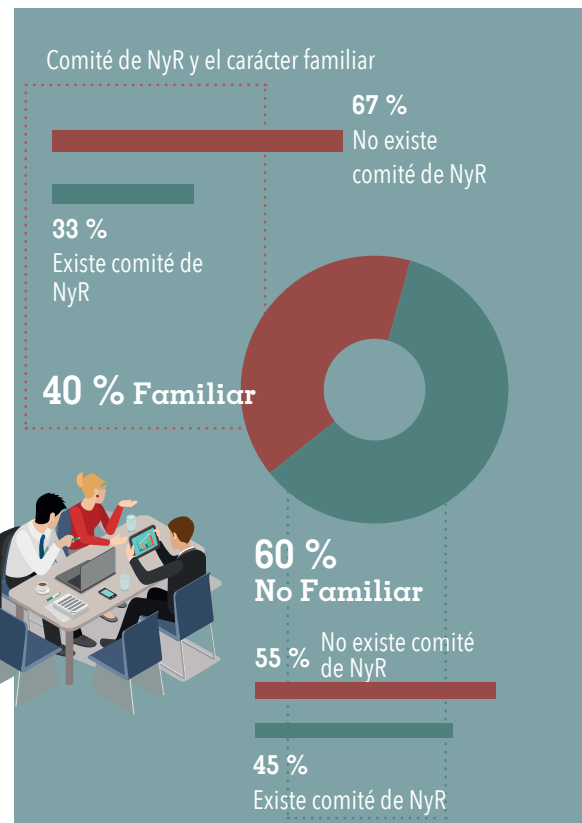
Muy costoso... Es recomendable negociar una mensualidad con los miembros de junta, en la que se incluyan las sesiones ordinarias, extraordinarias y comités del año.

La toma de decisiones se vuelve muy lenta... El comité exige hacer un análisis responsable frente a decisiones claves. Por otro lado, los tiempos pueden aumentar si designamos un comité con facultades decisorias o solo de apoyo.

El tiempo invertido en reuniones aumenta... El comité se activa dos o tres veces en el año para encargarse de procesos de selección clave, diseñar sistemas de evaluación y remuneración, crear iniciativas para motivar a la alta dirección a alcanzar los objetivos estratégicos.

No sé qué perfiles incluir en el comité... Se sugiere que el comité de NyR esté conformado de forma exclusiva por miembros independientes y patrimoniales, con al menos tres miembros y que la mayoría sean independientes y con perfiles variados. El comité deberá ser presidido por un miembro independiente. Si ninguno tiene conocimientos de gestión humana, el comité puede obtener el apoyo, puntual o de forma permanente, de miembros de la alta gerencia con experiencia en el tema o de expertos externos.

El fundador no quiere implementar comités... Antes de abrir nuevos espacios de análisis o toma de decisiones, se debe sensibilizar a los líderes frente a las bondades que ofrece tener un comité, como los que se han mencionado, así como evitar caer en trampas familiares,



Infografía No.2

estas dos últimas para el caso de las empresas familiares.

Los comités son ineficientes...

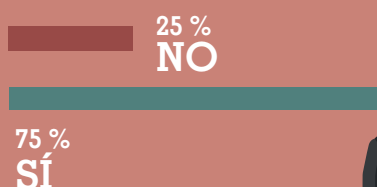
Se recomienda que el presidente del comité de NyR asista a la asamblea general para responder a las inquietudes de los accionistas. El comité puede ser temporal o permanente de acuerdo con el tamaño y complejidad de la empresa y actuar como órgano de apoyo y estudio o delegarse en él funciones específicas de la junta directiva. El comité debe contar con un reglamento interno que estipule su conformación, funciones y cuestiones operativas. **I**

Comité de nombramientos y retribuciones BVC

Número de empresas encuestadas:
119

Empresa familiar

La principal función del comité es apoyar a la junta directiva sobre nombramientos y remuneración de los miembros de la junta directiva y de la alta gerencia

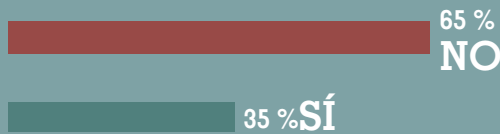


Empresa No familiar

La principal función del comité es apoyar a la junta directiva sobre nombramientos y remuneración de los miembros de la junta directiva y de la alta gerencia



La principal función del comité es apoyar a la junta directiva sobre nombramientos y remuneración de los miembros de la junta directiva y de la alta gerencia



REFERENCIAS

- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. (2015). *What do we know about private family firms? A meta-analytical review. Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 513-544.
- Superintendencia Financiera Colombia. (2014). Código de mejores prácticas corporativas 2014 Código País. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10083770>
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Appiah, K. O., & Chizema, A. (2016). *The impact of board quality and nomination committee on corporate bankruptcy. Advances in Accounting*, 35, 75-81.
- Ruigrok, W., Peck, S., Tacheva, S., Greve, P., & Hu, Y. (2006). The determinants and effects of board nomination committees. *Journal of Management & Governance*, 10(2), 119-148.
- Gómez-Mejía, L. R., & Wiseman, R. M. (2007). Does agency theory have universal relevance? A reply to Lubatkin, Lane, Collin, and Very. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 81-88.
- Gómez-Betancourt, G., López, V. M. P., Betancourt, R. J. B., & Millán, P. J. O. (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares. *Entramado*, 8(1), 28-42.
- Superintendencia de Sociedades. (2006). Sociedades de familia en Colombia, Año 2005. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>
- Ward, J. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Palgrave Macmillan US*.
- Rueda, G. J. F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Visión de futuro*, 15(1), 1-18.

