

INALDE

Revista INALDE • Alumni • Edición No. 41 • Mayo de 2015

SOSTENIBILIDAD

Responsabilidad familiar corporativa: mirando el vínculo entre vida personal, familiar y laboral

NEGOCIACIÓN

Claves para negociar con las personas de la familia



La familia
en las organizaciones

INALDE

Prepara auténticos líderes con visión integral y humanista de las organizaciones, capaces de tomar decisiones asertivas en escenarios inciertos, aproximándose al conocimiento desde una aplicación práctica a través del método del caso.



El Arte de Dirigir

EXECUTIVE MBA

La Maestría en Dirección de Empresas, es un espacio creado para desarrollar las habilidades necesarias para enfrentar con éxito los retos que impone el mundo directivo.

EXECUTIVE EDUCATION

Nuestro portafolio de programas busca el fortalecimiento de una visión generalista e integral de las organizaciones, de la capacidad de liderazgo y del pensamiento estratégico necesario para enriquecer la toma de decisiones de la alta dirección.

Tel: (571) 861 4444
Autopista Norte Km 7, Costado Occidental.
Chía, Colombia
www.inalde.edu.co



LUIS FERNANDO JARAMILLO CARLING
Director General de INALDE Business School

Estimados egresados y amigos de
INALDE - Universidad de La Sabana:

Hemos decidido dedicar este número de nuestra revista a temas relacionados con familia. Por el contenido, podrán comprender la dimensión e importancia que la misma tiene para la concepción de INALDE, así como nuestra manera de entender al hombre y a la sociedad. Para nosotros el mundo de un directivo es un universo que se desenvuelve en medio de sus responsabilidades intrínsecas del cargo, de su vida familiar y de sus relaciones sociales, así como su comprensión y adaptación a un entorno económico, político y social con tantos cambios y a tanta velocidad.

Si no prestamos atención a todos estos factores, nuestro esfuerzo directivo se verá limitado en el tiempo, y quedará bajo nuestra óptica solo la lucha por la rentabilidad y los resultados de la empresa. En la medida en que tengamos en cuenta en nuestras organizaciones a las personas (clientes, proveedores, empleados, dueños...), con sus familias, necesidades y problemas, y no solo los números; solo así lograremos hablar de una verdadera sostenibilidad de nuestro negocio o empresa.

Las organizaciones y la sociedad dependen hoy en día, de manera integral, de la familia. Sin embargo, los actos legislativos, el comportamiento personal y las costumbres están presionando para que no sea la familia el eje central de la sociedad, sino leyes, decretos o presiones de grupo. Tenemos que conocer y respaldar el valor del ente familiar, que constituye la base y esencia del quehacer económico.

Les recomiendo a los lectores que dediquemos un poco de tiempo a entender mejor la estructura económica de las familias: así veremos las diferencias y dificultades que debemos corregir; estudiar el concepto de sostenibilidad en el valor empresarial; comprender mejor la relevancia de las empresas familiares y la obligación que tienen de mejorar estrategias para hacerlas sustentables y permanentes. Miremos, por supuesto, lo que representan las prácticas de gobierno corporativo y su papel en la sociedad.

En un estudio de la *American Enterprise Institute*, dice: "... En muchos de nuestros barrios pobres se vive una vida feliz, con fe, familia, comunidad y trabajo...". Parece necesario revisar cómo podemos influir desde la empresa para que esto se cumpla. No pensemos que estas son obligaciones del Estado; están en nuestras manos. Ojalá el Estado no interviniera en estos aspectos y tendríamos una sociedad mejor.

Contenido

EDICIÓN No. 41
Mayo de 2015



4

Cómo afectan las problemáticas familiares el entorno económico y social

La familia colombiana de hoy atraviesa por circunstancias adversas como pobreza y violencia ¿Cómo podremos superar las barreras y crisis que afectan de manera directa al núcleo de la sociedad?

14

Claves para negociar con las personas de la familia

Factores clave de los procesos de negociación, útiles para mejorar sus relaciones familiares.

18

Soy accionista pero... ¿no siento que esta empresa sea mía!

Es necesario analizar el caso de algunos accionistas que tienen la propiedad legal de sus empresas, pero no sienten que sea suya.

28

¿De la hipercomunicación a la incomunicación? Hacia una ecología de los medios en la familia

Cuándo resulta provechosa la apertura a las tecnologías y en qué momento hay una saturación perjudicial para nuestra familia y para la sociedad.



36

Gobierno corporativo en empresas familiares: rotación de las juntas directivas

El nivel de protección de un accionista de una determinada empresa depende de los mecanismos de supervisión internos y externos disponibles.

58

Las competencias de gobierno: amor a la familia

El buen directivo es un ser humano con valores y principios. La atención a sus seres queridos debe ser esencial y una evidencia de esas cualidades del buen líder.

66

Interbolsa S.A.: Lecciones para miembros de juntas directivas

Las funciones de los miembros de las juntas directivas son determinantes a la hora de velar por los intereses de la organización.

72

Siete modelos clave para lograr empresas familiares multigeneracionales

Los casos más relevantes de empresas multigeneracionales han generado teorías sobre los factores clave que influyen en su longevidad.



Responsabilidad familiar corporativa: mirando el vínculo entre vida personal, familiar y laboral

Hoy en día, las organizaciones contemplan en sus misiones, cada vez con más frecuencia, conceptos y objetivos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa, a través de acciones que impactan de manera positiva a la sociedad. Sin embargo, al interior de las empresas también existe un grupo de personas con necesidades y problemas que llegan a ser ignorados. ¿Es necesario, entonces, revisar de manera profunda la Responsabilidad Familiar Corporativa de nuestra organización?

ADEMÁS

52 Congreso

65 Empresa emblemática

84 Inalde al día

92 Profesores internacionales

94 Referencias bibliográficas

Cómo afectan las problemáticas familiares el entorno económico y social



RESULTA IMPRESCINDIBLE CONOCER LOS INDICADORES Y CIFRAS QUE NOS MUESTRAN DE QUÉ MANERA LA FAMILIA COLOMBIANA DE HOY ATRAVIESA POR CIRCUNSTANCIAS EN LAS QUE PERDURAN FENÓMENOS COMO LA POBREZA, LA VIOLENCIA, LOS CUALES REDUNDAN EN EL ENTORNO ¿CÓMO PODREMOS SUPERAR LAS BARRERAS Y CRISIS QUE AFECTAN DE MANERA DIRECTA AL NÚCLEO DE LA SOCIEDAD?



JOHN NARANJO DOUSDEBÉS
 Director Área de Entorno Económico, Político y Social de INALDE Business School

Como sabemos, a pesar de las numerables reformas a las que ha sido sometida nuestra Constitución de 1991 todavía, a la fecha, su artículo 5 señala: “El Estado reconoce, sin discriminación alguna, la primacía de los derechos inalienables de la persona y ampara a la familia como institución básica de la sociedad”, y el 42 determina: “La familia es el núcleo fundamental de la sociedad. Se constituye por vínculos naturales o jurídicos, por la decisión libre de un hombre y una mujer de contraer matrimonio o por la voluntad responsable de conformarla. El Estado y la sociedad garantizan la protección integral de la familia”.

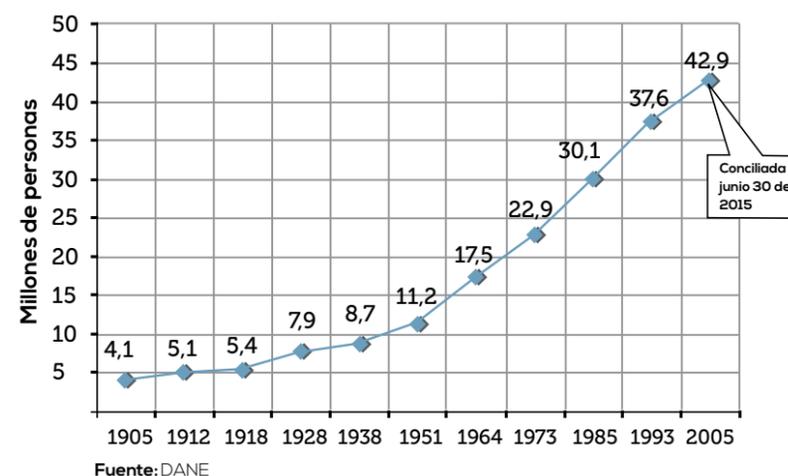
Con base en el reconocimiento que los colombianos le damos a la familia como elemento básico de la sociedad y su interrelación con la evolución de variables demográficas, económicas y sociales, bien vale la pena repasar algunos de los cambios que se vienen manifestando en algunas de estas variables y su probable comportamiento en años venideros, empezando por la trans-

formación demográfica y sus características. De otra parte, en vista de los numerosos artículos sobre la familia que se publican en la presente edición de la Revista INALDE, es oportuno estudiar algunas características particulares de la llamada familia colombiana.

1. LAS TRANSFORMACIONES DEMOGRÁFICAS OBSERVADAS

A través de los censos de población, sus análisis y publicaciones, con las debidas revisiones del DANE, se concluye que el aumento de nuestra población refleja las novedades que han sucedido en cuatro de sus componentes: fecundidad, mortalidad infantil, esperanza de vida y migración, el cual ha merecido más análisis a partir de 2005, pues no se tuvo con la debida cuenta en los censos de 1993 y anteriores. (Ver DANE Estudios Postcensales 7, revisión marzo 2010). Estos estudios y datos oficiales se resumen a continuación, reconociendo que su lectura resulta poco divertida.

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN EL SIGLO XX



POBLACIÓN. Como se observa en el **gráfico 1**, se estima que la población en 1905 fue de unos 4,1 millones, para luego, rápidamente, ascender de 11,2 millones en 1951 a 42,9 millones en 2005, progresión que se tradujo en crecimientos anuales de 1,5 por ciento en la primera década del siglo pasado, a 3 por ciento en los años 50 y de 1,25 por ciento en 2005.

FECUNDIDAD. Se entiende por Tasa de Fecundidad General el cociente entre el número de nacimientos ocurridos durante un período determinado (generalmente

un año calendario) y las mujeres en edad fértil (14-49 años de edad) estimado a mitad del mismo período. Esta tasa de fecundidad promedio nacional descendió de 6,7 nacimientos por mujer en el período 1905 -1960 a 2,48 en 2005. (Ver gráfico 2), acompañada de una reducción, por parte de las mujeres, en la edad para tener hijos, por lo que la contribución del grupo de 15 a 19 años (fecundidad adolescente) se ha incrementado.

Sin embargo, estas cifras difieren mucho según áreas geográficas como resultados de factores culturales y económicos: son actualmente superiores a la tasa de remplazo (2,1) en departamentos como Chocó, Cauquetá y Guajira (cercanos a 4 nacimientos por mujer), mientras que Bogotá D.C. (1,92), Valle del Cauca (2,10) y Risaralda (2,13) están por debajo.

MORTALIDAD. El gráfico 3 resume el movimiento descendente de la mortalidad infantil promedio por lustro desde 1985 hasta 2005 para hombres mujeres y total nacional. Se estima que en 1951 se presentaron 123,3 defunciones de menores de un año por mil nacidos vivos, mientras que en 2000-2005 fueron 24,4 siendo mayor la mortalidad para los hombres que para las mujeres. De nuevo, las tasas departamentales varían sustancialmente: (ver mapa)

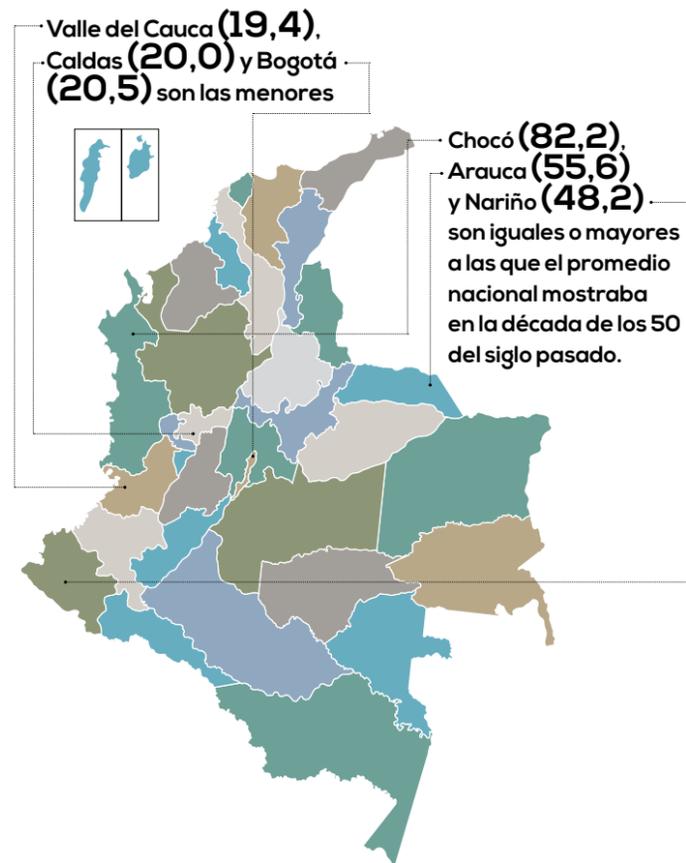
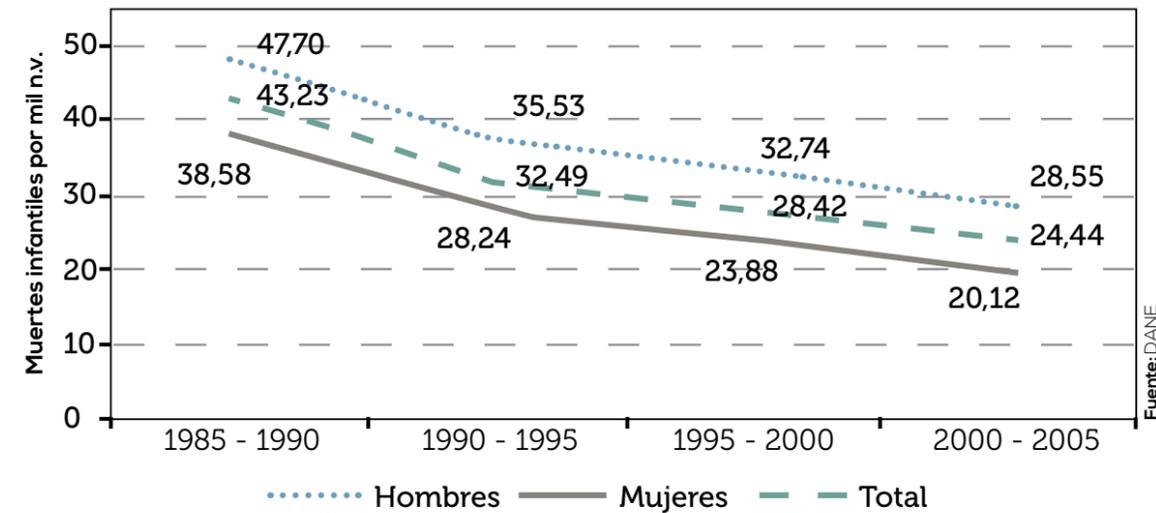


GRÁFICO 3. TASA DE MORTALIDAD INFANTIL EN COLOMBIA PERIODO 1985 - 2005



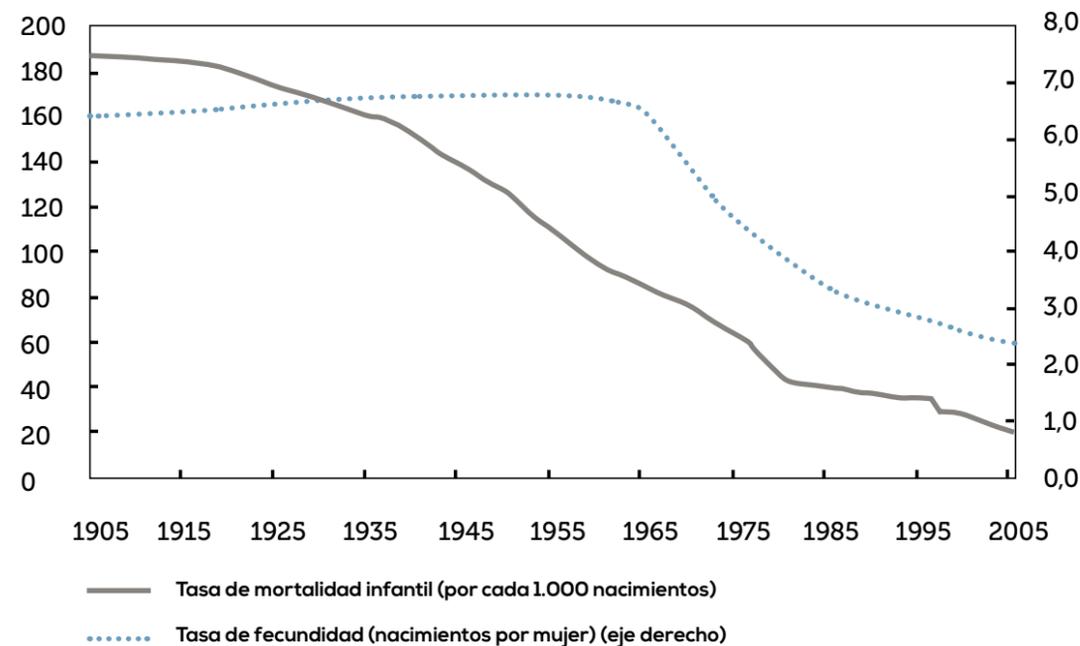
ESPERANZA DE VIDA. Si nos limitamos al período 1985-2005, se encuentra que esta esperanza aumenta con el correr de los años, más en las mujeres que en los hombres; fenómeno asociado a los problemas de violencia que nos aquejan. (Ver cuadro 1). No obstante, el diferencial departamental es enorme:

MIGRACIÓN. Para su estimación se acude, entre otros, a censos de población, registros de los movimientos internacionales e información censal de países donde la presencia de colombianos es relevante. Es un análisis complejo, pues en muchos casos hay que acudir a hijos y parientes sobrevivientes en el exterior. Colombia presenta saldos netos migratorios negativos, se van más de los que llegan a vivir en el país, y las tasas de migración neta del país se incrementaron en el período 1995-2005 (3,18 por ciento de la población por año en 2000 versus 1,51 por ciento en 1990) con 703.342 personas emigrantes netas entre 1995 y 2000, y con 661.151 en el período 2000-2005, representadas en su mayoría por personas de 15 a 34 años de edad, donde el porcentaje de mujeres y hombres es parecido.

En relación con la migración departamental interna, resultante de situaciones familiares, problemas económicos y laborales o desplazamientos forzados ocasionados por la violencia doméstica, es notoria la llegada



GRÁFICO 2. TASAS DE FECUNDIDAD Y MORTALIDAD EN COLOMBIA



Fuentes: Flórez, C.E. (2000)

CUADRO 1. COLOMBIA. ESPERANZA DE VIDA AL NACER, POR SEXO. PERÍODO 1985-2005

PERÍODOS	HOMBRES		MUJERES		DIFERENCIAL POR SEXO
	AÑOS	GANANCIA MEDIA ANUAL	AÑOS	GANANCIA MEDIA ANUAL	
1985-1990	64,65		71,52		6,87
1990-1995	65,34	0,14	73,37	0,37	8,03
1995-2000	67,07	0,35	74,95	0,32	7,88
200-2005	69,00	0,39	76,31	0,27	7,31



de más población a Bogotá, Antioquia, Cundinamarca, Meta, Risaralda y Valle del Cauca. Asimismo la emigración de Tolima, Boyacá, Bolívar, Caquetá y Caldas es muy alta.

2. PROYECCIONES DEL CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN PARA 2005 - 2020 Y SUS COMPONENTES

Analizando las variables señaladas en los párrafos anteriores, el DANE hizo las proyecciones de la población hasta el año 2020. A continuación se registran los principales resultados:

TASA DE FECUNDIDAD. Se observó que esta ha sido descendente desde los años 60, con diferencias importantes según el desarrollo socioeconómico del departamento: riqueza regional, aumentos en escolaridad femenina, participación femenina y oportunidad de trabajo, urbanización (pasó de 40 por ciento en 1950 a cerca de 80 por ciento actualmente), uso de métodos anticonceptivos y presencia de violencia armada. Su movimiento histórico y previsiones se consignan en el **cuadro 2**, y como puede concluirse, de seguir este comportamiento, en menos de dos décadas la tasa será inferior a la tasa de reemplazo de 2,1; es decir, más defunciones que nacimientos.

CUADRO 2

TASA GLOBAL DE FECUNDIDAD EN COLOMBIA

REGIÓN	PERÍODO 2005-2010	PERÍODO 2010-2015	PERÍODO 2015-2020
Nacional	2,45	2,35	2,29
Menor (Bogotá)	1,93	1,91	1,90
Mayor (Amazonia)*	4,07	3,68	3,38

*Incluye: Amazonas, Guainía, Guaviare, Vaupés y Vichada

LA MORTALIDAD INFANTIL. La tasa promedio ha venido descendiendo debido a desarrollos positivos del sector salud y de la nutrición; se proyecta que para el período 2015-2020 será de 15,12 defunciones de niños de menos de un año de edad por cada mil nacidos, siendo mayor para hombres que para mujeres, pero reduciendo ligeramente su diferencial, según se presenta en el **cuadro 3**. En cada departamento, varía ampliamente; por ejemplo: para Caldas 11,9 y para Chocó 65,0.

ESPERANZA DE VIDA AL NACER. Continúa su aumento, pasando de un promedio de 68 años en 1985-90 a 76,16, mayor para las mujeres con una diferencia de unos seis años. De todas formas, las divergencias son notables entre los departamentos o regiones: 78,9 años en Bogotá y 70,5 en Caquetá. En los años 2000, a la violencia se le atribuye el mayor diferencial hombre - mujer. **Ver gráfico 4.**

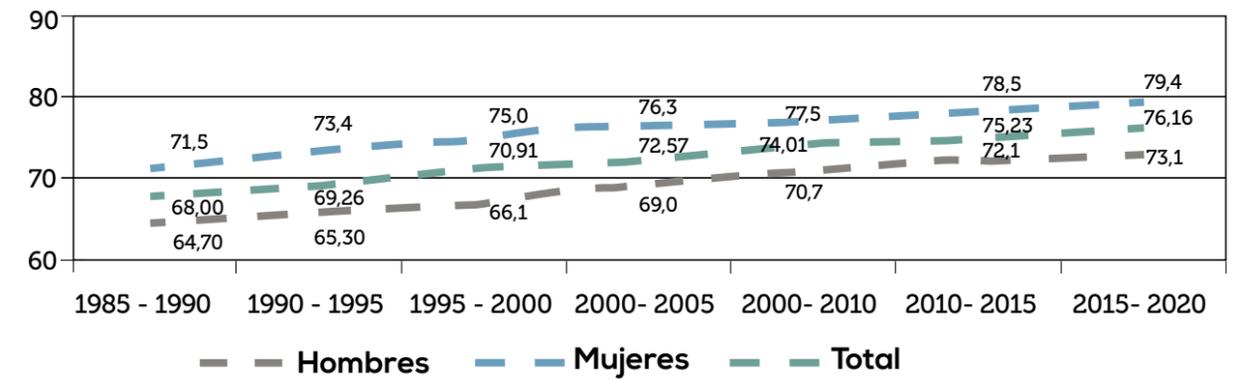


CUADRO 3

TASA DE MORTALIDAD INFANTIL (POR MIL N.V.)

PERÍODO	HOMBRES	MUJERES	DIFERENCIA HOMBRES-MUJERES	NACIONAL
1985-1990	47,70	38,54	9,16	43,23
1990-1995	36,53	28,24	8,29	32,49
1995-2000	32,74	23,88	8,86	28,42
2000-2005	28,55	20,12	8,43	24,44
2005-2010	23,64	15,92	7,72	19,87
2010-2015	20,60	13,47	7,13	17,12
2015-2020	18,34	11,73	6,61	15,12

GRÁFICO 4. ESPERANZA DE VIDA AL NACER. PERÍODO 1985-2020



LA MIGRACIÓN. Su evolución internacional depende de numerosos factores económicos, políticos, culturales y sociales: el mercado laboral, la seguridad personal y jurídica, la calidad de vida y de la rama profesional, la globalización y la violencia son algunos de ellos y su dinámica hace difícil su estimación, la que puede variar en corto tiempo. Además, la falta de estudios e información es generalizada, tanto en Colombia como en el resto del mundo. A pesar de estas limitantes, el DANE, considera que la emigración neta negativa por año fue cercana a -0,37 por ciento de la población en 1995-2000, se redujo a -0,318 por ciento en 2005 y será cercana a -0,12 por ciento en 2015-2020, la mayoría en las edades de 15 a 39 años, con una similar participación hombres y mujeres.

De otra parte, continuará la migración interna de los departamentos hacia Bogotá, Antioquia Cundinamarca y Meta, provenientes en gran parte de Boyacá, Cauca, Santander y Caldas.

PROYECCIÓN DEMOGRÁFICA. Con base en el comportamiento y proyecciones de los cuatro componentes anotados se procede a calcular la población por sexo y edad. De una población de 42,9 millones en junio de 2005 se llegará a una de 51 millones en 2020, reflejando una tasa promedio de crecimiento anual que pasa de 1,25 por ciento en el 2000-2005 a una de 1,09 en 2015-2020, y aumentos anuales cercanos a 550.500 personas. **(Ver gráfico 5).**

La menor fecundidad y aumento en esperanza de vida modificarán la pirámide poblacional, reduciendo la participación de los jóvenes menores de 15 años e incrementando la de la población mayor de 60 años. En los **gráficos 6 y 7** (ver página siguiente) se aprecia el importante cambio en la estructura por edades de la población en un tiempo relativamente corto desde el punto de vista demográfico.

GRÁFICO 5

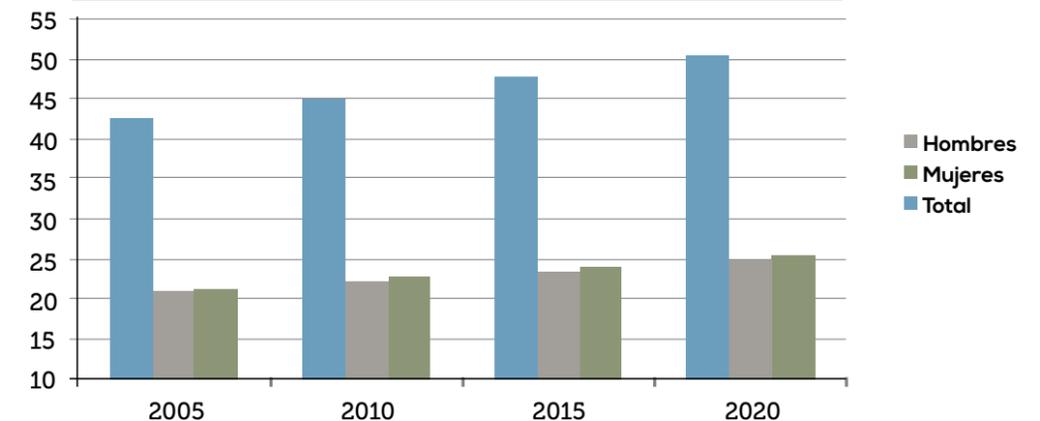


GRÁFICO 6 . COLOMBIA 2009

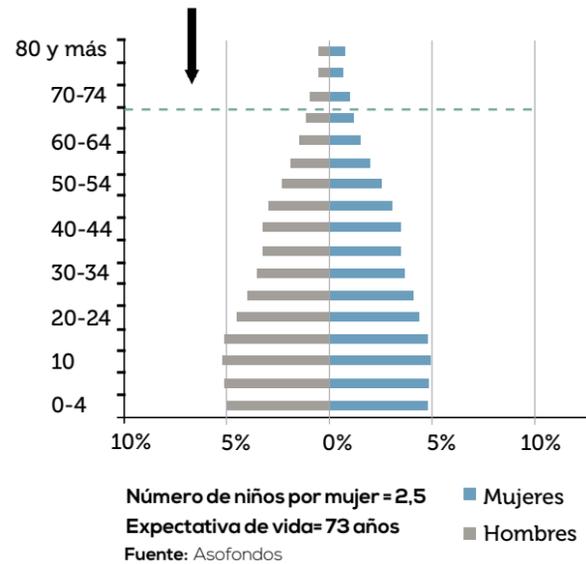
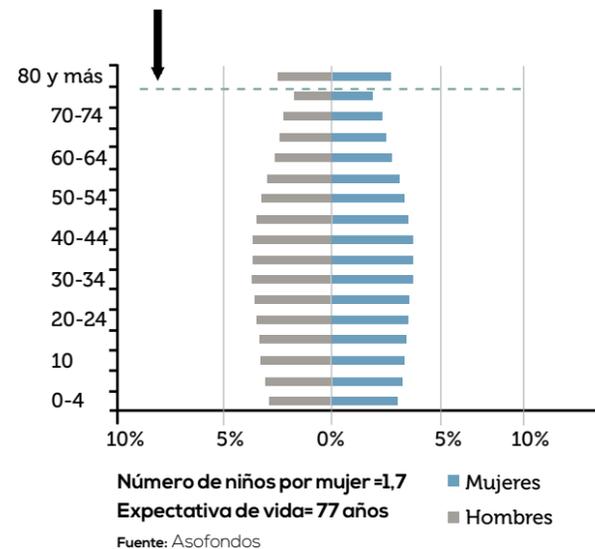


GRÁFICO 7 . COLOMBIA 2050



En resumen:

- La tasa de crecimiento de la población viene reduciéndose desde mediados del siglo pasado; hoy es cercana al 1,2 por ciento anual y esa tendencia seguirá.
- También se observa la misma evolución para la tasa de fecundidad, actualmente cercana a 2,3 hijos por mujer, aproximándose a la tasa de reposición de 2,1, y donde la fecundidad adolescente está en ascenso.
- Se reduce la tasa de mortalidad infantil, mientras que aumenta la esperanza de vida al nacer; ambas variables más favorables para las mujeres.
- Los cálculos sobre migración neta aunque menores que los observados en 1995-2005, siguen siendo elevados: cercanos a 80.000 personas por año. Salen más que los que se quedan a vivir en el país y, en gran proporción, son personas de edades que van desde los 15 hasta los 40 años.
- La migración y emigración interior, entre departamentos, es relevante y acelera el proceso de urbanización (cerca del 80 por ciento de la población en 2014), en el que Bogotá, Cundinamarca, Antioquia, Meta y Quindío son importantes receptores de personas.
- Existen grandes desigualdades entre los indicadores promedio nacional anotados y los que corresponden a departamentos o áreas específicas explicadas en gran parte por su grado de desarrollo y de los siguientes factores:
 - Variables económicas, sociales, medioambientales, geográficas y culturales
 - La calidad de los servicios de educación, salud, vivienda y residencia de las madres
 - Presencia de grupos armados ilegales
 - Nivel de escolaridad femenina y oportunidad de ingreso de la mujer al mercado de trabajo propio del sector moderno
- Por los cambios en la pirámide poblacional, los subsidios a la población envejecida, los costos de las pensiones y de los servicios de salud aumentarán considerablemente la presión sobre el déficit fiscal. De manera simultánea, el consumo acelerado de bienes y servicios por parte de los más jóvenes tenderá a disminuir y será reemplazado por uno menos intenso de la gente mayor. ¿Cómo se enfrentará este proceso cuando se tiene como meta lograr aumentos sustanciales en el crecimiento de nuestra economía y la población joven se reduce?. Por ahora no hay propuestas.

3. ALGUNAS CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS DE LOS HOGARES

Los cambios demográficos anotados han incidido en lo que acontece en los hogares. De nuevo, con base en las



LA TASA DE CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN VIENE REDUCIÉNDOSE DESDE MEDIADOS DEL SIGLO PASADO; HOY ES CERCANA AL 1,2 POR CIENTO ANUAL Y ESA TENDENCIA SEGUIRÁ.

te del tiempo entre semana en hogar comunitario o guardería, 2 millones con su madre o padre y el resto, 400.000, con los parientes. De otra parte, casi el 85 por ciento de los hogares colombianos dicen que el nivel de vida actual es mejor en comparación con cinco años atrás.

4. LOS INGRESOS Y LA POBREZA DE LOS HOGARES

En relación a las estadísticas disponibles publicadas por el DANE para 2013, el nivel de ingreso mensual promedio por hogar más alto es el de Bogotá, 2,9 millones de pesos, y el más bajo es el de la región Pacífica sin incluir el Valle del Cauca, 1,2 millones de pesos. Sin embargo, una vez se discrimina entre cabeceras (ciudades) y el resto (básicamente sector rural) se evidencia el bajísimo ingreso mensual por hogar que tienen los que viven en el campo: prácticamente todos por debajo de 1,2 millones, siendo el menor el de la región Pacífica sin el Valle: 800.000 pesos por mes (ver gráfico 8). Estos reducidos ingresos reflejan la exigua productividad laboral de los empleados en el sector agropecuario y la violencia. Además, tiene que ser un estímulo para que la migración hacia las ciudades continúe siendo considerable. (ver gráfico 8)

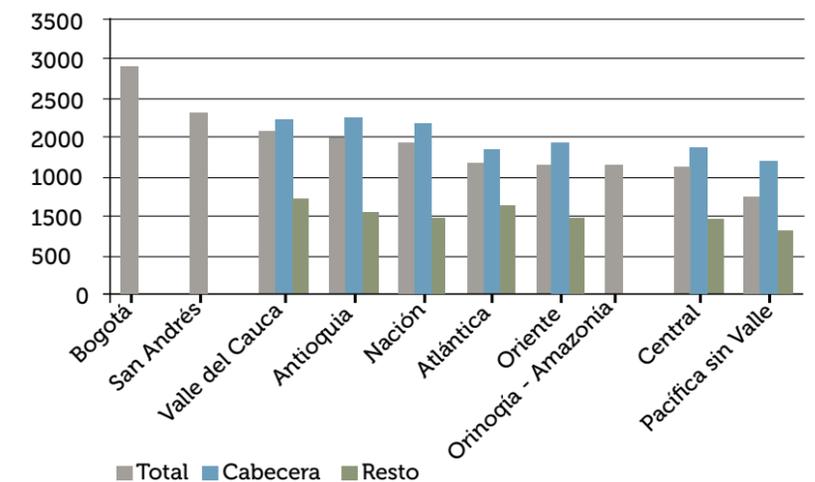
cifras oficiales del DANE (2013), se observa que el número de hogares es actualmente de unos 13,7 millones y que la cantidad de personas por hogar se ha reducido de 5,9 en 1973 a 4,6 en 1993 y cercana a 3,5 en 2015 (3,4 en cabecera y 3,7 en rural). Según estudios del Centro Nacional de Consultoría para cuatro ciudades (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla) este índice puede ser algo mayor: 4,3 en promedio en esta muestra. Sin embargo, según estrato, el 1, en número de personas que conforman las familias es el más alto, 4,6; mientras que en esas ciudades para el estrato 6 el número es 3,4.