RANKING

1 MÉDICOS

Nivel de estrés: 44,2 %

2 ENFERMEROS

Nivel de estrés: 30,9 %

3 PROFESIONALES

JURÍDICOS

Nivel de estrés: 16,7 % -
43,5%

4 PROFESORES

Nivel de estrés: 26,4 %

5 PROFESIONALES DE NEGOCIOS

Nivel de estrés: 18,4 %

LOS 5 TRABAJOS MÁS ESTRESANTES Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

El estrés fue señalado en 2017 como el segundo problema que afecta la salud de los trabajadores en el mundo. El fenómeno es creciente, de ahí que numerosas entidades dediquen sus esfuerzos a entender, explicar y reducir sus efectos como enfermedad. Justamente, la Comisión de Salud y Seguridad de Gran Bretaña publicó una lista con los cinco trabajos más estresantes. Pero el *ranking* es solo la punta del iceberg, el instituto también determinó, entre otros, que 12,5 millones de días de trabajo se perdieron en Gran Bretaña entre el año 2016 y 2017 por cuenta del estrés en el trabajo. Con esta cifra surge una alerta, pues el que pareciera un problema de personas estaría afectando la competitividad y la vitalidad de las empresas.

¿Estrés o presión?

Al estrés laboral no hay que confundirlo con presión. Por un lado, la presión es debida a las exigencias de un mundo laboral competitivo, y esta es inevitable si se quieren alcanzar metas. Por el otro, el estrés surge cuando la presión que se ejerce sobre un empleado no se controla y se hace de manera excesiva. La presión, si es de nivel aceptable, puede a menudo motivar y se refleja en el vector de producción del trabajador. Al contrario, el estrés, que en muchos casos se presenta por aplicar presión durante periodos más largos o constantes, puede ser fuente de problemas graves, ya que impacta directamente la salud de los trabajadores y perjudica los resultados de la organización. Todo el desafío está, entonces, en calibrar bien el nivel de presión manejada por cada organización con sus empleados, de tal forma que se convierta en aliado y no en enemigo.

¿De qué manera afecta a los trabajadores y a las empresas?

El estrés en el trabajo trae consecuencias negativas tanto para el trabajador como para su empleador, dice la publicación *La organización del trabajo y el estrés*,



↑ Juana Muñoz, psicóloga con experiencia en HR en Bavaria, confirma que las soluciones contra el estrés en el trabajo tienen que venir desde dos frentes: empleados y estructuras. “Es importante que las personas encuentren un equilibrio entre su vida personal y laboral, y las organizaciones deben ofrecer los espacios necesarios para que sus empleados puedan lograrlo en su dinámica diaria”.

de la Organización Mundial de la Salud. En cuanto al trabajador, puede manifestar distintas reacciones según su carácter, pero se evidencia una constante: el malestar mental y físico. El estrés y el sentimiento de no poder desempeñarse según las expectativas impuestas por otros o por sí mismo resultan en una disminución de la motivación y del compromiso con las misiones que se tienen y en menor disfrute de la actividad que se desempeña. Al mismo tiempo, se notan sensaciones de depresión y de fatiga debido a dificultades para dormir. Cuando la situación no es atendida, pueden seguir traumatismos físicos más graves que entorpecen la productividad de un departamento o mentales que llegan a afectar a toda una empresa. En los indicadores de una institución primero se nota con el absentismo y luego se observa un aumento de la rotación de personal. Además, estas situaciones de estrés en el trabajo deterioran la imagen de las organizaciones que son medidas o quieren ser certificadas.

Es interesante observar en cuáles sectores la situación de estrés es más alta. El estudio británico de 2017 concluye que el estrés laboral surge en las entidades que ofrecen servicios al público y en el *top* de la lista se encuentran los profesionales de la salud: médicos con un nivel de estrés de 44 % y enfermeros con nivel de estrés reportado de 30,9 %.


Alexandra Gaviria, gerente de Desarrollo Organizacional y Humano de Etext, explica: estas profesiones generan estrés porque las decisiones que toman los trabajadores de estas áreas tienen que ver directamente con la vida de las personas, sea por asuntos de salud o por temas legales. También porque realizan largas jornadas de trabajo de manera frecuente.

Juana Muñoz, psicóloga y con experiencia en manejo de HR en Bavaria, subraya que para el caso de los profesionales jurídicos, que ocupan el puesto número tres en el *ranking*, su estrés tiene que ver con el sentimiento que produce saber que sus decisiones y su desempeño impactan la vida personal y familiar de otros.

¿Qué causa el estrés laboral?

Los resultados del estudio de la Comisión de Salud y Seguridad de Gran Bretaña indican que los factores más importantes en la creación de estrés en el trabajo son las presiones representadas en forma de carga de trabajo: fechas de entregas muy cortas y responsabilidades desproporcionadas. Se suman a esto la falta de apoyo de los superiores y la mala gestión

del *management*. Juana Muñoz cita las siguientes como causas principales de estrés: desbalance en la vida personal y laboral, implicaciones de las decisiones que deben tomar, nivel de autonomía y jornadas extenuantes. Estas causas también son señaladas por la OMS en su estudio y explican que una mala organización del trabajo, es decir, el modo en que se definen los puestos y los sistemas de trabajo y la manera en que se gestionan pueden provocar estrés laboral. Más aún, advierte, que el estrés en el trabajo no se presenta debido al trabajo en sí mismo, sino a la forma en que se define el trabajo y el modo en que se manejan las entidades. Nuevamente esta es una incitación para que los directivos se pregunten de qué modo se puede mejorar la gestión de una organización, de manera que sus colaboradores no sean afectados por una presión con consecuencias lamentables. **I**

 **Informe de D.E. Comunicaciones Ltda. con investigación y entrevistas a cargo de Baudouin de Hemptinne.**

► Conozca más:

✓ informe de la Comisión de Salud y Seguridad de Gran Bretaña en Work-related Stress, Depression or Anxiety Statistics in Great Britain 2017: <http://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress/stress.pdf>

✓ Organización Mundial de la Salud: http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/

EN LA NUEVA COLOMBIA PARA LA PYME FAMILIAR: MÁS SENCILLO ENCONTRAR A LOS INFRACTORES

Estar al día en todos los aspectos normativos y regulatorios es un reto que, de no cumplirse a cabalidad, crea riesgos de alto impacto para la operación empresarial. Lo anterior es muy evidente en las empresas menos robustas que no tienen personas expertas, encargadas de revisar, entender e interiorizar estos asuntos.

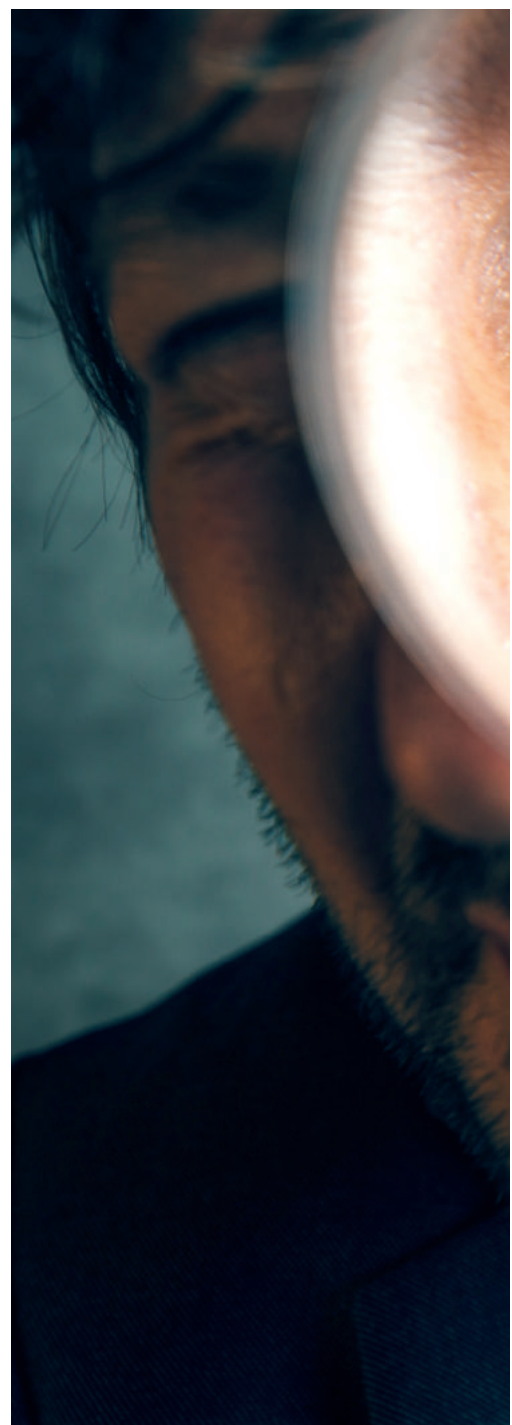
La probabilidad de ocurrencia de estos riesgos se ha incrementado a raíz de la reforma tributaria (Ley 1819 del 2016), los tratados internacionales de intercambio de información tributaria y los diferentes requerimientos que en el último año ha empezado a hacer la UGPP (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales).

El Estado requiere mayores ingresos, por lo que la exigibilidad de las disposiciones de estas normas no da espera. Al mismo

tiempo, los sistemas de supervisión de las autoridades han evolucionado, al punto que encontrar infractores es cada vez más sencillo, ya que entidades públicas y privadas comparten sistemas de información y, en general, datos (Notarías con la DIAN, Bancos con la DIAN, DIAN con UGPP, Empresas con DIAN y UGPP, etc.).

Esta realidad, frente a lo que estaban acostumbrados los propietarios de las empresas, especialmente de los segmentos de pequeña y mediana empresa, hace que sus ingresos netos (luego de pagar impuestos y prestaciones sociales/parafiscales) hayan caído afectados, en muchos casos por más del 30 %.

Asimismo, encontramos las potenciales sanciones de las autoridades y costos de estructuración de cambios operativos, manejo de requerimientos de las



**Juan Manuel
Pinzón**

CEO de Protección de
Riesgos - PR
Asesor PROA, Inalde
Business School.



¡ALERTA! ERRORES SIMPLES QUE LE ESTÁN COSTANDO CARO A LA PYME FAMILIAR

El Estado necesita ingresos, y sus sistemas de supervisión para conseguir recaudo han evolucionado, al punto de que las costumbres tributarias que funcionaban hasta hace menos de cinco años para los propietarios de los segmentos de pequeña y mediana empresa necesitan ser modificados con inmediatez y por personal capacitado, para evitar impactos negativos en la operatividad y liquidez empresarial y personal.



autoridades, imposibilidad de deducir algunos gastos y de recuperación o uso de impuesto a favor, intereses de mora, entre otros.

Muchos propietarios todavía no son conscientes de lo que está sucediendo y sobre todo del impacto que va a tener en su operatividad y liquidez (tanto a nivel empresarial,

como personal), ya que el tema está delegado a sus contadores y revisores fiscales, que no en todos los casos detectan los riesgos, explican sus consecuencias o implementan los cambios deseables a tiempo.

La mayoría de las empresas pequeñas y medianas, limitadas por el acceso a una

planeación fiscal/financiera adecuada, toman riesgos importantes que pueden llegar a ser excesivamente costosos o dejan de implementar ajustes requeridos para hacer eficientes los recursos de forma legítima.

CASO DE LA VIDA REAL

Una familia tiene una empresa de servicios profesionales legales que factura COP 1.000 millones al año. En la

empresa trabajan el papá y sus dos hijos prestando servicios de consultoría. A la fecha tienen COP 300.000.000 de impuesto a favor que planean solicitar.

La empresa hace los siguientes pagos, por facilidad de análisis, en montos iguales a cada uno de sus

ESTOS SON LOS TEMAS EN LOS QUE LOS PROPIETARIOS DE EMPRESAS FAMILIARES DEBEN CONCENTRARSE DE FORMA PRIORITARIA:

1. Revisión integral de pagos a seguridad social por todo tipo de ingresos de cada persona y de la empresa para con sus empleados (cuentas de cobro, salarios, arrendamientos, dividendos, rendimientos financieros, etc.).
2. Interiorización de los nuevos requisitos para que los gastos de las empresas y personas naturales sean deducibles.
3. Estudio de los requisitos para solicitar devolución de impuestos o cruce de saldos a favor con el impuesto a pagar.
4. Establecimiento de nuevos límites de gastos de representación.
5. Planeación tributaria de los ingresos de los propietarios y el impacto que los mismos tienen en la empresa y en la persona natural.
6. Manejo adecuado de requerimientos y sanciones.
7. Declaración de activos en el exterior de personas naturales y empresas.

propietarios:

- Salario de \$10 millones al mes.
- Bonos de desempeño de \$20 millones al año en promedio.
- Dividendos por \$20 millones al año.
- Honorarios o contratos de prestación de servicios por \$3 millones al mes.
- Subsidios o planes de beneficios, etcétera, de \$2 millones al mes.
- Arrendamiento de vehículo para transporte de los ejecutivos y sus clientes por \$1 millón al mes.