Otros indicadores del DANE son los siguientes: un 43 por ciento de los hogares tiene vivienda propia pagada; 4,1 por ciento la están pagando y el resto básicamente paga arriendo o es sujeto de usufructo.

Los hogares con jefatura femenina en las ciudades se acercan al 39 por ciento y en el campo a 23 por ciento, pero cerca del 80 por ciento de estos hogares no tiene cónyuge. De estos últimos, un 37 por ciento tiene hijos menores de 18 años.

De los niños menores de 5 años, que son aproximadamente 4 millones, 1,5 millones permanecen la mayor par-

GRÁFICO 8 . PROMEDIO DE INGRESO MENSUAL POR HOGAR, MILES DE PESOS



Con la estructura de ingresos por hogar referida se puede proceder a evaluar la evolución de los índices de pobreza y de indigencia según se han definido por el DANE. Se considera que la Línea de Pobreza (LP) es el valor monetario de una canasta de bienes y servicios que suple las necesidades básicas de una persona; entonces, una persona se supone pobre si su ingreso mensual per cápita de su hogar es inferior al valor de la LP. De igual forma, la Línea de Indigencia (LI), llamada también Pobreza Extrema, se define como el valor monetario de una canasta de alimentos que suple las necesidades calóricas de una persona. Un hogar es pobre extremo si su ingreso mensual per cápita de su hogar es menor que el valor de dicha línea. En el **cuadro 4** se apuntan los valores en pesos por mes a nivel per cápita y a nivel de un hogar de 4 personas, similar al tamaño de un hogar tipo. Como se desprende de estas definiciones para LP y LI solo una parte de los hogares que se registran en el gráfico 8 son pobres o indigentes, pues tienen menores ingresos que los promedio anotado en el **gráfico 8** (ver página anterior).



CUADRO 4
PERÍODO JULIO 2013-JUNIO 2014

DOMINIO	LÍNEA DE POBREZA	LÍNEA DE INDIGENCIA
Nacional	208.404	92.312
Cabeceras	229.855	96.548
Resto	137.612	78.332
HOGAR DE 4 PERSONAS		
Cabecera	919.418	386.194
Resto	550.446	313.327

Finalmente, el porcentaje de personas que viven en hogares con hacinamiento crítico es del orden del 9 por ciento de la población, y un 6 por ciento de los colombianos viven en hogares no catalogables aptos para alojamiento humano por sus servicios inadecuados, tales como acueducto y alcantarillado especialmente en la zona rural.

5. LA FAMILIA

Como se observa, la mayoría los indicadores socioeconómicos que se mencionan en los párrafos anteriores hacen relación a lo que el DANE denomina Hogar (según la Real Academia Española, Familia: grupo de personas emparentadas que viven juntas). La familia (Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas según la Academia) solo se menciona en nuestra Constitución, concepto este último que ha sido afectado no solo por la evolución de las variables demográficas sino también por los aspectos culturales regionales y la calidad afectiva entre los que conforman el denominado Hogar. Esta realidad hace poco válido generalizar con un gran promedio lo que podría denominarse comportamiento de la “Familia Colombiana”, pues más bien se trata de grupos familiares muy diversos según estrato social, etnia y localización geográfica.

Ya se anotó la transformación es los aspectos de fecundidad, mortalidad, violencia, urbanización y desplazamiento de la población, fenómenos que se acompañaron, entre otros, de la desvalorización de la existencia de hijos como exigencia para poder denominar “familia” a una relación afectiva. También hay menor valor a la maternidad debido al cambio en el papel de la mujer como madre en la relación con el cuidado y educación de los hijos, y su mayor ilustración y participación en el mercado laboral, así como la significativa aceptación de las uniones de hecho, del divorcio y de la menguada importancia de hoy a los

CUADRO 5

MODALIDAD DE CONVIVENCIA	a) % de niños que viven con ambos padres	62	El nivel más alto de los 49 países analizados
	b) % de niños que viven con un padre de los padres	27	
	c) % de niños que no viven con ninguno de los padres	11	
	d) % niños que viven en familias extensas (con otros adultos, además de los padres)	55	
MATRIMONIO Y COHABITACIÓN	a) % de adultos en edad reproductiva (18-49) que están casados	20	El nivel más bajo del mundo analizado
	b) % de adultos en edad reproductiva que cohabitan	35	Nivel más alto de la región
	c) tasa global de fecundidad	2,3	Nivel inferior a la de Nicaragua, Paraguay y Perú
	d) % de nacimientos que corresponden a madres solteras	84	El nivel más alto de los países analizados
EDUCACIÓN PARENTAL	% de niños que viven en hogares en los que la cabeza de familia cuenta con educación secundaria	30	Inferior, por ejemplo, a Chile, Perú, China, Filipinas, Israel, Turquía y Egipto

valores éticos y a las relaciones familiares, tradicionalmente proclamadas y soportadas por el cristianismo.

Estos nuevos desarrollos y sus impactos familiares han sido analizados y monitoreados por varias instituciones a nivel mundial, una de ellas el *World Family Map* (WFM), en cuyo Consejo Asesor se encuentran, entre otras, prestigiosas universidades y centros de estudio de población de Singapur, Países Bajos, Estados Unidos, Israel, Corea, España, Malasia, Argentina. En su informe para 2014, el WFM publica una serie de indicadores cuyo comportamiento, más allá de los aspectos económicos, entorno social y político, se relaciona con el bienestar del niño y la familia. En el **cuadro 5** se detallan algunos de ellos y la valoración de los índices colombianos en relación con los de 8 países muy representativos de la situación en América Central y Sur América, tales como Brasil, Argentina, Chile, Costa Rica, Nicaragua y Perú.

En conclusión: siendo aceptado por académicos e investigadores creíbles de diversas culturas y religiones del mundo que la familia sólida impulsa el desarrollo saludable de los niños, futuro del país, se tiene que re-

conocer que los indicadores para Colombia muestran valores preocupantes que se constituyen en barreras a las buenas intenciones de alcanzar un entorno donde pobreza, violencia y desigualdad sean desterrados de nuestro país en pocos meses como algunos sugieren. Por eso se habla, cada día con más frecuencia, de los resultados funestos que afrontamos como sociedad y que son propios de una familia en crisis, aunque algunos los consideran evolución propia de la modernidad!

A pesar de que nuestra Constitución reconoce a la familia como el núcleo fundamental de la sociedad y señala que el Estado y la sociedad garantizan su protección integral, en la práctica estos mandatos se han convertido en letra muerta y son violados a través de sentencias jurídicas que parecen ir en contravía de lo ordenado por nuestra Carta. De otra parte, para superar esa crisis, será obligatorio que esas barreras se deban demoler evitando volver a reproducir el histórico tratamiento discriminatorio e injusto que nuestra sociedad le ha dado a la mujer.* Para explorar con más profundidad estas temáticas, se recomienda el artículo “Responsabilidad Familiar Corporativa” de Sandra Idrovo, en esta edición. ①

ABSTRACT

It is an imperative to know the indicators and data that show the situation of the Colombian family that endures situations like poverty and violence and impact the surroundings. How can barriers and crisis that affect directly the basic unit of society be overcome? In Colombia, indicators related with family and, particularly, children's healthy development, show concerning values that constitute barriers to good intentions to achieve the elimination of factors of poverty, violence and inequality. It is worth mentioning that to abolish those barriers it is necessary to avoid and completely eradicate violence against women.

Ver referencias bibliográficas en la página 94

Claves para negociar con las personas de la familia



CIRO GÓMEZ ARDILA
Ph. D. Director Académico
de INALDE Business School

A mí tampoco me gusta ver en una misma frase las palabras “negociar” y “familia”. A la familia se la quiere, se la convence, se cede, pero no se negocia. Mi propósito no es evitar que usted como padre, madre, hermano o hija, negocie con su familia, sino tratar de exponer algunos aprendizajes de los procesos de negociación que puedan servirle para mejorar sus relaciones familiares. Adelante, pues.

1 Diferencie entre las promesas o amenazas y las advertencias

Puede ser un juego de palabras, pero las promesas y las amenazas se caracterizan porque tienen un costo para quien las hace, a diferencia de las advertencias. Cuando les decimos a nuestros hijos que si meten la mano en el fuego se quemarán, no los estamos amenazando, solo advertimos lo que les puede pasar. Por el contrario, si les decimos que si siguen molestando les quitaremos la televisión, cumplir esta amenaza tendrá un costo para nosotros, bien sea por su cara de dolor al ver realizada nuestra promesa, la rabia que sentirán hacia nosotros o incluso porque podemos quedarnos también sin ver televisión.

LO MISMO SE APLICA CUANDO PROMETEMOS UNA BICICLETA AL HIJO QUE PASA EL AÑO: PODEMOS CUMPLIR O NO, PERO HACERLO TIENE UN COSTO PARA NOSOTROS.

2 No prometa más de lo necesario

Las promesas, al igual que las amenazas, tienen dos características: deben ser lo suficientemente grandes como para motivar pero no tanto que por su elevado costo no podamos cumplirlas. Esto es, quizá, demasiado elemental, aunque no lo es tanto verlo de esta otra manera: no forcemos al otro a hacer promesas que le costará mucho cumplir, porque es muy posible que no las cumpla y este incumplimiento le afectará y minará su credibilidad.



PROMETAMOS Y HAGAMOS QUE NOS PROMETAN COSAS VALIOSAS PERO CUMPLIBLES.

3 Cumpla lo que promete

Las razones son obvias:

SI USTED NO CUMPLE LO QUE PROMETE (O AMENAZA) DAÑARÁ SU REPUTACIÓN, AFECTARÁ SU CREDIBILIDAD Y DIFICULTARÁ UN CLIMA DE CONFIANZA.

4 Apriete lo justo en aspectos fundamentales

Las personas podemos aceptar algunas reglas estrictas, a condición de que tengamos cierta holgura en otros aspectos. Hay, y debe haber, ciertos límites no negociables; pero deben ser pocos. Sobre todo lo demás, “negocie”.

5 Ofrezca salidas honorables

Es más fácil llegar a un acuerdo si a la otra persona se le ofrece una salida honorable. Si usted se concentra en lograr de verdad su objetivo, puede permitirse abrir alternativas aceptables para el otro. Querer “ganar en todo” no es un buen camino y menos en el largo plazo.

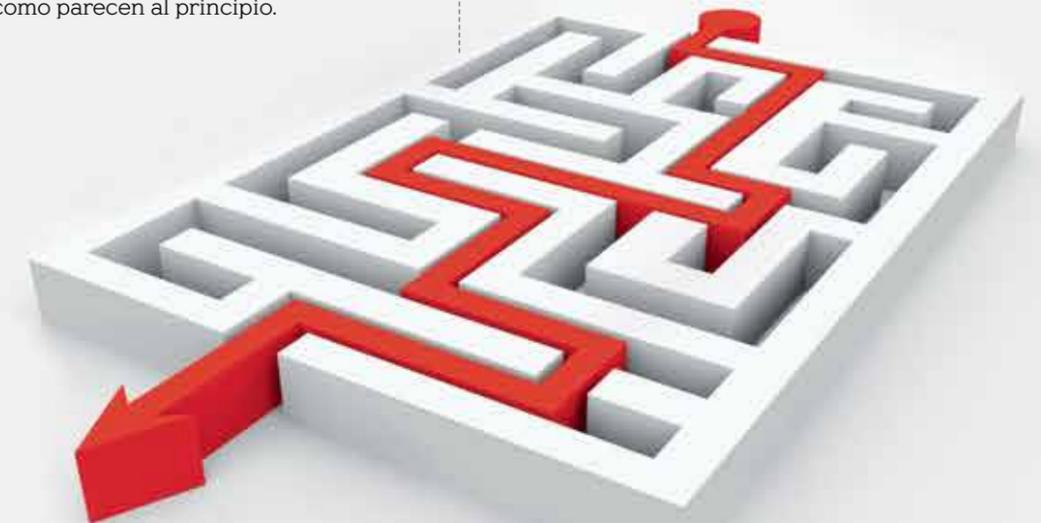
7 No sea impulsivo

En negociación quizá el mejor consejo que se puede dar es: “prepárese muy bien antes de negociar”. Aplicar esto a la familia tal vez resulte en: “no sea impulsivo”; pensar antes de hablar y actuar. Oblíguese a hacer una pausa antes de decir eso primero que le vino a la cabeza y que una vez dicho (o hecho) ya es irremediable.

¿CUÁL ES DE VERDAD SU OBJETIVO? DESE CUENTA DE QUE RARA VEZ SU META ÚLTIMA Y REAL COINCIDE CON ESE PRIMER IMPULSO.

6 Busque el problema común

La negociación puede (debe) verse como la búsqueda de la solución conjunta de un problema. “Cómo puedo solucionar mi problema solucionando el del otro”. No siempre las posiciones son tan dispares como parecen al principio.



8 Póngase en los zapatos del otro
 No por conocido es menos buen consejo. Saber cómo ve las cosas la otra persona es fundamental para entender qué está pasando. Usted también fue niño y recuerda esos sentimientos que, aunque hoy parecen pueriles, en su momento eran terriblemente dolorosos e injustos. ¿Por qué su pareja parece tan dolida por algo nimio? ¿Cómo se sentiría usted, de verdad, si la situación fuera al contrario; si usted fuera “el ofendido”? Ponerse en los zapatos del otro es, además, muy útil para encontrar salidas creativas a los problemas. Ver las situaciones “desde la otra orilla” nos permite encontrar los puntos comunes, las salidas válidas para ambos y la dificultad aparentemente absurda del otro para ceder en ese punto, para usted tan valioso.

10 Escuche, sí, pero también hable
 Comparta sus sentimientos, explique cómo se siente, dé información a la otra parte para que sepa qué está pasando y qué quiere de ella. Su conducta tenderá a ser imitada; si guarda un “silencio digno” es más posible que los demás procedan de la misma forma; si expone con tranquilidad y claridad lo que siente y quiere es posible que encuentre una respuesta igual.

11 Pregunte, no convenga
 Es muy importante saber qué quiere el otro y a qué está dispuesto para lograrlo, pero le va a ser difícil saberlo si usted no calla, por muy convincentes que sean sus argumentos.

LA NEGOCIACIÓN CONSISTE MÁS EN PREGUNTAR QUE EN CONVENCER, ¿NO LE PARECE?

¿CÓMO LE PARECIÓ ESTE ARTÍCULO? COMPARTA SU OPINIÓN CON NOSOTROS



9 Bájese del pedestal
 Sí, es verdad, usted es un miembro muy importante de su familia y merece la mayor consideración, pero va a lograr más, en muchos sentidos, si se baja del pedestal y asume una actitud de colaboración.

HAGA EVIDENTE QUE ES UNA PERSONA COOPERATIVA.



12 Ofrezca varias salidas válidas, no solo una
 ¿Por qué nos empeñamos en que los demás hagan exactamente lo que nos parece, en especial si son de nuestra familia? Seguramente hay varias salidas iguales de válidas a esa primera muy buena que usted se ha planteado. Ponga sobre la mesa varias alternativas satisfactorias para usted y permita que la otra parte escoja.

13 No negocie solo por los mínimos
 Si ya ha llegado a un acuerdo, ¿puede mejorarlo? Quizá usted y la otra persona querrán hacer aún más satisfactoria la situación; agregue cosas, sea generoso.

14 No le tema a las diferencias
 Los demás miembros de la familia ven y valoran las cosas de manera diferente a usted, ¡esa es parte de la riqueza de ser familia! Si los otros vieran igual que usted, no serían sino una copia suya.

GRACIAS A ESAS DIFERENCIAS USTED PUEDE DAR MUCHA SATISFACCIÓN A SU FAMILIA, ALGO MUY VALIOSO, A CAMBIO DE ALGO QUE QUIZÁ A USTED NO LE CUESTE TANTO.

16 No esté tan seguro de su poder
 Es posible que usted tenga el poder suficiente para hacer cumplir una orden o, al menos, para creer que se cumplió. Hay mil formas de hacernos creer que las cosas marchan como queremos, aunque en realidad no sea así y, más fácilmente en una familia. Un acuerdo requiere de la voluntad de las partes. Es imposible pactarlo todo; existe un “espíritu” del acuerdo. Pérez López nos advierte de tres formas de usar mal el poder: usarlo de forma excesiva cuando no es necesario, usarlo de forma injusta y no usarlo cuando debe ser usado. Un buen uso del poder nos da autoridad. En la familia hay cosas (ya lo hemos dicho) que es necesario hacer cumplir y habrá que echar mano del poder. Pero la mayoría de las otras se cumplirán, o por autoridad o por convencimiento. Emplee el poder para educar.



17 Usted puede estar equivocado
 Esté atento, el equivocado puede ser usted. ¿Por qué tanto empeño en lograr eso que para los demás parece poco importante? A veces, (muchas veces) el equivocado es uno. No pierda la oportunidad de aprender.

18 Sea realista
 Sí, todos queremos lo mejor para nuestra familia, pero hay “soluciones” que por muy buenas que sean, no son aplicables en la realidad de nuestra familia. DEBEMOS APRENDER A IDENTIFICAR LO QUE ES DESEABLE DE LO QUE ES POSIBLE Y NO PRETENDER LO QUE ES MEJOR PERO IMPOSIBLE.



15 Apóyese en otros
 ¿Por qué no llamar a otro familiar o a un amigo que puede ayudarnos a solucionar el problema? Quizá él o ella puedan entender con más claridad el planteamiento de las dos partes y ofrecer salidas válidas, así como caer en la cuenta de nuestra terquedad.

Soy accionista pero... ¡no siento que esta empresa sea mía!



MARÍA PIEDAD LÓPEZ
Ph.D Profesora del área de Política
de Empresa y Empresa Familiar

EXPLORANDO EL ROL DE LAS DINÁMICAS FAMILIARES EN EL COMPONENTE SICOLÓGICO DE LA PROPIEDAD EN EMPRESAS FAMILIARES: UNA VISIÓN DESDE COLOMBIA Y FINLANDIA.

A través de estos años de investigación y trabajo en el área de las empresas familiares, he podido observar cómo algunas de estas alcanzan estados de armonía familiar y buen desempeño económico y como otras en cambio, continúan estancadas buscando el deseado equilibrio entre familia y empresa. Y aunque he visto como dicho balance es anhelado por gran parte de estas empresas, llegando a convertirse en una meta y un propósito de sus miembros, no siempre es alcanzado. Esto me ha llevado a reflexionar sobre las razones por las cuales el balance entre los desempeños económicos y familiares no es un estado común en empresas de este tipo.

¿Por qué hay empresas familiares en que sus miembros de segunda y terceras generaciones están comprometidos con el desarrollo y futuro de la empresa, se involucran en las decisiones, invierten su tiempo en conocer más sobre la empresa y además contribuyen a forjar un ambiente de armonía familiar? Sin embargo, ¿Por qué se tienen empresas familiares en donde la dinámica es disfuncional, el compromiso de sus miembros es escaso, no hay intención de constituir un legado?

Recuerdo casos de algunos empresarios familiares, que aún siendo accionistas, expresaban su total inconformidad sobre su participación en la empresa familiar. Frases como: Yo no siento que esta empresa sea mía, Esto es de mi papá y no estamos incluidos, ¿De qué

me sirve tener acciones si no puedo decidir nada?, me llevaron a intuir que estos comportamientos estaban relacionados con sentimientos que estas personas tenían frente a su empresa, es decir, en qué grado ellos sentían o no que la empresa era suya y cómo las dinámicas familiares llevadas al ámbito de la empresa, contribuían o no a ese sentimiento de propiedad sobre su empresa familiar.

Existe un concepto llamado *Psychological Ownership (PSO) in Family Firms*. Para efectos de nuestro contexto podemos entenderlo como el sentimiento psicológico hacia la propiedad. Este término está definido como el estado en el cual los individuos sienten como suyo algo, ya sea material o no (Pierce et al., 2001; p. 299). Esto significa que las personas pueden desarrollar sentimientos psicológicos de propiedad hacia un trabajo, una empresa, un inmueble, una persona, una relación, una idea, un proyecto, entre otros.

Este sentimiento psicológico hacia la propiedad (PSO) tiene impactantes efectos y comportamientos dentro de las organizaciones. Algunas investigaciones han resaltado como el PSO está relacionado favorablemente con el compromiso con el trabajo y la organización, buenos desempeños económicos, responsabilidad, satisfacción en el trabajo, buen ambiente laboral y comportamientos orientados a un trabajo en equipo (Md-Sidin et al., 2010;). Sin embargo, otros estudios han sugerido que PSO también puede presentar comportamientos negativos como resistencia

UNA EMPRESA FAMILIAR MERECE TENER PROPIETARIOS QUE QUIERAN SERLO, NO AQUELLOS QUE ESTÉN FORZADOS A SERLO.

CRAIG Y ARONOFF (2011)



¿POR QUÉ ALGUNOS ACCIONISTAS SE SIENTEN FELICES, COMPROMETIDOS Y VINCULADOS CON SU EMPRESA FAMILIAR Y POR QUÉ PARA OTROS NO SIGNIFICA NADA? ES NECESARIO ANALIZAR EL CASO DE ALGUNOS ACCIONISTAS QUE TIENEN LA PROPIEDAD LEGAL DE SUS EMPRESAS, PERO NO SIENTEN QUE SEA SUYA.

al cambio, posesión extrema y comportamientos agresivos que atentan contra las normas de los grupos y sus individuos (Pierce et al., 2003).

Muchos estudios sobre comportamiento en las organizaciones han resaltado los efectos positivos que genera este sentimiento psicológico de la propiedad en los individuos. En la medida en que los empleados de una organización la perciben y la sienten como suya, desarrollarán compromiso sobre sus funciones y objetivos dentro de la firma.

Y ¿cómo se genera este sentimiento psicológico hacia la propiedad?

Según Pierce et al (2001) existen tres rutas que conducen este sentimiento en las personas. La primera de ellas es el ejercicio del control, es decir, aquí se analiza el grado de este que una persona ejerce sobre el target. Para efectos de este artículo, el target se refiere a la empresa familiar. Por lo tanto, en esta primera ruta se analiza el nivel de control que puede ejercer un accionista miembro de la familia en su empresa familiar y/o en el papel que desempeña dentro de su empresa. Expertos en el tema sugieren que en la medida en que un individuo sienta que tiene esta capacidad, está directamente relacionado con los sentimientos de posesión hacia este (Tuan, 1984).

La segunda ruta es tener conocimiento sobre la empresa. La cantidad de información y conocimiento que un individuo tiene sobre la organización afecta sus sentimientos sobre ésta ya que este conocimiento les permite identificarse a sí mismos con la empresa (Pierce et al., 2001). Esto sugiere que si mayores son el conocimiento y la información de los accionistas familiares acerca de su empresa, mayor será la identificación que sientan con la organización, lo cual genera sentimientos psicológicos de propiedad hacia esta.

La tercera ruta es invertir en la empresa familiar. Esta inversión se refiere al tiempo, esfuerzo y dedicación del accionista familiar a la empresa. De esta manera, se genera un sentimiento de propiedad sobre ese algo, ya que el individuo siente que invirtió parte de su ser en desarrollar el target, en este caso, la empresa familiar.

Por lo tanto, si este concepto se aplica a las empresas familiares, el sentimiento psicológico que puedan experimentar los accionistas hacia la propiedad tiene un efecto favorable en este tipo de firmas debido a la influencia que ellos ejercen sobre éstas. Algunas investigaciones han resaltado la influencia de los accionistas familiares en el desempeño económico de la firma, en su estrategia financiera y visión a largo plazo y cómo esto afecta la armonía familiar (Mazzola, Marchisio, &

Astrachan, 2008). Sin embargo, no siempre la propiedad legal significa sentir la empresa como suya. Esto podría generar cierta apatía, falta de compromiso y poca satisfacción en el trabajo, lo cual causa un impacto negativo en el desempeño económico de la firma y la unidad familiar.

Por lo tanto, decidí estudiar si este sentimiento podría ser un factor que motivara a aquellos accionistas de empresas familiares a involucrarse más en su empresa, trabajar por ella, procurar un estado de armonía en su familia y promover la construcción de un legado familiar. Y debido a la influencia que ejerce el ámbito familiar en el desempeño económico, en las decisiones de inversión, en los procesos de sucesión en empresas de este tipo, quise explorar y entender si las dinámicas familiares entre sus miembros contribuían o no a promover este sentimiento psicológico hacia la propiedad.

Las dinámicas familiares y el sentimiento psicológico hacia la propiedad

Se ha escrito mucho sobre dinámicas familiares y aunque pueden ser definidas de diversas maneras, en este

artículo se refieren a aquellas experiencias que los miembros comparten entre ellos y como familia en relación con algunos aspectos de la empresa. Se incluyen las actividades que ayudan a los miembros de la familia a aprender sobre su familia, su propiedad y su empresa.

La familia ha sido considerada como uno de los contextos más determinantes para el desarrollo humano. Algunos estudios del desarrollo familiar e individual resaltan que las dinámicas en la familia de origen se convierten en un legado que influye en las futuras relaciones de un individuo con los demás, transmitiendo estos patrones de comportamiento de generación en generación (Sabatelli & Bartleharig, 2003). Es así como las relaciones tienen efectos negativos y positivos en el comportamiento individual de cada miembro, en el desarrollo de su autonomía y en el comportamiento individual dentro de su grupo familiar (Ackerman, Kashy & Donnellan, 2011). Dado que las dinámicas familiares influyen en el desempeño y también en la salud, la motivación y los comportamientos de los miembros de una familia y como grupo (Carr & Springer, 2010), psicólogos y psiquiatras han promovido el estudio de estas

dinámicas desde una aproximación de terapia familiar. En organizaciones de tipo familiar, estas dinámicas entre sus miembros tienen un impacto relevante en la estrategia de la firma ya que la formulación e implementación de la misma incluye los objetivos, valores y principios de la familia. Es así como compartir valores es una dinámica para determinar asuntos relevantes para la familia; también guían las metas y objetivos previstos ayuda a construir un legado y contribuye al éxito de la empresa familiar (Koiranen, 2002). Las dinámicas también son relevantes porque motivan en las generaciones el interés por la empresa, por la historia y el legado familiar; promueven iniciativas de emprendimiento y en general los lleva a conocerse mejor como miembros.

Varias investigaciones sugieren que las características de un contexto pueden promover o disminuir los sentimientos psicológicos hacia la propiedad. En el caso de las empresas familiares, la experiencia de los accionistas, en relación con su empresa familiar influyen en su percepción sobre el control, conocimiento e inversión de la empresa. De acuerdo con la Teoría Social del Aprendizaje (Bandura, 1977), los individuos aprenden a través de la observación e imitación de los comportamientos realizados por otros y sus consecuencias. De esta forma, los factores personales tales como los procesos cognitivos así como los factores sociales que se manifiestan en el comportamiento y en el entorno configuran el aprendizaje de una persona. Mediante esta teoría se explica que los hijos modelan sus actuaciones a partir de observar los comportamientos de sus padres, los cuales serán característicos de individuos con una alta creencia en su capacidad de aprender algo nuevo cuando hay tendencia a liderar metas y vencer obstáculos.

Dentro del contexto de la empresa familiar, donde las interacciones de la familia cumplen un papel importante en el miembro familiar, la Teoría Social del Aprendizaje nos permite entender cómo los comportamientos son aprendidos por observación e imitación, transmitiéndose de padres a hijos y a su vez cómo dicho entorno influye en los comportamientos individuales.

Por lo tanto, si esta lógica es aplicada en el contexto de las empresas familiares, es posible argumentar que las dinámicas familiares son relevantes en el desarrollo del sentimiento psicológico hacia la propiedad. Estas dinámicas influirán en la forma en cómo el accionista familiar ejercer control, conoce e invierte tiempo en la empresa.



Comparación desde dos culturas diferentes: Colombia y Finlandia



No todas las empresas familiares son iguales (Gómez, 2005) ya que sus diferencias pueden surgir de las dinámicas propias y también del contexto cultural donde se encuentran. Los factores culturales afectan la forma en la cual los individuos se definen a sí mismos y la forma en la que ellos perciben y experimentan los sentimientos de posesión (Pierce et al., 2001). En algunos casos, nos encontraremos con culturas que tienen diferentes grados de colectivismo e individualismo y esto influye en cómo los individuos experimentan sentimientos psicológicos hacia la propiedad. Según Hofstede (2001) investigador experto en diferencias culturales, el individualismo describe un marco social en el cual se espera que las personas tomen cuidado de sí mismas y de su familia inmediata y sean responsables de sus acciones. El individualismo es medido por el grado de

interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Calcula también si los individuos se definen en términos del yo o del nosotros. El colectivismo por su parte, describe un marco social donde los individuos tienden a pertenecer a un grupo particular y toman cuidado unos de otros desde un criterio de lealtad.

Teniendo en cuenta esto, Finlandia y Colombia son dos países que difieren en su orientación cultural en cuanto al colectivismo e individualismo. Como lo resalta Hofstede en su estudio (<http://geert-hofstede.com/finland.html>), el puntaje para Finlandia en la escala de individualismo es 63 y 13 para Colombia. Así, este país europeo muestra un sentido del individualismo mucho más fuerte que Colombia. Esto no debe ser catalogado como negativo o positivo; simplemente debe tenerse en cuenta al momento de entender cómo estos grados contribuyen

a desarrollar sentimientos psicológicos hacia la propiedad ya que influyen en cómo los individuos controlan su empresa, obtienen conocimiento de ella e invierten su tiempo y esfuerzo en la firma. Adicionalmente, los contextos culturales influyen en cómo las dinámicas familiares pueden contribuir a este sentimiento psicológico hacia la propiedad.

¿Cómo se desarrolló esta investigación?

Este fue un estudio exploratorio de carácter cualitativo con el uso de entrevistas a profundidad. Se contó con la participación de 20 empresarios familiares (14 colombianos y 6 finlandeses) de segunda, tercera y cuarta generación. 60 por ciento de la muestra son mujeres, 75 por ciento pertenecen a la segunda generación y 20 por cien-

to a la tercera. 40 por ciento de la muestra se encontraba entre los 30 y 40 años de edad, 20 por ciento entre 41 y 50 años, 20 por ciento entre 51 y 60 años y 20 por ciento entre 61 y 70 años. Todos los participantes estaban involucrados en cargos de dirección y/o gobierno en su empresa familiar y contaban con propiedad legal de su empresa.

Durante las entrevistas se les preguntó a estos empresarios sobre sus dinámicas familiares, la forma en que se relacionaban, cómo ejercían control sobre la empresa o no, cómo obtenían conocimiento sobre su negocio y cómo invertían su tiempo y esfuerzo en la empresa. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para aplicar el análisis de contenido e identificar categorías comunes que nos permitieran responder al objetivo de la investigación.

FINLANDIA Y COLOMBIA SON DOS PAÍSES QUE DIFIEREN EN SU ORIENTACIÓN CULTURAL EN CUANTO AL COLECTIVISMO E INDIVIDUALISMO, EL PUNTAJE PARA FINLANDIA EN LA ESCALA DE INDIVIDUALISMO ES 63 Y 13 PARA COLOMBIA.



Resultados

Después de analizar las respuestas de los participantes, se identificaron cuatro temas en relación a cómo las dinámicas familiares promueven el sentimiento psicológico de la propiedad en los accionistas familiares.

1. CREAN OPORTUNIDADES PARA QUE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA ESTÉN DE ACUERDO CON LAS EXPECTATIVAS SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR Y SU PARTICIPACIÓN EN ELLA,

es decir, que cada uno tenga claro que puede esperar de la empresa. Para tener esta claridad, es necesario conocer el negocio y en la medida en que cada uno se entere sobre lo que puede o no hacer en su empresa, se cumplen las expectativas, generando un ambiente de armonía familiar y de buen trabajo en equipo. Esto motiva a los accionistas a invertir su tiempo y su esfuerzo en la empresa y a seguir conociéndola. Por otro lado, también clarifica el papel de control que cada uno ejerce en su área de trabajo. Es así como a través de las reuniones enfocadas a tratar temas de la familia, del negocio y de la propiedad, la interacción entre los miembros familiares y las dinámicas derivadas de esta interacción permiten activar la intención de control, conocimiento e inversión en la empresa familiar, lo cual conduce a experimentar sentimientos de propiedad psicológica.

2. GENERAN ESPACIOS PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS RELACIONADAS CON LA FAMILIA Y CON LA EMPRESA EN LAS CUALES SE SOCIALIZAN las frases enseñadas por los abuelos resaltando los valores familiares. También se comparten aquellos ejemplos de los padres con los que se aprenden patrones de comportamientos que después se replicarán en la empresa y la familia.

DINÁMICAS FAMILIARES

3. PROMUEVEN ESPACIOS DONDE LOS MIEMBROS PUEDEN COMUNICARSE E INTERACTUAR SOBRE DIFERENTES TEMAS DE LA EMPRESA. Estos espacios ayudan a conocer los diferentes puntos de vista que sobre la firma, a conocer incluso mucho más a los propios miembros de la familia y a contar con un proceso de toma de decisiones más ágil, lo cual generan unidad y armonía familiar. Estas características promueven en los accionistas familiares su intención de invertir su tiempo y esfuerzo en la empresa y conocer mucho más sobre ella, logrando promover el sentimiento psicológico hacia la propiedad.

4. PROPENDEN POR EL SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD, LA HONESTIDAD Y LA CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS. Estos valores ayudan a crear opiniones compartidas sobre el negocio y a respetar e incluir la posición de los demás, lo cual invita a los accionistas a invertir su tiempo y esfuerzo en la empresa y conocer más sobre ella.

Puede observarse entonces que aquellas interacciones entre los miembros de la familia, derivadas de las diferentes dinámicas, contribuyen a que los accionistas se sientan a gusto invirtiendo su tiempo y esfuerzo en la empresa, obteniendo mayor información de la misma y ejerciendo control sobre su área de trabajo, las cuales son rutas que generan un sentimiento psicológico hacia la propiedad.