Según la norma, salarios, dividendos, honorarios y arrendamientos (algunos dirían que hasta los subsidios) deben ser objeto de pagos a la seguridad social/parafiscales y a la fecha esto es exigido por la UGPP (inclusive a asalariados con otros ingresos de cualquier fuente). Esto significa que al tener que hacer aportes sobre el 40 % de total de los ingresos (salariales y no salariales), los socios del ejemplo deben aportar a seguridad social entre un 10 % y un 15 % del total de sus ingresos no salariales.

Si los ingresos se reportaron de forma debida en la declaración de renta, como es el caso, la UGPP ya sabe que hubo defectos en el pago de parafiscales. Digamos que ninguno hizo aportes sobre intereses de bonos, dividendos, honorarios y arriendos, lo que a la fecha

los hace deudores por los defectos de pago y objeto de requerimientos de la UGPP (el más común, invitación a cotizar o acción persuasiva).

En Colombia, el pago de la seguridad social de los prestadores de servicios independientes debe ser controlado por empresas, sin importar su tamaño o sofisticación. En consecuencia, si una empresa hace pagos de servicios a personas que no hayan hecho aportes a seguridad social como independientes, estos pagos dejan de ser gastos deducibles de renta (hay una mayor utilidad para declarar en la empresa). En el ejemplo, los nueve millones de pesos mensuales de honorarios de los tres socios, que no hicieron aportes, no van a ser gastos deducibles, ya que no se hicieron los aportes como independientes.

Todo lo anterior sin tener en cuenta que todos estos ingresos siguen siendo objeto de impuesto de renta (salvo, tal vez, los beneficios), de manera que cada socio tiene que pagar el porcentaje establecido (hay algunos beneficios tributarios que deben aprovecharse, como el pago de seguros de salud, aportes a cuenta AFC, pensiones voluntarias, educación, etc.).

ACCIONES RECOMENDADAS



1. Llevar la contabilidad de forma impecable, de conformidad con todos los requerimientos vigentes. Una auditoría independiente es deseable, los asesores del segmento están hasta ahora empezando a entender todos estos cambios (prueba/error)

2. No pedir devoluciones de impuestos a favor sin haber constatado que de conformidad con las normas aplicables que al final existe una expectativa real de devolución

3. Revisar pagos de seguridad social de proveedores, asegurarse de que lo hagan como independientes y que estén prestando servicios incluidos en su RUT

4. Hacer planeación tributaria y establecer planes de beneficios como:

- Seguros de salud
- Seguros de carro
- Vehículos empresariales
- Bonos de alimentación
- Seguros de vida
- Fondos de pensiones voluntarias
- Fondos corporativos

5. Empezar a pagar seguridad social sobre todos los ingresos declarados y no declarados (estos se pagan como independientes, si son distintos al salario)

6. Establecer procesos y políticas de contratación de proveedores, donde se pidan diferentes cotizaciones, sobre todo si hay proveedores vinculados (familia).

7. Pensar en los efectos que las decisiones financieras tienen para el patrimonio de la familia y el patrimonio de la empresa.

8. Declarar los activos en el exterior con asistencia de un experto tributario, siendo el 2017 el último año para normalizar los activos pagando un impuesto equivalente al 13 % del valor de los activos omitidos. Esta es la última oportunidad para ponerse al día con estos impuestos.

UN ERROR INVOLUNTARIO EN UN PAGO tiene como consecuencia doble o hasta triple (si se reparten utilidades) gravamen sobre el mismo monto de dinero para el empleado/socio y los demás socios, con el agravante de que los impuestos a favor, acumulados en los últimos tres años, se ven afectados directamente por todas estas normas, ya que se reclamarían bajo la vigencia de las mismas.

Adicionalmente, la empresa en mención, por error involuntario, pagó defectuosamente la seguridad social de uno de sus socios (el padre) y aportó un 4 % menos de lo que correspondía a salud. Este defecto tiene como consecuencia normativa que el salario del socio no es considerado un gasto deducible por la autoridad tributaria y, como efecto que, en todo caso, la empresa tiene que pagar los faltantes pagando intereses de mora.

Entonces, la empresa tendrá al final del año una mayor utilidad de \$210 millones más el factor prestacional de los salarios y también tendrá que pagar los montos adeudados a salud, con los intereses de mora que, por dos años, ascienden aproximadamente a 20 millones de pesos.

De este modo, un error involuntario en un pago tiene como consecuencia doble o hasta triple (si se reparten utilidades) gravamen sobre el mismo monto de dinero para el empleado/socio y los demás socios, con el agravante de que los impuestos a favor, acumulados en los últimos tres años, se ven afectados

directamente por todas estas normas, ya que se reclamarían bajo la vigencia de las mismas. En este punto hay dos interpretaciones, pues las normas (no penales) solo deben tener efectos a futuro. Sin embargo, todo indica que la administración de impuestos, o por lo menos, sus funcionarios encargados entienden que sí afectan de forma retroactiva para estas solicitudes.

Hace cinco años nada de esto era tan riesgoso o impactante, pues los gastos, por lo general, eran deducibles y las normas no establecían topes u obligaciones adicionales y nadie hacía seguimiento al pago de aportes a seguridad social; el Gobierno era consciente de que con un solo pago cada uno cumplía con su carga.

Para terminar con el ejemplo, esta familia propietaria, parte de su ingreso lo utilizó para comprar dólares en el mercado negro y los fue llevando a una cuenta de ahorros en Estados Unidos para diversificar sus riesgos hasta llegar a tener USD 150.000. Ni la empresa ni los

socios tienen declarada esta cuenta que está a nombre del papá. Con las normas actuales, para el padre, no haber declarado esta inversión en EE.UU. implicará sanciones tributarias cuantiosas (sin entrar en el tema del régimen cambiario) que harán que su ahorro desaparezca en la práctica (sanción que puede llegar al 200 % del dinero no declarado).