EL PAPEL DE LAS DINÁMICAS FAMILIARES EN EL SENTIMIENTO PSICOLÓGICO HACIA LA PROPIEDAD



Resultados de Colombia y Finlandia

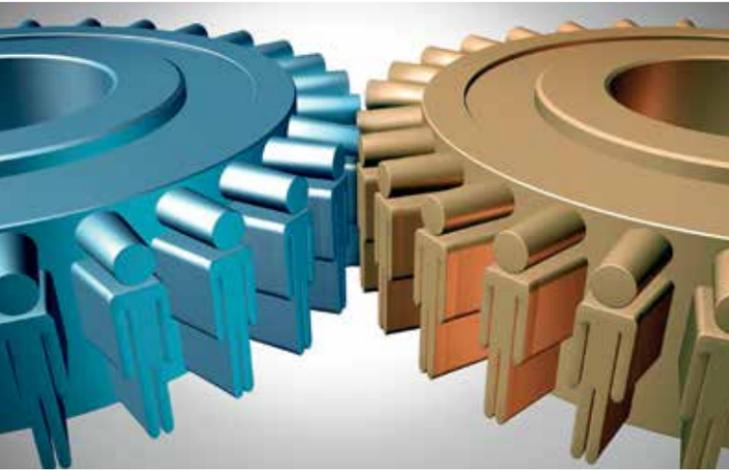
Al comparar las respuestas de los participantes de estos países, se encontraron diferencias y similitudes interesantes:

Similitudes

El éxito económico de la firma y la posibilidad de desarrollo personal y profesional fueron factores que contribuían a desarrollar el sentimiento psicológico hacia la propiedad en los accionistas familiares de los dos países. Las dinámicas familiares también cumplieron un papel importante en los dos países. Los accionistas familiares reconocieron que estas dinámicas les ayudaban a alinear sus expectativas frente a la empresa y lo que realmente podía ser ofrecido. Por otro lado, también promovían oportunidades para fortalecer la comunicación entre ellos mismos y conocer sobre el negocio.

Diferencias

Las tradiciones, mensajes y ejemplos de la familia fueron factores que contribuyeron de una manera diferente en cada uno de estos países. Para los empresarios colombianos, las enseñanzas de padres y abuelos, sus frases: "Esta empresa es tuya y para tus hijos", "Este es tu patrimonio y sus tradiciones", tenían un valor y un significado emocional muy alto lo cual los llevaba a fortalecer su sentimiento psicológico hacia la propiedad. Para los empresarios finlandeses, aunque estas enseñanzas y ejemplos familiares también son muy apreciadas, no eran determinantes para activar su sentimiento psicológico hacia la propiedad. En Finlandia, este sentimiento es el resultado de una decisión y una convicción personal, en las cua-



les los deseos de la persona son totalmente respetados, sin ser afectados por una carga emocional familiar. Así mismo, los accionistas deciden convertirse en propietarios activos por decisión propia mientras que en Colombia, esta decisión está influenciada por un mensaje emocional que se transmite de generación en generación.

Otro factor de diferencia se enfocó en la importancia de contar con puntos de vista en común. Para los empresarios familiares colombianos, este asunto es de gran importancia al momento de experimentar un sentimiento psicológico hacia la propiedad porque de esta forma ellos se sienten en un ambiente más confortable y armónico donde pueden expresar sus opiniones. Por el contrario, los empresarios finlandeses valoran mucho más el contar con puntos de vista diferentes, ya que para ellos, esto estimula la capacidad de escucha, la creatividad, la tolerancia y el respeto por el otro. Ellos consideran que la posibilidad de diferir en argumentos les ayuda a entender las ideas de los demás y así complementar las propias.

Implicaciones

Los resultados de esta investigación generan ciertas implicaciones teóricas y prácticas.

Las implicaciones teóricas se enfocan en la necesidad de estudiar las funciones de las dinámicas familiares para entender cómo se desarrollan los sentimientos psicológicos hacia la propiedad en los accionistas miembros de una empresa familiar. El tener la propiedad legal no asegura experimentar sentimientos psicológicos de propiedad, lo cual implica que el estudio de esta forma de sentir la propiedad no debe limitarse a individuos que no sean accionistas.

Las implicaciones prácticas se enfocan en la importancia para las empresas familiares resaltar el papel de las dinámicas entre sus miembros como motivador para activar el sentimiento psicológico de la propiedad. En la empresa familiar, las buenas y malas prácticas se aprenden en casa, con las enseñanzas de los padres y con los valores fomentados por los fundadores. Como bien lo decía Gallo & Amat (2003) gran parte del éxito de las familias empresarias centenarias se basa en la transmisión de sus valores y principios a las nuevas generaciones. Esta transmisión es parte de un legado de generación en generación mediante la observación de comportamientos entre los miembros de la familia. Esto puede ayudar a las futuras generaciones a promover su intención de conocer más la empresa familiar, su interés por aportar a su crecimiento y su formación en el campo directivo, necesaria para liderar la empresa.

Finalmente, si las empresas familiares trabajan por fortalecer positivamente sus dinámicas familiares, se contará con espacios que inviten a los actuales y futuros accionistas a sentir que, además de tener la propiedad legal, la empresa también es de ellos aportando responsablemente al desempeño como propietarios. ❶

ABSTRACT

It is necessary to look into the reason why stakeholders of family companies feel happier, engaged and committed whereas to others it is meaningless or there is no commitment. Furthermore, it is necessary to explore why some legal representatives of these companies do not feel ownership. Also, it is an imperative to study and analyze, from the theoretical standpoint, family dynamics to understand the development of psychological feelings of stakeholders towards ownership of a family business. In a similar manner, practical implications focus on the importance for family businesses to highlight the role of the dynamics between its members to ignite the psychological feeling of ownership.

Ver referencias bibliográficas en la página 94

EXECUTIVE MBA

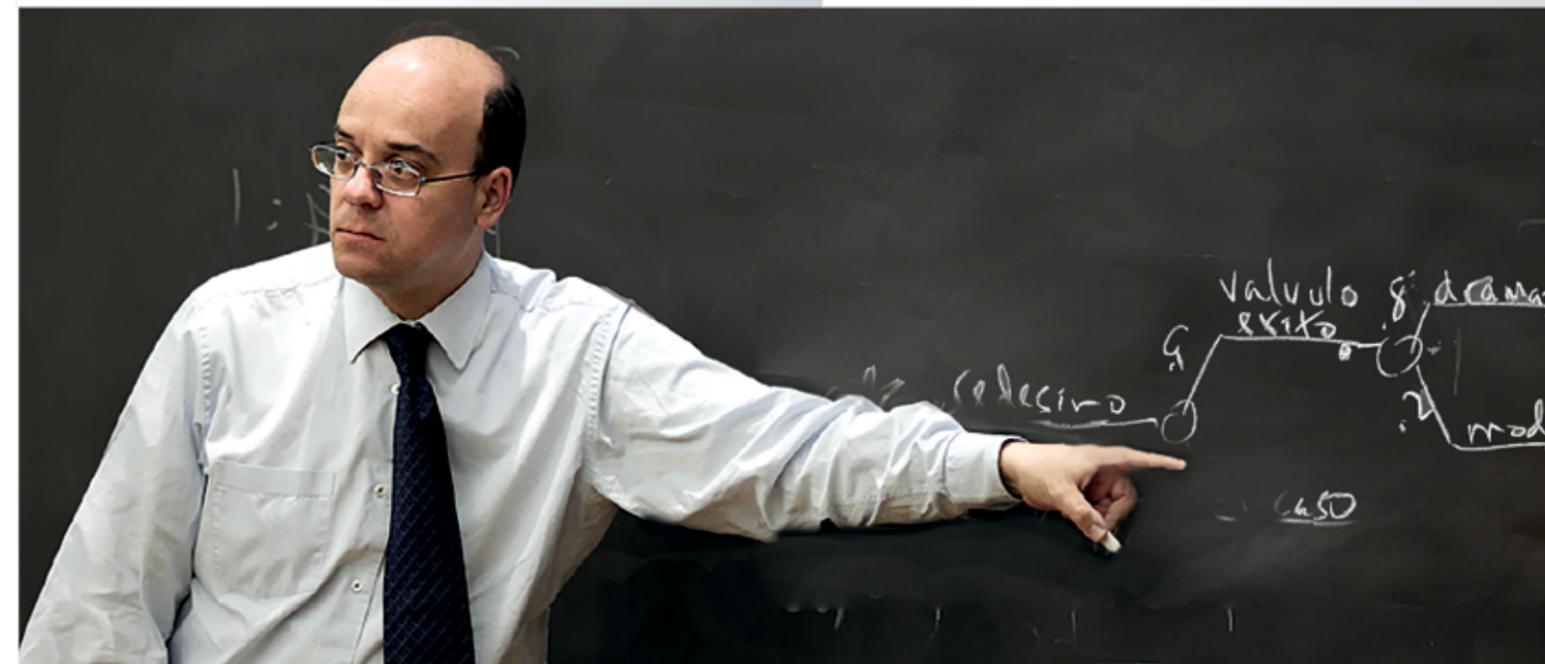
La Maestría en Dirección de Empresas, es un espacio creado para desarrollar las habilidades necesarias que permiten enfrentar con éxito los retos que impone el mundo directivo.

Formato
Intensivo

19 de octubre
de 2015

Formato
Fin de semana

3 de julio
de 2015



mba@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co/mba





FRANCISCO J. PÉREZ-LATRE
Profesor de la Universidad de Navarra

¿De la hipercomunicación a la incomunicación?

Hacia una ecología de los medios en la familia

AL REFERIRNOS A INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, UNA DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL MUNDO ACTUAL ES EL ACCESO, CASI ILIMITADO, A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS. ES NECESARIO ANALIZAR CUÁNDO RESULTA PROVECHOSA LA APERTURA A ELLAS Y EN QUÉ MOMENTO HAY UNA SATURACIÓN PERJUDICIAL PARA NUESTRA FAMILIA Y PARA LA SOCIEDAD.

El 14 de abril de 1912, los operadores de radio del Titanic recibieron seis mensajes de otros barcos. Les advertían de la presencia de las grandes capas de hielo flotante que algunos pasajeros del Titanic habían avistado también a primeras horas de la tarde. Pero el Titanic fue incapaz de reaccionar a las repetidas advertencias.

LAS PARADOJAS DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL

Las tecnologías digitales y móviles son extraordinarias, pero, desde luego, no resuelven todos los problemas y debemos ser conscientes de las señales de peligro. En este trabajo se investigan entornos digitales y móviles de modo indistinto, aunque es posible que los efectos del uso de dispositivos móviles merezca más adelante un análisis más detallado.

Una cita puede servir para centrar la hipótesis de este trabajo: lo que la tecnología permite no es siempre es lo que alimenta el espíritu humano (Turkle, 2012). Siguiendo esta línea de razonamiento planteamos algunas preguntas:

- ¿Después de la transformación digital hemos ganado en humanidad?
- ¿El crecimiento tecnológico va acompañado de un crecimiento personal?
- ¿Qué tipo de persona emerge de la revolución digital?
- ¿Qué cambia en la familia y la sociedad con la adopción de los medios digitales? ¿Es un cambio a mejor?

Quizá ha llegado el momento para una evaluación antropológica de los entornos móviles y digitales. En otras palabras, deberíamos ser capaces de fomentar una ecología de los entornos digitales y móviles que permita crear espacios donde las personas puedan respirar aire puro y crecer de modo saludable. El tipo de entornos digitales que puedan ayudar a que las familias crezcan.

El célebre investigador de la comunicación canadiense Marshall McLuhan explicó cómo creamos los medios y después los medios nos recrean, nos cambian porque afectan nuestra percepción: comenzamos a acceder a la información y ver el mundo a través de sus ojos. Como ha recordado Carr (2014), el valor de una herramienta no es solamente lo que es capaz de producir para nosotros, sino lo que produce en nosotros.

En la historia de los medios ha habido siempre luces y sombras. Muchas de las luces son evidentes: el modo en que los medios digitales y móviles nos pueden acercar suscita asombro y admiración. Sin embargo, los investigadores se esfuerzan por comprender algunas paradojas y ambigüedades. De alguna manera el mundo está en nuestras manos: estamos a un solo click de contenidos actualizados e interesantes. A la vez, la cercanía e inmediatez de noticias, entretenimiento y juegos es una fuente de distracciones y empuja a muchas audiencias a la gratificación instantánea. Podemos tener una audiencia global, pero podemos acabar también relativamente aislados de nuestra familia y nuestros amigos. La rapidez de los entornos digitales y móviles es positiva, pero también es una fuente de errores. El ingente volumen de información disponible no garantiza siempre

mejores conocimientos, más sabiduría o un mayor servicio a las familias. La red es abierta y transparente, pero los rumores, la propaganda y la mentira se difunden también fácilmente.

Por otra parte, en los entornos actuales de los medios, limitar el acceso a las plataformas móviles y digitales parece cada día más inviable. Expertos e investigadores llevan años hablando del Internet de las cosas. El escenario más probable para las familias es que las personas estén más conectadas todavía.

En cualquier caso, llegados a este punto no parece razonable ignorar algunos peligros de los entornos digitales y móviles. Muchos de ellos existían ya en la era analó-

gica: el exceso de consumo, la proliferación de contenidos degradantes, el déficit de edición en textos e imágenes, la explotación del sensacionalismo, etc.

Sin embargo, la revolución digital se parece cada vez más a un nuevo planeta en el que tenemos que aprender a vivir, caracterizado por un asalto de la atención de las personas (Goleman) que tiene proporciones descomunales.

Este trabajo no aspira a dar todas las respuestas, pero sí se propone plantear preguntas que nos ayuden a pensar las implicaciones familiares de la transición móvil y digital. Resulta imposible cubrir todos los ángulos de la cuestión. Por eso, este trabajo se centra en algunos.



Juntos pero solos

Turkle alude a esta suerte de soledad acompañada en su conocida obra *Alone Together* (2012). Los problemas que plantea resultan conocidos. En la actualidad, se escriben mensajes y correos electrónicos en clases, reuniones y comidas. Se usan presentaciones para acudir a Facebook o hacer compras *online*. Las personas están distraídas, se ha generalizado una especie de déficit de atención personal y social. La capacidad de estar atentos y concentrarse en los mensajes disminuye. Parece que existe una huida de las conversaciones de verdad que debemos tener, conversaciones que, como dice Turkle, ocurren en tiempo real con efectos que a menudo resultan impredecibles, a diferencia de los entornos controlados que son propios del paisaje móvil y digital.

Estar siempre conectado no implica estar siempre acompañado. De hecho, puede estar ocurriendo lo contrario: la tecnología puede potenciar el anonimato. Las pistas visuales y verbales que son características de los encuentros cara a cara no se encuentran muchas veces en la comunicación digital porque la mediación de las pantallas es realmente intensa.

La proliferación de amistades, un fenómeno positivo e interesante en sí mismo, provoca también un incremento del peligro de encontrarse con extraños. El incremento de las situaciones de acoso está ya bien documentado en la investigación. Algunos públicos muestran una falta de empatía que podría verse facilitada por el automatismo y la distancia de la comunicación *online*.

EL USO DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL DEBERÍA ACTUAR COMO FACILITADOR DE LA CERCANÍA ENTRE LAS PERSONAS, ESPECIALMENTE LAS QUE MÁS NOS IMPORTAN.

En los ambientes digitales parece darse cierta tensión entre el aislamiento y la sed de contacto, que nunca desaparece del todo entre las personas. Por un lado, algunos parecen refugiarse en las relaciones virtuales para reemplazar las conversaciones directas, porque les falta competencia social. Por otro, el número de amigos aumenta y la relación con personas cercanas puede intensificarse, lo cual es una verdadera oportunidad para las familias. El uso de la comunicación digital debería actuar como facilitador de la cercanía entre las personas, especialmente las que más nos importan. Por tanto, cabe utilizar el aislamiento como indicador de fracaso en la comunicación.

Los medios y las pantallas tienen otros efectos colaterales, pero no debemos olvidar que, de hecho, los medios nos acercan. La aldea global que McLuhan (1971) anticipó se ha hecho realidad en extremos que ni siquiera el propio McLuhan llegó a prever.

Sin embargo, no debemos confundir conexión con comunicación. La distinción que a veces se hace entre vida *online* y vida *offline* puede resultar engañosa.

La vida *online* o virtual es tan real como la vida misma (aunque no sea una vida física). Somos los medios digitales que consumimos, el uso que hacemos de smartphones y tablets, las redes sociales a las que dedicamos el tiempo.

Es también una oportunidad para desplegar nuestra personalidad, para bien o para mal. Los que se muestran respetuosos *offline* también lo son *online*. Las familias deben comprender que la red es una plaza pública donde nos retratamos. A menudo, los comentarios en blogs, Twitter, Facebook, YouTube o la prensa digital muestran usuarios que, más o menos escondidos en el anonimato, insultan, siembran la semilla del odio y se muestran, en general, hostiles y enfadados.

La red es una extensión de las relaciones entre personas. Hay necesidad de promover una comunicación abierta y honesta, optimista, respetuosa; conviene desarrollar las buenas maneras, la etiqueta digital. Y no hay nada mejor que una familia para enseñar modales, para impulsar una cierta revolución de la amabilidad digital.

El valor de la identidad en la era de la marca personal

Diversos autores han hablado de la tendencia de nuestras sociedades a generar personas narcisistas (ver, por ejemplo, Lasch, 1999; Twenge & Campbell, 2009). En los entornos digitales y móviles las personas son narcisistas en extremos que probablemente resultan desconocidos en otras épocas. Pero de modo paradójico, el narcisismo se hace compatible con un celo extraordinario para demandar la protección de la propia privacy.

La revista Time dedicó su cover story de mayo de 2013 a lo que denominaba *The Me, me, me generation*, caracterizada por la búsqueda de la visibilidad a cualquier precio. Jóvenes y mayores se comportan como incansables promotores de sí mismos, en una época de marcas personales, un

concepto que plantea interrogantes. ¿Cómo podemos confiar en alguien que busca la visibilidad?

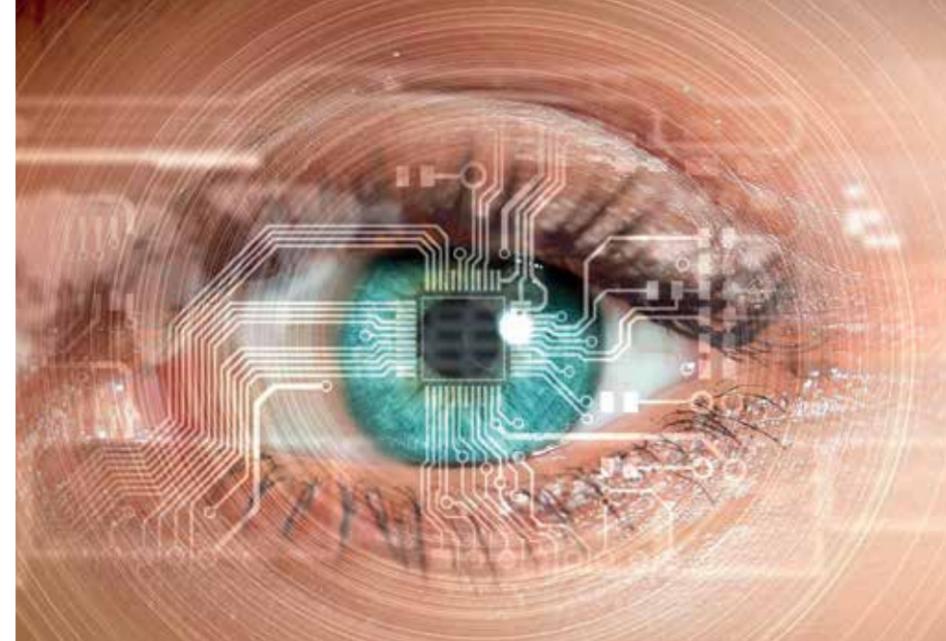
Los usuarios expertos en medios digitales son capaces de lograr el incremento de seguidores que les hará influyentes mediante la utilización de herramientas y estrategias de comunicación sofisticadas. Pero ¿qué podemos decir de la calidad de los contenidos autorreferenciales y autopromocionales? Además, vivir siempre hacia fuera tratando de construir una imagen de éxito podría convertirse en fuente de nuevas patologías personales y sociales.

La nube almacena grandes cantidades de información personal: fotos, palabras y vídeos que pueden emerger en cualquier momento. Las familias necesitan conocimientos para comprender los riesgos inherentes a esta era de transparencia radical. En concreto, puede ser conveniente analizar hasta qué punto ha cambiado la noción de privado. En realidad, nada de lo que se publica en la red es completamente privado. En otras palabras, lo que se publica en las redes es comunicación pública: si no queremos que algo se difunda, el mejor camino que tenemos es no decirlo.

LA NUBE ALMACENA CANTIDADES DE INFORMACIÓN PERSONAL: FOTOS, PALABRAS Y VÍDEOS QUE PUEDEN EMERGER EN CUALQUIER MOMENTO. LAS FAMILIAS NECESITAN CONOCIMIENTOS PARA COMPRENDER LOS RIESGOS INHERENTES A ESTA ERA DE TRANSPARENCIA RADICAL.

También deberíamos considerar más a menudo los peligros de los juegos de identidad típicos de la era digital. Las personas tienen distintos perfiles e identidades. Hay quienes pueden convertirse en la red en las personas que no son en la vida real. Pero ¿son estas identidades cambiantes bajo demanda una buena opción para crecer?

El concepto de identidad emerge como uno de los más relevantes en los entornos móviles y digitales. Tener una identidad sólida es de enorme valor; un recurso imprescindible, punto de referencia en tiempos de cambio y dificultades en las familias. Y parece que una de las condiciones para formar identidades saludables es la templanza y el autodomínio. Se trata de virtudes que son cruciales en la red. De nuevo, las familias son instituciones vitales para enseñarlas. Ortega y Gasset (1932) describió lo que consideraba el retrato psicológico de las personas de su tiempo: el hombre-masa, caracterizado por la libre expansión de sus deseos vitales y una radical ingratitud hacia cuanto ha hecho posible la facilidad de su existencia. Es decir, sólo le preocupa su bienestar y al mismo tiempo es insolidario con las causas de ese bienestar. Uno y otro rasgo componen la psicología del niño mimado.



¿En busca de la comunidad pérdida?

¿Qué ha sucedido con el Ágora griega? El Ágora era un lugar de reunión, pero también era un sitio donde había personas que sólo se preocupaban de entretenerse con las últimas noticias. El recuerdo del Ágora evoca la necesidad de no fijarnos sólo en el hecho de que estamos hablando sino también en el contenido y calidad de las conversaciones.

Ciertamente, en la red existe una conversación política (Papacharissi, 2002). Sin embargo, ¿cómo contribuye esa conversación a la creación de una comunidad política? ¿Serán los entornos digitales capaces de promover la ciudadanía? A menudo se comprueba que las conversaciones de la red distan bastante del verdadero diálogo. Activistas e influyentes con agendas específicas tienden a dominar el discurso público, mientras existen mayorías silenciosas que quedan al margen. El debate inteligente cae víctima de personas beligerantes que utilizan los medios digitales como altavoces.

El efecto de la revolución digital en la política ha sido significativo. La red ha movilizado las protestas, de Atenas a Madrid; de Egipto a *Occupy Wall Street*; de Brasil a Turquía. También parece ser un factor que contribuye al poder de los que no tienen poder, que ahora pueden hacerse presentes en la conversación pública, con efectos saludables (Enzensberger, 1970).

Inundados por la información

La enorme abundancia de información es otro lugar de reflexión. Tenemos acceso a cantidades previamente inconcebibles de información, pero a menudo faltan el contexto y la interpretación. El incremento de la cantidad de información no parece habernos hecho más sabios. El acceso instantáneo a noticias de última hora nos da la oportunidad de estar al tanto, quizá leyendo más titulares de fuentes diferentes que nunca. Pero nuestra comprensión de los problemas no siempre resultará más profunda.

Johnson (2012) ha señalado que si queremos que las sociedades democráticas prosperen necesitaremos una dieta de información más sana. Este autor utiliza la analogía de la dieta para describir el problema y la vía de solución: como cualquier dieta, dice, funciona mejor cuando se concibe no como un modo de recibir menos información sino como modo de recibir más información que tenga la necesaria calidad, desarrollando un hábito saludable.

En efecto, quizá debamos consumir más información valiosa. Con una mayor cantidad de datos e información, serán necesarios mejores filtros y más selección de contenidos. Habrá más incentivos para establecer una jerarquía de información. Las fuentes con más calidad tendrán más valor añadido. Y los públicos deberán necesitar la formación necesaria para hacer mejor uso de su tiempo, distinguir lo mejor de lo peor y disponer de parámetros que les permitan elegir el menú más adecuado a su edad y circunstancias. Para tomar decisiones humanas no se necesita sólo información. Hace falta también moralidad, interpretación y evaluación. Las familias proporcionan ese contexto imprescindible.

La comunicación digital y móvil ha incrementado la rapidez de las noticias de última hora, la difusión global de tendencias e ideas y la participación en eventos en tiempo real. La velocidad de la información provoca efectos llamativos en la reputación, las catástrofes naturales y crisis humanitarias, las campañas políticas y movimientos sociales. Pero la velocidad es también fuente de errores, ayuda a extender rumores y puede tener efectos negativos sobre la verificación de los hechos. No cabe duda de la relevancia de la velocidad, pero para evitar errores es necesario también subrayar la necesidad de pausa y precisión.



El poder de los cuatro grandes



Existe también creciente preocupación por la concentración de poder que acumulan unos pocos gigantes de la red y sus efectos sobre la difusión de informaciones y conocimientos. Los llamados cuatro grandes (*Google, Amazon, Apple y Facebook*) dominan las conversaciones sobre tecnología y disponen de maquinarias de comunicación y relaciones públicas sofisticadas. Estas grandes empresas globales disponen de una cantidad de datos e información de los públicos que no tiene precedentes. Los públicos han intercambiado esa información a cambio de sus servicios, pero las audiencias no son siempre conscientes de la información que han cedido. El uso experto de la información hace que los comportamientos parezcan predecibles. Lo que muchos llaman Big Data y la capacidad de analizar amplias bases de datos permitirán a los cuatro grandes incrementar su poder sobre los públicos en los próximos años. ¿Harán buen uso de su poder?

Parisier (2012) ha explicado cómo cada persona obtiene de sus búsquedas diferentes resultados en función de variables tan fortuitas como el modo en que se sientan frente al ordenador. Las búsquedas dependen de otras búsquedas; tienden a evitar una visión orgánica y se basan en los anteriores comportamientos *online*. Estamos apenas comenzando a investigar estos efectos pero ya se vislumbra el riesgo de que en lugar de tener conocimientos comunes, el conocimiento se torne cada vez más individualizado, adaptado a nuestros intereses personales, al historial de búsqueda y de compra. Lo cual suscita más preguntas: ¿Cómo vamos a fomentar el bien común en esta sociedad de individuos? ¿Se verá afectado el sentido de comunidad? En un contexto así, parece que existe necesidad de fomentar los espacios comunes que facilitan el florecimiento de la sociedad. Ciertamente, la familia, la institución social más básica y esencial, es uno de esos espacios (Key, 1964).



ESTAS GRANDES EMPRESAS GLOBALES DISPONEN DE UNA CANTIDAD DE DATOS E INFORMACIÓN DE LOS PÚBLICOS QUE NO TIENE PRECEDENTES.

Discusión y conclusiones:
La tercera revolución digital

Estamos siempre conectados al mundo a través de tablets, ordenadores personales y teléfonos inteligentes; con el correo electrónico, *Twitter, Facebook, Whatsapp* o *LinkedIn*. Existe la necesidad de estar en línea para estar cerca de amigos, familia y redes profesionales. De alguna manera, los jefes y colegas de trabajo nos observan y esperan respuestas; si un empleado queda desconectado su reputación profesional puede verse afectada.

Sin embargo, observamos también que la conexión incesante es fuente de nuevas ansiedades y contribuye a que los límites entre vida profesional y vida personal resulten más borrosos. Como consecuencia, hay personas que promueven formas de comunicación más lentas y promueven abiertamente la capacidad de desconexión. Se busca la creación espacios desconectados y tiempos para la amistad y el descanso. Asoma una cierta nostalgia de la desconexión que deviene tanto más valiosa en la medida en que parece imposible de alcanzar.

Se esperaba que las tecnologías hicieran nuestras relaciones de trabajo más fáciles y productivas. Pero, paradójicamente, quienes estén siempre conectados tienen dificultades para poner en marcha proyectos valiosos a largo plazo. Cuando nos convertimos en esclavos del flujo incesante de noticias, juegos y entretenimiento, vemos como nuestra productividad descende.

Es posible que necesitemos una comunicación más pausada, como propugnan los defensores de la *slow communication* (Honore, 2004). Sin embargo, el silencio

y la reflexión no son metas en sí mismos. Deben ser creadores, ayudarnos a incrementar la calidad de nuestro trabajo y el servicio que prestamos a los demás. En otras palabras, no basta cualquier silencio. Conviene buscar el silencio que nos haga mejores. Puede suceder que lo importante no sea tanto hablar poco, como hablar mejor.

La primera revolución digital llegó cuando se generalizó el uso de Internet. Años después, entramos en la etapa de la movilidad y el tiempo real, de la mano de tablets y smartphones y medios sociales como *Facebook* y *Twitter*. La tercera revolución digital puede ser la del silencio, la reflexión, la contemplación y la cercanía a los demás; la extensión de la tecnología para promover personas, familias y sociedad más humanas, que hagan buen uso de las posibilidades que ofrecerá la tecnología.

Las tecnologías de la comunicación son asombrosas. El modo en que sirven para acercar a las personas, fomentando empatía entre ellas suscita admiración. Pero existe una necesidad de orientación (Lipovetsky, 2008); se hace necesario encauzarlas. El potencial de las plataformas digitales y móviles para enriquecer personas, familias y sociedades, creando verdaderas comunidades parece indudable. ¿Pero conseguirán que nuestras vidas, familias y espacios públicos sean mejores? Tendremos que seguir pensando para lograr que los entornos digitales se conviertan en espacios cada día más humanos, fomentando un medio ambiente donde las personas puedan crecer respirando aire puro. **1**

Ver referencias bibliográficas en las página 94.



Gobierno corporativo en empresas familiares: rotación de las juntas directivas

LAS JUNTAS DIRECTIVAS CUMPLEN UN ROL IMPORTANTE DENTRO DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS. PERO LA ALTA CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD, EL INVOLUCRAMIENTO FAMILIAR ASÍ COMO LA EXISTENCIA DE COMPLEJOS ENTRAMADOS DE PROPIEDAD INDIRECTA, HACEN PERTINENTE EVALUAR CÓMO LOS DIRECTORES CUMPLEN CON SU OBLIGACIÓN FIDUCIARIA DE VELAR POR LOS INTERESES DE TODOS LOS ACCIONISTAS.

Por **MAXIMILIANO GONZÁLEZ**, INALDE Business School, **ALEXÁNDER GUZMÁN**, CESA Y **MARÍA ANDREA TRUJILLO**, CESA.

El nivel de protección de un accionista depende de los mecanismos de supervisión internos y externos disponibles. Cuando las firmas cotizan en la bolsa, los inversionistas se sienten relativamente más seguros que cuando los negocios donde invierten su dinero son de capital cerrado y, en consecuencia, cuentan con muy pocos mecanismos de control externo.

Para el caso colombiano, debemos sumar el hecho de que la protección legal disponible para los inversionistas es pobre (derecho civil francés), especialmente cuando la comparamos con el marco regulatorio del derecho anglosajón (*Common Law*). En los últimos años, las provisiones legales han mejorado sustancialmente, lo que se evidencia en la reglamentación que se ha proferido y en la mejora de la valoración internacional del país. Sin embargo, el conocimiento de la ley y su aplicabilidad siguen siendo asuntos críticos para los inversionistas. Por ello, los mecanismos internos de control cobran un protagonismo crucial en las estructuras de gobierno corporativo de las empresas latinoamericanas, en general, y colombianas, en particular.



Entre los mecanismos de gobierno corporativo más determinantes de cualquier empresa está la junta directiva. La junta representa el punto ápice de la pirámide de decisión de una organización; allí se discute la ratificación o el despido de la alta gerencia; se acuerdan la remuneración y los incentivos, así como los planes y estrategias empresariales. Coffee (1999) argumenta que cualquier sistema de buen gobierno corporativo debe ser capaz de remover, por lo menos, a los gerentes si tienen un mal desempeño. La sensibilidad de la rotación del presidente ejecutivo o CEO (*Chief Executive Officer*) en el desempeño financiero de la empresa ha sido ampliamente estudiada en el contexto anglosajón y en empresas listadas en bolsa (Coughlan y Schmidt, 1985; Denis y Denis, 1994; Huson, Parrino y Starks, 2001; entre muchos otros).

Nosotros argumentamos que esa relación inversa entre el desempeño y la rotación que se ha encontrado para el caso del CEO debería aplicar también para los directores o miembros de la junta. Es decir, la estructura de gobierno corporativo de una empresa debe asegurar que los directores sean removidos de sus cargos si el desempeño financiero de la empresa no es satisfactorio, ya que ellos tienen la responsabilidad de vigilar al gerente y de asesorarlo en sus funciones. Son responsables de la estrategia corporativa y tienen la labor fiduciaria de velar por la riqueza de los accionistas. Si las empresas no satisfacen a los inversionistas, la responsabilidad recae especialmente sobre la junta directiva.

En el contexto anglosajón y en empresas listadas, se evidencia que, efectivamente, los directores cuyo desempeño financiero ha sido pobre muestran una mayor probabilidad de ser removidos que aquellos cuyas empresas han sido exitosas (Hermalin y Weisbach, 1988; Denis y Sarin, 1999; entre otros). Por ejemplo, en un interesante estudio de Harford (2003) se muestra que los directores de las empresas que sufren una toma hostil de control, no solo son removidos de sus cargos luego del *takeover*, sino que son invitados a menos juntas directivas *ex post*.

Dado que el contexto es crucial como mecanismo externo de gobierno empresarial, reconocido internacionalmente como el factor más relevante en los sistemas de gobierno corporativo en el país (La Porta, et al. 1998; 2000), es valioso estudiar en un contexto como el colombiano lo que sucede en relación con las prácticas de gobierno corporativo en el ámbito de la empresa, y específicamente en la junta directiva. El bajo nivel de protección al inversionista en nuestro país puede, por un lado, llevar a contar con directores atrincherados en sus cargos a pesar del bajo nivel de rendimiento fi-

COLOMBIA, AL IGUAL QUE OTROS PAÍSES LATINOAMERICANOS, SE CARACTERIZA POR LOS BAJOS NIVELES DE PROTECCIÓN LEGAL A LOS INVERSIONISTAS, UNA ALTA CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD Y LA EXISTENCIA DE NUMEROSOS GRUPOS ECONÓMICOS, CON COMPLEJOS ENTRAMADOS DE PROPIEDAD INDIRECTA.

nanciero de las empresas; pero, por el otro, y dada la alta concentración de la propiedad, puede llevar a una supervisión exigente de los accionistas mayoritarios y a remover los miembros de la junta cuando la empresa no se desempeña según lo esperado.

Rotación de directores y desempeño financiero en Colombia

Tal como resaltamos en la sección anterior, Colombia, al igual que otros países latinoamericanos, se caracteriza por los bajos niveles de protección legal a los inversionistas, una alta concentración de la propiedad y la existencia de numerosos grupos económicos, con complejos entramados de propiedad indirecta (propiedad piramidal). En este contexto, se esperaría que los accionistas controlantes penalicen a los directores luego de un mal desempeño financiero.