En el ejemplo que vimos, la familia perdió en flujo de caja y ahorros aproximadamente COP 700.000.000 aprendiendo, sin contar tiempo y desgaste. Recordemos que desconocer las normas no nos exime de tener que cumplirlas.

Asesórense de expertos financieros, laborales y tributarios para evitar infringir cualquier norma. De igual manera, cada empresa y familia tiene situaciones particulares que deben ser analizadas en su contexto. El suscrito simplemente comparte el conocimiento que ha adquirido, asesorando en gestión de riesgos a más de cuarenta y cinco empresas familiares y advierte que no es experto en materias fiscales o parafiscales. **1**



Mauricio Vélez
Ingeniero y Constructor de país.

SIKA, MÁS DE 100 AÑOS TRABAJANDO CON
TODOS LOS QUE QUIEREN CONSTRUIR PAÍS.

El mayor respaldo es nuestra experiencia.

[web:col.sika.com](http://web.col.sika.com)

CONSTRUYENDO CONFIANZA



Herramienta para entender y potenciar las

VUCA

Se trata de cuatro condiciones que a primera vista afectan a las organizaciones, pero si se entienden y se conjugan pueden llegar a potenciar y a multiplicar sus oportunidades.

Recientemente, en el ámbito organizacional, toma fuerza el uso del término VUCA, para ayudar a explicar las relaciones de una organización con su entorno. La sigla surge en la década de 1990 a 2000, en el interior del sector de defensa de los Estados Unidos, uniendo los conceptos Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (por sus palabras en equivalentes en español). Este término buscaba describir y ayudar a entender las dinámicas y condiciones que ocurren en un mundo que pasó de estar dividido en bandos (durante la Guerra Fría), a uno con multiplicidad de actores, tensiones y constante cambio.

Más que un concepto abstracto, el término VUCA contempla cuatro condiciones muy concretas que, aunque intangibles, tienen efectos muy reales sobre nosotros, sobre la manera en que vivimos, entendemos, nos relacionamos y tomamos decisiones y, en consecuencia, sobre el desarrollo y desempeño de nuestras organizaciones. Cada una de estas condiciones tiene características e impactos específicos que se potencian al conjugarse, y aunque pueden afectar, también representan oportunidad.

Una vez analizada la realidad del mundo posguerra fría, quienes definieron el término diseñaron un modelo para ubicar y relacionar



Carlos Francisco Restrepo

Gerente Maximizar
Equipo Consultor
PDD 2013.

dinámicas que afectan a una organización

las cuatro dimensiones y así analizarlas y entender mejor sus efectos, partiendo de dos variables: i) qué tanto sabemos de una situación, y ii) qué tanto podemos predecir el resultado de nuestras acciones. Dicho modelo se presenta en la figura de la pág. 82.

Yo, sin embargo, prefiero una aproximación menos científica, y explorar desde una perspectiva más personal, cada una de las dimensiones. Veamos:

La ambigüedad

aparece en el sinnúmero de significados que damos a una situación, un concepto, una palabra o una cosa, los cuales no tienen que ver con la naturaleza de dicha realidad, sino con nuestra propia naturaleza. Es decir, interpretamos desde lo que somos, no desde lo que las cosas son. Así, donde unos ven placer, otros ven horror, otros ven sabor y otros más ven color.

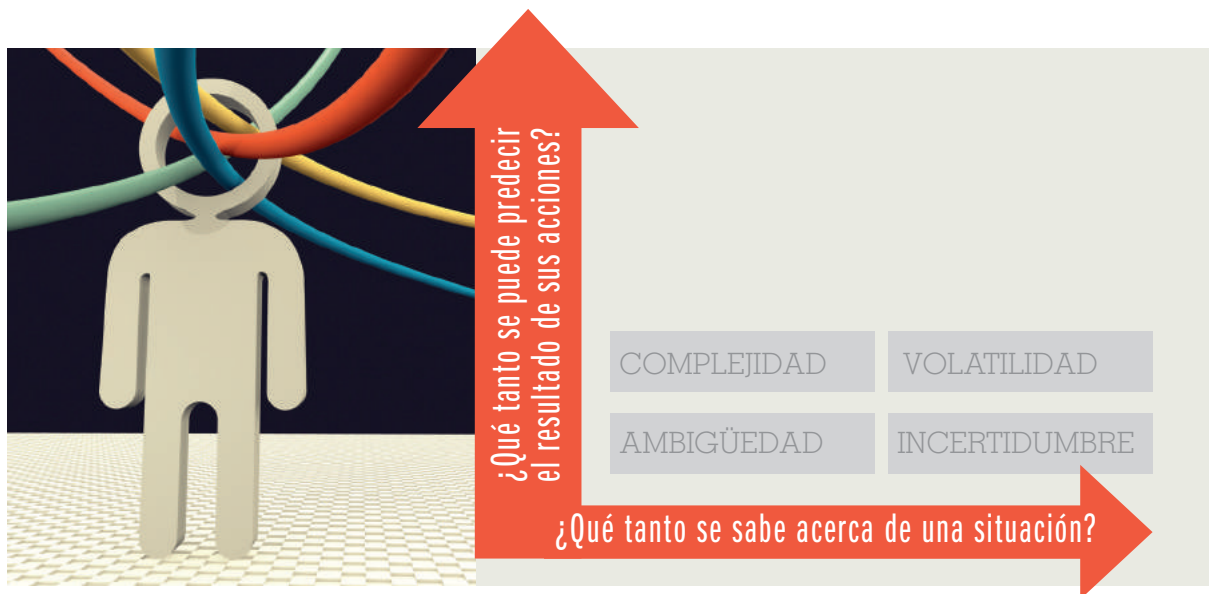
Por tanto, la ambigüedad surge de nuestra diversidad como especie humana y lo colectivo de dicha condición. Pero también surge del hecho de que, a pesar del evidente desarrollo de la ciencia y del conocimiento humano, aún somos una especie joven y nos falta mucho por aprender,

pues la realidad y el universo son mucho más amplios de lo que alcanzamos a comprender.