Contrastando esta relación y utilizando una base de datos de 523 empresas colombianas, en su mayoría de capital cerrado durante el período 1996 – 2006 (ver recuadro anexo para una descripción más precisa de la muestra y las fuentes de información), encontramos que efectivamente los directores de empresas con, relativos, malos desempeños son más propensos a ser removidos de sus cargos. Por ejemplo, se encontró que un incremento de 10 por ciento en el desempeño financiero (medido a través del retorno sobre activos, ROA), rezagado un año y ajustado por la industria, generaba una reducción en la rotación de los directores en un 3,54 por ciento, en promedio.

Sin embargo, este primer resultado no tiene en cuenta el efecto del involucramiento familiar sobre la relación analizada. Por lo tanto, es relevante estudiar cómo el involucramiento de la familia en la gerencia, la propiedad o el control afectan esta relación. Adicionalmente, la familia puede tener un efecto directo en la rotación de los directores por las características intrínsecas de la familia como propietaria, pero, por otro lado, también un efecto moderador en la sensibilidad entre el desempeño y los movimientos en la junta.

Involucramiento familiar

En la amplia literatura sobre empresas familiares, se muestra que usualmente establecen relaciones de largo plazo con sus colaboradores. Más aún, contratos de trabajo de largo plazo con una estabilidad laboral, como es usual en estas, permite atraer ejecutivos de alta calidad. Se ha evidenciado en las empresas familiares que se suavizan los ciclos industriales y se honran aspectos implícitos de los contratos laborales (Sraer y Thesmar, 2007).

Por otro lado, el conocimiento tácito de la familia sobre la operación del negocio muestra dos implicaciones a la hora de evaluar el desempeño de los directores: primero, la presencia de la familia alivia los problemas de asimetrías de información, haciendo más efectiva la supervisión; segundo, y consistente con lo expuesto anteriormente, la visión de largo plazo del típico negocio familiar disminuye la "miopía gerencial" donde el foco principal de evaluación del desempeño son los indicadores de rentabilidad de corto plazo (Stein, 1989). Bertrand y Schoar (2006) argumentan la importancia de la supervivencia de la empresa para las familias fundadoras, debido a que consideran sus emprendimientos como el legado para futuras generaciones.

Todos estos argumentos para el caso de Colombia nos llevan a pensar en juntas directivas más estables, con objetivos de largo plazo, pero con las cuales las familias son exigentes porque les importan sus empresas y la riqueza concentrada en estas.

Los datos muestran evidencia estadística donde efectivamente la rotación de los directores es menor cuando la familia ejerce su influencia, ya sea en la gerencia de la empresa o a través de la propiedad directa, o cuando ellos ejercen un control mayoritario de la junta. Por ejemplo, cuando un miembro de la familia es el CEO, la rotación de esta se reduce en un 2,1 por ciento aproximadamente. En cuanto a la propiedad directa y el control, la evidencia muestra que cuando la familia es el accionista mayoritario o tiene presencia mayoritaria en la junta, la rotación de directores se reduce significativamente. Por último, y consistente con el hecho de que muchas de estas empresas forman parte de grupos económicos, se encontró que cuando el involucramiento de la familia viene por vía de la propiedad indirecta (pirámides), la rotación de directores es

mayor, lo cual demuestra un "mercado" de directores dentro de los grupos económicos colombianos.

Esta evidencia indica que para las empresas colombianas, con cierta dispersión de la propiedad, y cuando la familia se involucra en la gerencia, en la propiedad directa o en el control, las juntas directivas son más estables.

Este resultado tiene dos interpretaciones: una positiva, donde la empresa y sus colaboradores (directores en este caso) mantienen contratos implícitos de largo plazo; y una negativa, en la que los directores están atrincherados en sus sillas directivas sin hacerlos responsables por los resultados financieros de las organizaciones donde trabajan.

Es claro que la función principal de un cuerpo directivo es supervisar y asesorar la gerencia de la empresa. Si la empresa muestra resultados financieros negativos, lo anterior puede evidenciar que la supervisión que de los directores sobre la gerencia no ha sido efectiva (por ejemplo, permitiendo que la empresa invierta en malos proyectos), o que la asesoría que han prestado ha sido deficiente (por ejemplo, formulando planes estratégicos inadecuados).

Además, se evidencia que las familias con alto involucramiento en las empresas eligen directores que ratifican sus decisiones (Jones, Makri, Gómez-Mejía, 2008) y esto trae consigo mayor severidad en los problemas de agencia cuando la familia que controla la empresa tiene intereses distintos al resto de los accionistas, o inclusive al resto de la familia que no trabaja directamente en el negocio.

Por ejemplo, si la familia como un todo, o los familiares a cargo, obtienen beneficios económicos a través de prebendas como salarios desproporcionados, o beneficios para sus hijos con el dinero de la compañía, y la junta directiva no ejerce de manera adecuada su papel supervisorio, los accionistas en control estarán muy satisfechos con ellos incluso después de los mediocres resultados financieros. En esta situación, no es de extrañar que los directores conserven sus puestos, y los accionistas minoritarios (o la otra facción de la familia no involucrada directamente en la operación de la empresa) deberán asumir las consecuencias del mal funcionamiento del sistema de gobierno.

Finalmente, la reputación de la familia, su riqueza poco diversificada, la aversión al riesgo, el legado para futuras generaciones, así como la supervivencia misma

LA ROTACIÓN DE LOS DIRECTORES ES MENOR CUANDO LA FAMILIA EJERCE SU INFLUENCIA, YA SEA EN LA GERENCIA DE LA EMPRESA O A TRAVÉS DE LA PROPIEDAD DIRECTA, O CUANDO ELLOS EJERCEN UN CONTROL MAYORITARIO DE LA JUNTA.



Juntas directivas

de la firma hacen extremadamente peligroso para las empresas con alto grado de involucramiento familiar permitir que los directores se “atrincheren” en sus sillas directivas.

Cualquiera que sea el caso y siguiendo nuevamente a Coffee (1999), una junta directiva que no ejerza adecuadamente sus funciones de supervisión y asesoría debe ser removida, si el sistema de gobierno corporativo está funcionando adecuadamente. En este sentido, es interesante preguntarse si la relación negativa entre el desempeño financiero de la empresa y la rotación de los directores se cancela o, al menos, se debilita cuando la familia está involucrada en la gerencia, la propiedad o el control.

Los datos indican que efectivamente la anterior relación negativa que uno esperaría entre el desempeño y la rotación de directivos desaparece (desde el punto de vista estadístico) cuando se incluyen las variables de involucramiento familiar. Esto indica que la rotación de directores es un mecanismo débil de control corporativo en el contexto colombiano. En términos prácticos, nuestros resultados sugieren que las familias ofrecen mayor estabilidad laboral a sus miembros de junta directiva, y que, ante desempeños financieros pobres, estos no son removidos de sus puestos. Parece entonces que las juntas directivas responden a los intereses de las familias o de la facción de la familia que controla la empresa y ratifican sus decisiones. Ello puede ir en detrimento de los intereses de accionistas minoritarios, sean estos miembros de la familia o externos sin ningún vínculo con aquellos que controlan la firma.

Conclusión

En este artículo se reporta una relación negativa entre el desempeño financiero de la empresa y la rotación de directores en el contexto de empresas colombianas no listadas. Además, se evaluó el efecto directo y moderador del involucramiento familiar en la gerencia, la propiedad y el control. Por un lado, el involucramiento familiar produce juntas más estables, tal y como predice el hecho de que las empresas con un alto involucramiento familiar tienen objetivos más variados y de más largo plazo que la pura generación de beneficios económicos. Por el otro, la sensibilidad esperada entre el desempeño y el involucramiento familiar se pierde, indicando que la rotación de directores pareciera ser un mecanismo débil de gobierno corporativo para empresas con cierta dispersión en su estructura de propiedad y alto grado de involucramiento familiar.



ES IMPORTANTE ESTABLECER INDICADORES CLAROS DE DESEMPEÑO DE LAS JUNTAS COMO UN ÓRGANO DE GOBIERNO, Y DE CADA UNO DE SUS MIEMBROS.

Lo anterior señala la importancia de establecer indicadores claros de desempeño de las juntas como un órgano de gobierno, y de cada uno de sus miembros. Además, muestra la necesidad de incrementar la rendición de cuentas que este órgano de gobierno hace a todos los accionistas, controlantes o no, y llama la atención para diseñar mecanismos legales (en el país) y funcionales (en la empresa), que permitan a los minori-

tarios ejercer control sobre las juntas directivas de sus compañías, de alguna manera.

Ello puede lograrse de diversas formas. Por ejemplo, permitiendo la designación de algunos puestos por parte de los accionistas minoritarios, o dando un mayor peso a su votación al momento de conformar o ratificar la junta directiva. La relevancia de este órgano de gobierno en el país ha sido entendida por las empresas

listadas y por los órganos que las vigilan. Esto se ve reflejado en diferentes hechos, como la actualización del Código País en el año 2014. Sin embargo, las empresas cerradas, que son la gran mayoría en Colombia, y sobre todo la mediana y pequeña empresa y las familias que las controlan, aún no comprenden totalmente la relevancia de estos órganos de gobierno, asunto en el que la academia y el Estado deben trabajar.

CONSTRUCCIÓN DE LA MUESTRA

Algunos datos relevantes sobre las empresas que conforman la muestra: De las 523 empresas, el 43,4 por ciento (227 empresas) no cuentan con involucramiento familiar. Encontramos gerentes familiares en el 23,7 por ciento de las empresas, la mayoría de ellos (20,5 por ciento) herederos. Además, las familias son los accionistas mayoritarios en el 19 por ciento de las empresas y ejercen un control a través de pirámides dentro de grupos económicos en otro 40 por ciento. En el 22 por ciento de las empresas, las familias tienen más del 50 por ciento de los puestos de junta directiva. Además, el 88 por ciento de las empresas pertenecen a un grupo económico y el 85 por ciento son de capital cerrado (442 empresas).

La rotación de los puestos de juntas directivas no es homogénea ni por industrias ni por grupos económicos. Por ejemplo, en el periodo de análisis (1996-2006) se evidencia una alta rotación en el sector de transporte y telecomunicaciones, pero una rotación baja en construcción, hoteles y restaurantes, y en las empresas que son utilizadas como vehículos de inversión en los grupos económicos. La alta rotación en el sector de telecomunicaciones evidencia los grandes cambios y desafíos experimentados en el sector en esos años. Respecto a los grupos económicos, algunos muestran una mayor rotación en sus juntas. Por ejemplo, el grupo Santo Domingo es el de mayor nivel de rotación reportada, lo que demuestra los grandes cambios estructurales afrontados por este grupo económico en el periodo analizado. Otros grupos claramente controlados por familias, como Carvajal y Ardila Lülle, muestran rotaciones en los puestos de junta directiva inferiores al promedio. Con respecto a las juntas de la muestra, se evidencia una participación de tan solo un 29 por ciento de directores externos y 5 por ciento de directores extranjeros. La independencia de la junta es un aspecto relevante para garantizar su autonomía e imparcialidad en el ejercicio de sus funciones, y los directores extranjeros pueden representar la supervisión de inversionistas foráneos, y a la vez, la asesoría prestada por directores con una visión más global del mundo. En el 33 por ciento de las juntas se evidencia como el gerente es a su vez miembro de la junta directiva, lo que es contraproducente y estudiado como un factor que reduce la capacidad de la junta de ejercer control sobre la alta gerencia. Finalmente, tan solo el 50 por ciento de las empresas cuentan con la supervisión de una firma de auditoría reconocida. ①

PANEL A: FIRMAS EN LA MUESTRA (PROMEDIOS PARA EL PERÍODO 1996-2006)

FUENTE	NÚMERO
Superintendencia de sociedades	8,500
Superintendencia Financiera	140
SUB-TOTAL	8,640
Menos: Instituciones financieras (bancos comerciales)	23
Menos: Compañías de servicios públicos	8
Menos: Empresas sin información sobre la segunda cpa de propiedad	7,325
SUBTOTAL	1,284
Menos: Firmas sin información de propiedad o juntas directivas para por lo menos 3 años consecutivos	600
Menos: Firmas no representado por lo menos el 50% del número total de empresas por grupo	161
TOTAL DE EMPRESAS LISTADAS Y DE CAPITAL CERRADO	523
TOTAL OBSERVACIONES AÑO-EMPRESA	5,094
Empresa de capital cerrado	85% 442
Empresa listadas en bolsa	15% 81
TOTAL DE EMPRESAS LISTADAS Y DE CAPITAL CERRADO	523
Empresas independientes	11% 55
Empresas con afiliación a grupo económico	89% 468
TOTAL DE EMPRESAS LISTADAS Y DE CAPITAL CERRADO	523

PANEL B: NÚMERO DE EMPRESAS ANTES Y DESPUÉS DE MEDIR ROTACIÓN DE JD

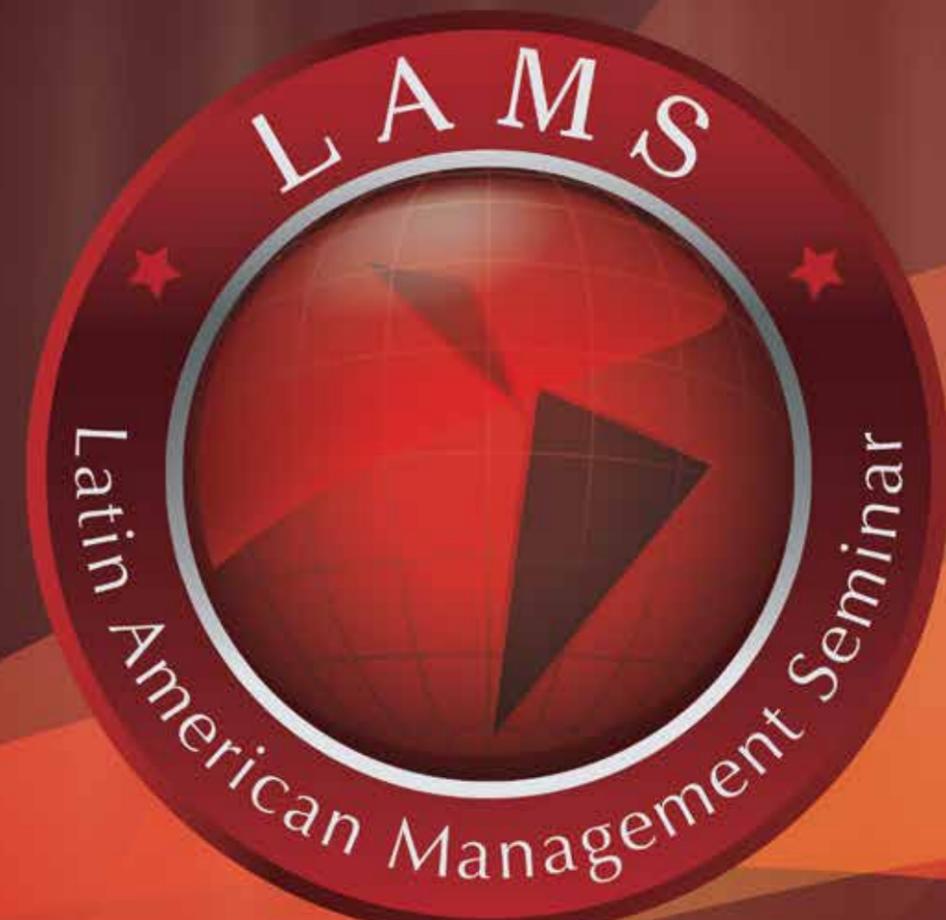
AÑO	ANTES	DESPUÉS
1996	465	
1997	480	463
1998	487	480
1999	490	481
2000	485	476
2001	478	476
2002	467	460
2003	457	450
2004	443	441
2005	430	430
2006	412	411
TOTAL	5,094	4,568

Las variables de rotación necesitan dos años de observaciones para su cálculo

ABSTRACT

The level of protection of a stakeholder of a given company depends on the internal and external supervision mechanisms available. When firms enter the stock exchange investors feel relatively safer than when they are closed capital investments, and as a consequence, have very limited control over. That is the point where internal control mechanisms become particularly relevant. This paper presents an analysis on a specific aspect of corporate governance with the context of closed capital investments with a degree of dispersion in its ownership. In the study for Colombia by Gonzales et al, a negative correlation of performance and manager rotation was found. In the case of family enterprises managed by their founders or heir, the relation persists: low financial performance leads to family businesses to look for managers that can lead the company out of the crisis.

Ver referencias bibliográficas en la página 96



LAMS 2015

LAMS es un encuentro de directivos y empresarios latinoamericanos del primer nivel de las organizaciones orientados por profesores de las más prestigiosas escuelas de negocios del mundo, Harvard Business School, Darden School of Business, IAE Business School e IPADE Business School.