Solo para ilustrar: más allá de las ideas e intenciones que una organización desea transmitir a sus clientes, de las interpretaciones que asigna y de los conceptos que ha considerado al desarrollar los mensajes y simbolismos que trasmite al lanzar un nuevo producto, estos tendrán múltiples interpretaciones por sus clientes y competidores, por quienes la observan y se relacionan con ella, y, por tanto, podrían variar significativamente tomando a veces un carácter negativo, a veces uno positivo, y en muchas ocasiones inesperado.

El impacto de la ambigüedad es la duda, la desconfianza y la parálisis, lo que retrasa la toma de decisiones, afecta la innovación y la capacidad de reacción.

Sin embargo, lo atractivo del arte abstracto está precisamente en la gran ambigüedad que encierra, y las múltiples interpretaciones que desencadena. La ambigüedad representa oportunidad, pues la diversidad de interpretaciones amplía los significados y desde allí se puede construir nuevo conocimiento y revelar



múltiples alternativas que dan cabida a nuevas realidades. Es decir, hay riqueza en la ambigüedad, pero descubrirla implica aceptar y abrazar la diversidad.

La complejidad, por su parte, se evidencia en la forma exponencial en que la sociedad actual genera y comparte información. Claramente, la información disponible crece a tal ritmo que ya no sabemos qué buscar, pues cuando hay saturación de información, ¿cómo saber cuál es útil y relevante?

Asimismo, la velocidad con la que se desarrolla la tecnología y evolucionan los negocios agrega aún más complejidad: como ejemplo, cabe mencionar que en el 2005, hace apenas 13 años, no existían el iPhone, Twitter, el iPad, Uber, LinkedIn, Spotify, Netflix, Pinterest, Instagram, Snapchat, Alibaba ni WhatsApp, y de hecho varias de estas plataformas basadas todas en tecnología, han cambiado la manera en

que hacemos negocios, nos relacionamos, transportamos e incluso como nos vemos a nosotros mismos.

La complejidad crece rápidamente porque se alimenta de la individualidad, de la necesidad de realización y el anhelo de éxito, así como de nuestra necesidad de comprender el mundo, la exploración que surge de dicha necesidad y la creatividad que la acompaña. Y se potencia por cuenta de nuestra diversidad, de las infinitas maneras de interpretar la realidad y reaccionar ante ella, es decir, la ambigüedad impulsa la complejidad.

De las 4 dimensiones del VUCA, quizás la complejidad es la que estamos enfrentando con mayor éxito. Prueba de ello son las muchas, variadas y poderosas metodologías y herramientas tecnológicas que hemos desarrollado: hoy hablamos de minería de datos, CRM y ERP, realizamos estudios de mercado, estudios de opinión, clasificamos, y analizamos cada vez más

información y deseamos controlar, entender y obtener aprendizajes relevantes para así tomar mejores y más oportunas decisiones. Aun así, cabe la duda de si esto resuelve el problema o solo añade más complejidad y, por tanto, confusión.

El caso es que la complejidad hace fluir la adrenalina y por ello nos gusta, pues cuando la máquina va a toda velocidad y la tecnología la acelera más, no queremos quedarnos rezagados. Pero, frente a la velocidad, la pausa se hace necesaria para analizar, reflexionar y decidir. Sobre todo, hay que tener claro lo que se desea lograr, y entender que la información y la tecnología no son sino medios para ello. Gran parte de lo que sucede, si bien está a nuestro alcance, está fuera de nuestro control. Ante la multiplicidad de opciones, la clave está en elegir un camino y ser coherente y constante. Es decir, para enfrentar la complejidad se requiere flexibilidad y capacidad de

adaptación, pero sin sacrificar la esencia.

Basta mirar las noticias para evidenciar **la volatilidad**. Volátiles están las relaciones entre países, así como el ambiente político interno de varias naciones. Y así también el orden público, la opinión pública y los ánimos. Con tanta emocionalidad en el ambiente, la tensión sube y sube, se generan conflictos y de repente baja y aparecen más conflictos. Aquí existe una relación entre ambigüedad y volatilidad, pues la mayoría de los conflictos no surgen de lo que se dice, sino de lo que se interpreta.

El mercado y la economía no son ajenos a la

volatilidad: volátil resulta el comportamiento de las acciones en la bolsa, el comportamiento del consumidor, el precio del petróleo y el del dólar. La volatilidad representa cambio, causa inestabilidad, por tanto, genera crisis y conlleva riesgos que afectan la sostenibilidad de las organizaciones y los países. De hecho, no son pocas las empresas que terminan en bancarrota, por no ser capaces de enfrentar tanta volatilidad.

¿Y QUÉ TAL SI A ESO LE SUMAMOS LA COMPLEJIDAD?

La complejidad añade aún más volatilidad, pues la información se difunde, replica y multiplica a toda velocidad. Es algo incontrolable, como en

el reciente caso del maltrato a un pasajero por parte de United Airlines, que se volvió viral y desplomó las acciones de la compañía.

Así como la complejidad, la volatilidad hace fluir la adrenalina y sube los niveles de estrés, pero también trae oportunidad para quien está atento y sabe pescar (emulando el viejo adagio de que en “río revuelto, ganancia de pescadores”). Así, mucha riqueza ha surgido de la volatilidad..., aunque también, pobreza.

En consecuencia, para afrontar la volatilidad hay que estar preparados, observar el entorno y actuar oportunamente, pero siempre decidiendo con serenidad.

→ Así como la complejidad, la volatilidad hace fluir la adrenalina y sube los niveles de estrés, pero también trae oportunidad para quien está atento y sabe pescar.



DE LAS 4 DIMENSIONES DEL VUCA quizás la complejidad es la que estamos enfrentando con mayor éxito, prueba de ello son las muchas, variadas y poderosas metodologías y herramientas tecnológicas que hemos desarrollado

Llegamos así a **la incertidumbre**, que se parece a esa molestia que surge cuando sabemos mucho de algo, hemos actuado conforme ese conocimiento y aun así sabemos que las cosas podrían no salir como esperamos. En otras palabras, incertidumbre es el miedo que sentimos cuando la razón interfiere con nuestros sueños.

“El futuro no es más incierto que el presente”, afirmó el poeta y periodista estadounidense Walt Whitman. La incertidumbre es atemporal, pues se encuentra simultáneamente en el pasado, el presente y el futuro: en el futuro se esconde tras ese afán por saber lo que va a suceder, de anticipar el resultado de nuestras decisiones y acciones.

En el presente reside en el deseo de saber lo que está pasando justo ahora, de descubrir lo que piensa nuestro interlocutor, lo que planea nuestro contradictor, o lo que hace aquel a quien hemos delegado y empoderado. Asimismo está en el pasado, en el anhelo de

saber qué habría ocurrido o como serían las cosas “si yo hubiera...”.

Al vivir anhelando certeza, la incertidumbre desestabiliza y produce angustia. Pero la certeza solo es una ilusión que nos hace creer que todo resultaría mejor si supiéramos con exactitud lo que está pasando o lo que va a pasar, pues de seguro todos los planes que hiciéramos conseguirían el resultado buscado y cada decisión traería consecuencias positivas (para nosotros). Seguramente sería todo más cómodo, el camino del éxito sería claro, y no sufriríamos de estrés por no lograr lo que deseamos. Pero también todo sería más aburrido y vivir no requeriría ningún esfuerzo de nuestra parte. La incertidumbre nos obliga a estar alerta y listos para actuar, a ser creativos y a buscar opciones permanentemente.

Así, lo bello de la incertidumbre es que todas las posibilidades están abiertas, invitándonos a soñar, y son precisamente

esos sueños y las esperanzas de alcanzarlos lo que nos obliga a ser mejores, nos hace ser creativos, nos impulsa a seguir adelante, a construir y progresar.

En resumen: la duda es mejor que la certeza porque abre la puerta a nuevas posibilidades, pues cuando nada es seguro, todo es posible.

En un mundo donde reinan la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, la capacidad de cambio, además de necesidad, se convierte en la constante. De esta forma, el liderazgo resulta fundamental porque más allá de los posibles impactos a nivel de recursos, estructura, procesos o tecnología, se requiere incidir de manera profunda en las personas que trabajan en la organización, para que su actitud y comportamientos sean guiados por una visión y un propósito. Desde allí se podrán afrontar los retos que un mundo en permanente cambio demanda, así como avanzar con paso firme hacia el futuro. **I**

PROGRAMAS ENFOCADOS

EXECUTIVE EDUCATION



Los enfocados son programas cortos que potencializan y dan continuidad al conocimiento en áreas específicas, permitiéndole al directivo abordar situaciones concretas y afrontar los restos de la dirección de empresas.



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA

PORTAFOLIO DE PROGRAMAS



Herramientas de Coaching para la Alta Dirección



Juntas Directivas: Implementación y Funcionamiento eficiente



LAMS



Implementación Estratégica y Alineación del Talento



Finanzas para la toma de decisiones directivas



Implementación de la Innovación desde la Alta Dirección



Empresa Familiar



Customer Experience



Pensamiento Estratégico



Presentamos algunas de las actividades dirigidas a los egresados de Inalde, espacios diseñados para fortalecer los vínculos con la Escuela por medio de la formación académica y humanística.



ALUMNI
INCOMPANY
ENFOCADOS
MBA
EXECUTIVE
EDUCATION

INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



TRIGÉSIMA SEGUNDA PROMOCIÓN DEL EXECUTIVE MBA DE INALDE BUSINESS SCHOOL, VER PÁG. 96.

CONFERENCIAS

- "PERSPECTIVAS ECONÓMICAS PARA EL 2018", realizada en Medellín, con John Naranjo Dousdebés, profesor de Entorno Económico, Político y Social, y 55 egresados.

→ "EVOLUCIÓN DEL ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL 2017-PERSPECTIVAS PARA 2018", con Adolfo Meisel Roca, codirector del Banco de la República y John Naranjo Dousdebés, profesor de Entorno Económico, Político y Social, y 160 asistentes.

- "PERSPECTIVA DEL EMPLEO EN COLOMBIA", con Antonio José Sánchez, dirigida a 98 egresados de Inalde, 43 presenciales y 55 vía streaming.



← "CÓMO PREVENIR LA TECNODEPENDENCIA", con Juan Camilo Díaz Bohórquez, profesor del Instituto de la Familia de la Universidad de La Sabana, y 16 egresados.



¿QUÉ APORTAN LOS EJECUTIVOS EXTERNOS A LAS EMPRESAS FAMILIARES?

→ Con María Piedad López, Ph. D., profesora del departamento de Dirección General. En esta sesión se desarrolló el caso: El directivo no familiar en empresas familiares, retos y aprendizajes. Este evento contó con la participación de 23 egresados.



CELEBRACIÓN QUINQUENIOS:

→ Celebración de Quinquenios del Programa PADE (Promociones 1988, 1993, 1998, 2003, 2008, 2013) en el Gun Club, el cual contó con la participación de 41 egresados.



REUNIÓN ANUAL DE EGRESADOS:

→ En Inalde Business School, en el cual se dictó la conferencia "¿Espectador o protagonista?", por parte del profesor Álvaro González-Alorda, y con la participación de 37 egresados.

→ Country Club Ejecutivos de Medellín, con el conferencista Daniel Herrera y 30 egresados de Medellín.

EXECUTIVE MBA GRADOS

JUAN DAVID HILB BRICEÑO, PRESIDENTE DE LA PROMOCIÓN 2015 - 2017, LÍDER NACIONAL SEGMENTO AFINES-CONSUMER EN MARSH

① “La disciplina, entrega, sacrificio, dedicación, compañerismo, calidad humana, generosidad, y paciencia de cada uno de ustedes, es algo que permitió a este grupo tener el desempeño que tuvimos. Estamos seguros de que ha sido una de las mejores cohortes de los últimos años y esta experiencia nos ha permitido a cada uno crecer, aprender y, sobre todo, ser felices”.



LUIS FERNANDO JARAMILLO CARLING, DIRECTOR GENERAL DE INALDE BUSINESS SCHOOL

“ Creemos que nuestros egresados son el verdadero futuro del país y podemos contar con que cumplirán y llevarán esta misión a su trabajo. Solo con su labor, con la honradez debida de nuestra parte y de nuestros egresados, podremos sostener que con nuestras obras los demás verán las bondades del programa y de lo que hacemos”.



“ Este es un maravilloso país lleno de personas buenas y trabajadoras que tienen muchas ilusiones. Ilusiones de ser guiados por muy buenos directivos, como ustedes, que les ayuden a tomar vuelo, a crecer, a ser más, a buscar la vocación y a desarrollarse y desarrollar su familia”.

← Compartimos los mejores momentos de la graduación de la trigésima segunda promoción del Executive MBA de Inalde Business School, en la que recibieron su título 43 nuevos egresados cuyo principal propósito será transformar la sociedad mediante una dirección humanística de sus organizaciones.



**PRESIDENTE
DE LA PROMOCIÓN:**

Juan David Hilb Briceño

LECCIÓN MAGISTRAL:

Santiago Álvarez Matamoros



**SANTIAGO ÁLVAREZ MATAMOROS,
DIRECTOR EJECUTIVO LATAM AIRLINES
COLOMBIA**

② “El camino no será fácil, pero ustedes son los líderes del futuro cercano..., recuerden iniciar cada día tendiendo su cama, encuentren a alguien que los ayude y alguien a quien ayudar, respeten a los demás, sean humildes, manténganse abiertos al cambio, sigan aprendiendo, hagan lo que más les gusta, tomen riesgos y nunca nunca se rindan, si hacen estas cosas les irá bien y contribuirán a un mejor país... y recuerden cuidar a su familia, eso los hará más felices que el dinero”.

INCOMPANY



3.º FORO DE CEDIT:

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MARCA EMPLEADOR”

→ Para directivos de 1.º nivel del área de Recursos Humanos de diferentes empresas del país, el cual reunió a 51 asistentes.

PROGRAMA DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:

→ Realizado para los directivos de 1.º y 2.º nivel de Bancolombia en Medellín con 34 asistentes y en Bogotá con 43.

PROGRAMA CAPITAL EMPRENDEDOR/VENTURE CAPITAL - RUTA N

→ Desarrollado en Medellín con la participación de 53 personas.

PROGRAMA EN PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES PARA DANONE

→ Esta actividad estuvo a cargo de Ignacio Osuna Soto, profesor del departamento de Dirección Comercial y Operaciones y contó con la participación de 38 directivos de Bogotá y otras ciudades.



INVESTIGACIÓN

→ PRIMER CASO DE INALDE BUSINESS SCHOOL QUE LLEGA A HARVARD PUBLISHING

El caso *Oilcorp's Marketing Campaign: Mixed Reactions to a CSR Initiative*, escrito por el profesor Juan Manuel Parra y publicado en el *Case Research Journal (CRJ)*, que pertenece a la North American Case Research Association (Nacra), es el primer caso de Inalde Business School que llega a Harvard Publishing, el principal *peer-reviewed journal* dedicado a la publicación de casos de negocios.

Este caso fue presentado como parte de una convocatoria especial para “short cases” y consiste en la reelaboración de uno previamente escrito sobre temas de *marketing* con causa social, ética y responsabilidad corporativa.

Puede consultar más información en el siguiente [link](https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/NA0505-PDF-ENG): <https://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/product/NA0505-PDF-ENG>

EXECUTIVE EDUCATION

DÍA DE LA FAMILIA PARA EL PROGRAMA PDG:

→ En esta actividad tomaron parte 95 personas, entre participantes del programa, egresados de las promociones 2015-2016 y sus familias.



GRADOS:

→ 21 participantes se graduaron del Programa de Desarrollo Directivo, PDD. Los egresados pertenecen a empresas como Cementos Tequendama, Finandina S.A., Ocensa y Findeter, entre otras.



DÍA DE LA FAMILIA PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO PDD

→ A esta actividad asistieron los participantes del programa con sus familias.



Semana Internacional de Electivas MBA

↑ Del 5 al 10 de marzo se llevó a cabo en Inalde Business School la séptima Semana Internacional de Electivas del MBA, en la que 200 participantes tuvieron la oportunidad de integrar sus conocimientos y ampliar su visión empresarial.

A este espacio académico asistieron 25 participantes de Barna Business School (República Dominicana), 13 de PAD Business School (Perú) y 162 de Inalde Business School. De esta manera, organizados en 62 grupos de trabajo, la diversidad cultural y visiones empresariales muy variadas fueron algunos de los factores determinantes para el éxito de esta Semana.

ESTE FUE EL ESPACIO PROPIO PARA QUE TANTO PROFESORES COMO PARTICIPANTES DE LAS TRES ESCUELAS COMPARTIERAN SUS EXPERIENCIAS Y ESTABLECIERAN NUEVOS VÍNCULOS EMPRESARIALES, DE NEGOCIOS Y SE GENERARAN NUEVAS AMISTADES.

SEMANA ELECTIVAS MBA:

- 15 electivas
- 15 profesores (5 profesores internacionales de Argentina, México, España, Perú y República Dominicana)
- 130 sesiones de clase
- 180 horas de trabajo



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



XIII Torneo de Golf INALDE ALUMNI

Egresado y participante **INALDE**, te esperamos en compañía de colegas, familiares y amigos.



Fecha
7 de Junio de 2018



Lugar
Club El Rincón de Cajicá



Hora
07:00 a.m. – 4:00 p.m.

Mayor información inscripciones y patrocinio:

torneogolf@inalde.edu.co • **Tel.:** (1) 861 4444 **Ext.:** 16060-16004

www.inalde.edu.co

Innovamos con Bancolombia App Empresas

para que nuestros clientes puedan realizar la aprobación de sus pagos de nómina, proveedores y otras transacciones desde cualquier lugar.

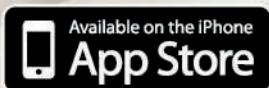
Así seguimos creando mejores formas de hacer las cosas

Carlos está retrasado para aprobar el **pago a proveedores.**

Andrés ya lo está haciendo **desde su celular.**



¡Descárguela ya!



Bancolombia
le estamos poniendo el alma