PANAMÁ
SEPTIEMBRE 1 AL 4 DE 2015

Trump Ocean Club International Hotel & Tower

Informes:
www.inalde.edu.co
lams@inalde.edu.co
PBX: (57 1) 861 4444



INALDE
Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



SANDRA IDROVO CARLIER
Ph.D. Directora de Investigación
de INALDE Business School

Responsabilidad familiar corporativa:

MIRANDO EL VÍNCULO ENTRE VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL

HOY EN DÍA, LAS ORGANIZACIONES CONTEMPLAN EN SUS MISIONES, CADA VEZ CON MÁS FRECUENCIA, CONCEPTOS Y OBJETIVOS RELACIONADOS CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, A TRAVÉS DE ACCIONES QUE IMPACTAN DE MANERA POSITIVA A LA SOCIEDAD. SIN EMBARGO, AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS TAMBIÉN EXISTE UN GRUPO DE PERSONAS CON NECESIDADES Y PROBLEMAS QUE LLEGAN A SER IGNORADOS. ¿ES NECESARIO, ENTONCES, REVISAR DE MANERA PROFUNDA LA RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA DE NUESTRA ORGANIZACIÓN?



Los seres humanos vivimos en sociedad. Eso implica que, de alguna manera porque nuestras acciones afectan a los demás, debemos 'responder' por ese impacto. Ahí surge nuestra responsabilidad. De igual manera, las corporaciones, empresas u organizaciones impactan a todos aquellos que están vinculados con su quehacer. De aquí se deriva su 'responsabilidad' para todos esos grupos de interés, y en el centro de ellos está siempre la persona. Por esta razón, si una empresa quiere ser sostenible, y no sólo por responsabilidad sino porque afecta su misma actividad, tiene que cuestionarse acerca de cómo ese impacto afecta a las personas de sus grupos de interés.

Uno de esos grupos de interés directo y primario son sus colaboradores y, por tanto, aquello que los impacta resulta relevante para la organización. Como sugieren Vassolo, et al (2011), uno de los elementos que afectan la actividad empresarial en América Latina es la importancia de la familia en las prácticas culturales y sociales de la región. (ver siguiente recuadro)

EN COLOMBIA ESE PESO SE HACE NOTAR

Según el Estudio Nacional de Valores llevado a cabo con la herramienta del Estudio Mundial de Valores (*World Value Survey*),



25% considera que no es ni el trabajo ni el tiempo libre, sino un balance de los dos lo que hace que la vida valga la pena. Esta preferencia marcada por familia y trabajo crea un escenario que, de no ser gestionado apropiadamente, tiene resultados negativos para la persona y su familia, y para la empresa y la sociedad.



El mismo estudio muestra que el **51%**

de los colombianos considera que el trabajo, incluyendo el hogar o la escuela, hace que la vida valga la pena (frente al tiempo libre) y por lo menos el 30% de los colombianos de distintas edades y regiones considera que el trabajo siempre debe ir primero, aun si esto implica recortar el tiempo reservado para otros asuntos.

De esta manera aparece la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC), la cual es el compromiso de las empresas por impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados. Las empresas que asumen la RFC cuentan con líderes que promueven una cultura centrada en las personas; generan políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades; fomentan el compromiso y la satisfacción de los trabajadores; incrementan la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Como indica Nuria Chinchilla (2014), la RFC impacta en las personas, en la empresa y en la sociedad. En las personas, porque facilita la organización de su tiempo de trabajo para que se armonicen con las responsabilidades familiares; disminuye el tiempo dedicado a los desplazamientos y favorece la productividad. En las empresas, porque disminuye el ausentismo laboral, la intención de dejar la empresa, amplía horarios de atención al público y aumenta el compromiso de las personas. En la sociedad, reduce niveles de contaminación ambiental al disminuir desplazamientos, baja niveles de estrés y enfermedades relacionadas a este, mejorando las condiciones de salud de las personas. También favorece la demografía, el rendimiento escolar y mejora el nivel educativo del país, pues los padres pueden dedicar más tiempo a la educación de sus hijos, disminuyendo problemas de adicciones y comportamientos nocivos.

El concepto desarrollado por el International Center for Work and Family (ICWF) del IESE Business School se mide a través del IFREI (IESE Family Responsible Index en sus versiones 1.0; 1.5 y 2.0). A través de dichos instrumentos, el Centro de Investigación: Cultura, Trabajo, Cuidado (CTC), de INALDE Business School, ha constatado a lo largo de los años (2008, 2011, 2013) que el número de empresas que ha tomado conciencia de esta responsabilidad en Colombia ha ido en aumento: de un 4 por ciento en 2008 a un 10 por ciento en el 2013, 5 puntos porcentuales por



debajo del número en el mundo, y un punto porcentual con respecto al promedio en América Latina. Esto puede considerarse como algo positivo, pero sí preocupa el porcentaje de empresas que se encuentra en el opuesto: es decir, donde el liderazgo, las políticas y la cultura golpean fuertemente esta armonización. Según los datos del 2013, el 21 por ciento de las empresas colombianas se encuentra en esta situación, y si bien es una mejora del 24 por ciento reportado en el 2008, es bastante superior al porcentaje mundial, del 13 por ciento, y al de América Latina, del 19 por ciento.

El instrumento permite ubicar los ambientes empresariales en cuatro contextos:

A, que es un contexto enriquecedor, donde el entorno laboral es muy positivo y favorece la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos se enriquecen mutuamente, logrando un alto nivel de satisfacción y compromiso.

B, que es un contexto favorable en el que el entorno laboral facilita la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos se enriquecen de forma ocasional, pudiendo surgir conflictos que los propios empleados han de afrontar personalmente.

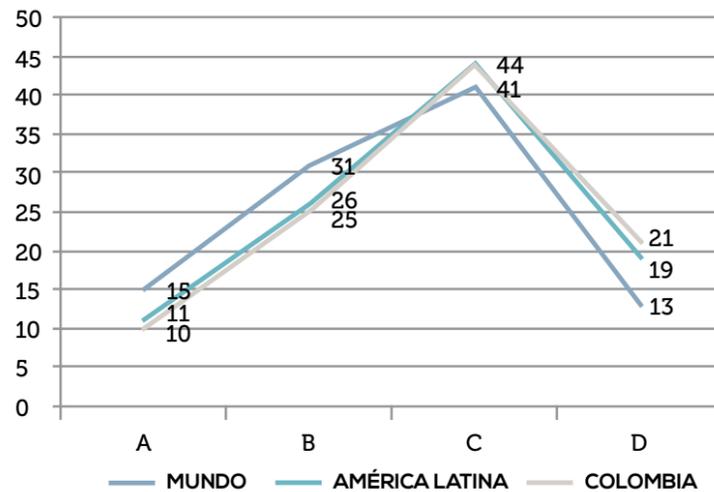
LA RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA (RFC), ES EL COMPROMISO DE LAS EMPRESAS POR IMPULSAR EL LIDERAZGO, LA CULTURA Y LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN QUE FACILITEN EN SUS ORGANIZACIONES LA INTEGRACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL DE SUS EMPLEADOS.

C, que es un contexto desfavorable en el que el entorno laboral dificulta ocasionalmente la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos entran de forma habitual en conflicto, generando en los empleados la percepción de falta de apoyo de la organización, además de estrés e insatisfacción.

D, que es un contexto contaminante donde el entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración entre trabajo, familia y vida personal. Estos ámbitos entran de forma sistemática en conflicto, generando en los empleados insatisfacción y un alto grado de estrés, favoreciendo la desmotivación y el deseo de dejar la empresa.



GRÁFICO 1. CLASIFICACIÓN DE ÁMBITOS EMPRESARIALES IFREI 1.5 - 2013

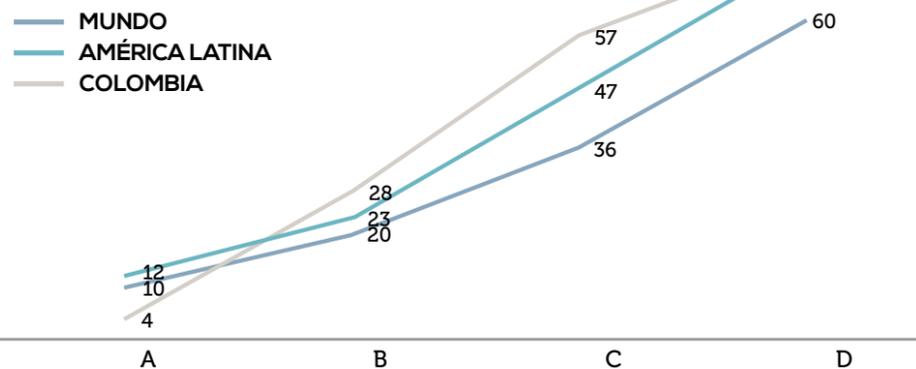


Si se mira el **gráfico 1** puede observarse que la mayor cantidad de ambientes organizacionales se ubica en el cuadrante C, es decir aquel que se experimenta como desfavorable y que impacta directamente en los resultados de la organización. Y esto tiene consecuencias. Por ejemplo, en los estudios que hemos realizado acerca del estado de la armonización entre las esferas personal, familiar y laboral en Colombia, utilizando el instrumento antes mencionado, se ha determinado que aquellas empresas en las que sus líderes y cultura promueven atención a esta armonización, la intención de dejar la empresa y el ausentismo se reducen drásticamente, y la productividad y salud de sus empleados aumentan. En aquellas que no se preocupan de esta

armonización, los resultados son los contrarios: la intención de dejar la empresa y el ausentismo aumentan, mientras que la productividad y la salud de los empleados se reducen. Los gráficos a continuación ponen números a esta afirmación.

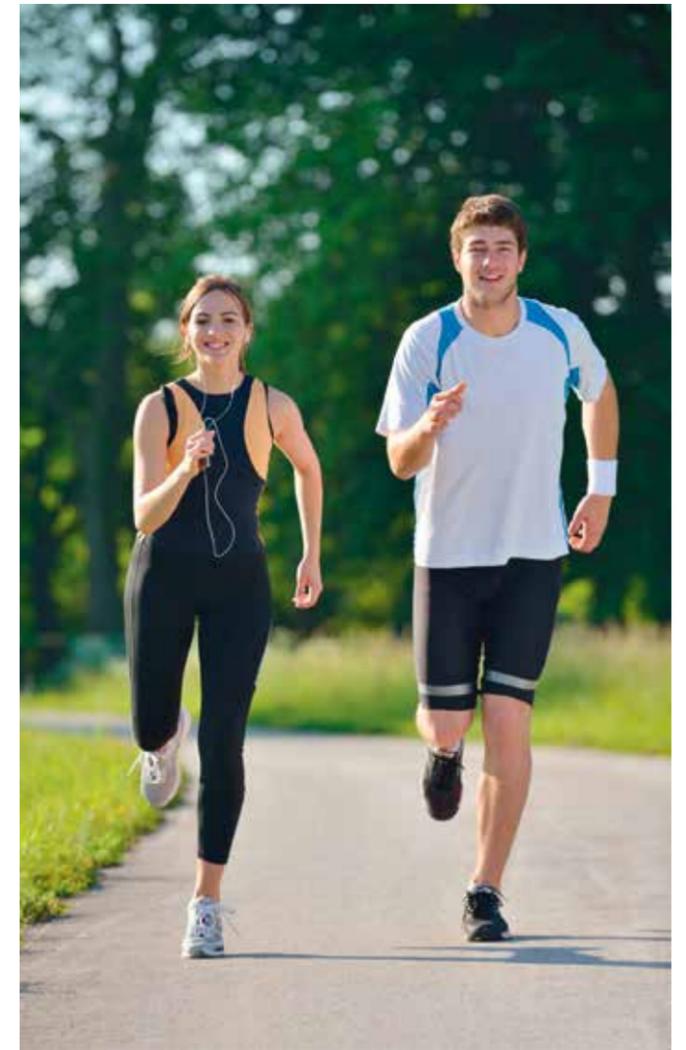
En el **gráfico 2**, donde se mide la intención de dejar la empresa, se constata que las personas que ubican su contexto empresarial como enriquecedor (A) y favorable (B) reconocen una menor intención de dejar la organización, mientras que más de la mitad de los que califican su contexto como desfavorable (C) y un 73 por ciento de los que lo califican como contaminante (D) para la armonización trabajo-vida personal y familiar quieren irse de la empresa. En el gráfico se ve el com-

GRÁFICO 2. INTENCIÓN DE DEJAR LA EMPRESA EN ÁMBITOS EMPRESARIALES



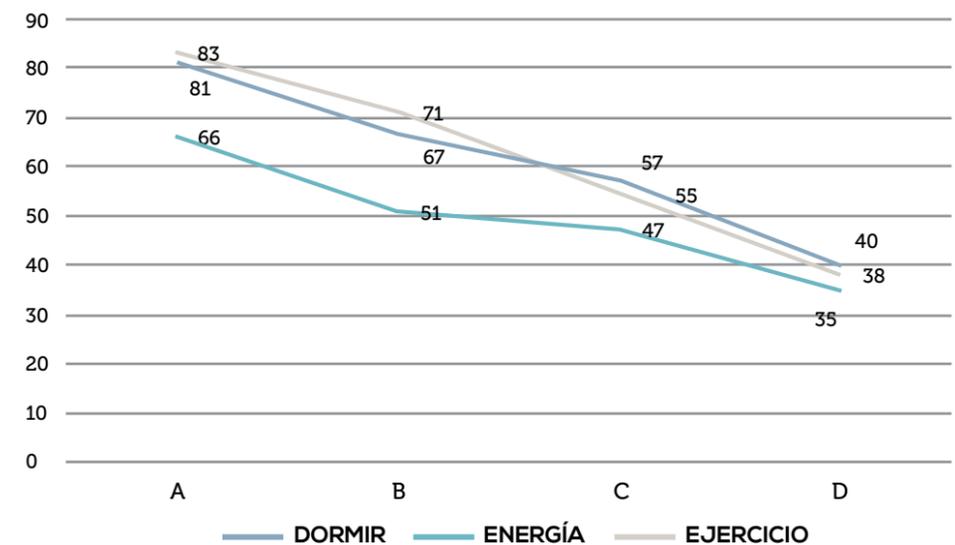
parativo con América Latina y el mundo, y se evidencia que en Latinoamérica la intención de dejar la organización por un contexto desfavorable y contaminante es más fuerte que en el mundo. Esta cuestión se explicaría con la afirmación de Vassolo (et.) al respecto del papel que cumple y el peso de la familia en estas latitudes.

Por otra parte, si miramos el **gráfico 3**, donde se indaga por la percepción de las personas en relación a niveles de energía, posibilidad de dormir y hacer ejercicio, considerados como componentes de un nivel de salud bueno, se constata allí que en los contextos contaminantes y desfavorables esos niveles disminuyen. El gráfico muestra el porcentaje de personas que contestaron afirmativamente a esas preguntas, y el contexto en el que ubican a sus empresas. Se ve que el mayor porcentaje de aquellos que están en entornos organizacionales enriquecedores afirman tener energía, poder dormir y hacer ejercicio, mientras que el número se va reduciendo conforme los entornos se hacen menos favorables. Estos datos parecen indicar que los entornos en que se impulsa esa armonización de la vida laboral, personal y familiar permite que los colaboradores se sientan mejor y quieran permanecer en la organización.



A LOS ENCUESTADOS SE LES PREGUNTÓ: ¿DUERME BIEN POR LA NOCHE? (DORMIR); ¿LOGRA REALIZAR SUFICIENTE EJERCICIO FÍSICO DURANTE LA SEMANA? (EJERCICIO); CUANDO LLEGA A CASA, ¿AÚN TIENE ENERGÍA PARA REALIZAR SUS RESPONSABILIDADES FAMILIARES O PERSONALES? (ENERGÍA)

GRÁFICO 3. DORMIR, ENERGÍA, EJERCICIO



Pero también es evidente que eso sólo sucede en porcentajes, pequeños tanto en Colombia como en el resto del mundo y que hay un largo camino en el desarrollo de la Responsabilidad Familiar Corporativa. Se necesita promover la toma de conciencia por parte de las organizaciones acerca de la importancia de esta armonización de vida laboral con la vida familiar y personal de sus colaboradores. ¿Cómo? Una forma sería potencializar políticas que están incipientes en estos momentos; pero que, conforme pasa el tiempo, se ven más necesarias.

En el caso concreto de Colombia, una de esas políticas que ya existe, pero que las personas piden cada vez más, es el teletrabajo. Dentro del estudio mencionado del 2013 con el IFREI 1.5, una de las políticas de armonización que más utilizan los colombianos (**gráfico 4**) es precisamente la del teletrabajo: más de un tercio de los encuestados dice que usa esa modalidad. Esta política no aparecía en los estudios anteriores del 2008 y del 2011, debido, entre, otros motivos, a que el marco institucional del teletrabajo fue aprobado apenas en el 2008 con la Ley 1221 y se reglamentó en el 2012 mediante el Decreto 0884. El teletrabajo es una modalidad de trabajo no presencial, apoyado en las tecnologías de información y comunicación (TICs), que permite a los colaboradores: 1) mayor flexibilidad horaria y espacio para la planificación del trabajo propio; 2) mejor armonización de la vida laboral –familiar y personal; 3) ahorro en el tiempo y en el costo de la movilidad; y a las empresas: a) ahorros en costos de oficina; b) pero fundamentalmente el teletrabajo representa para las organizaciones una mejora de la productividad hasta del 40 por ciento de su talento (Ozcelik, 2010).

Colombia parece ir adelante en la adopción de esta modalidad de trabajo, como ya se dijo, pero a la vez y según los datos recogidos en el 2013, es una de las políticas que más piden los colombianos cuando piensan en modalidades de trabajo que les permitan una mejor armonización de su trabajo y de su vida personal y familiar. Con las reglamentaciones necesarias, la adopción del teletrabajo puede contribuir a facilitar la armonización entre trabajo y familia en actividades de servicios, comercio e industria, sectores más dispuestos a asumirlo (ACRIP-FEDESARROLLO, 2014).

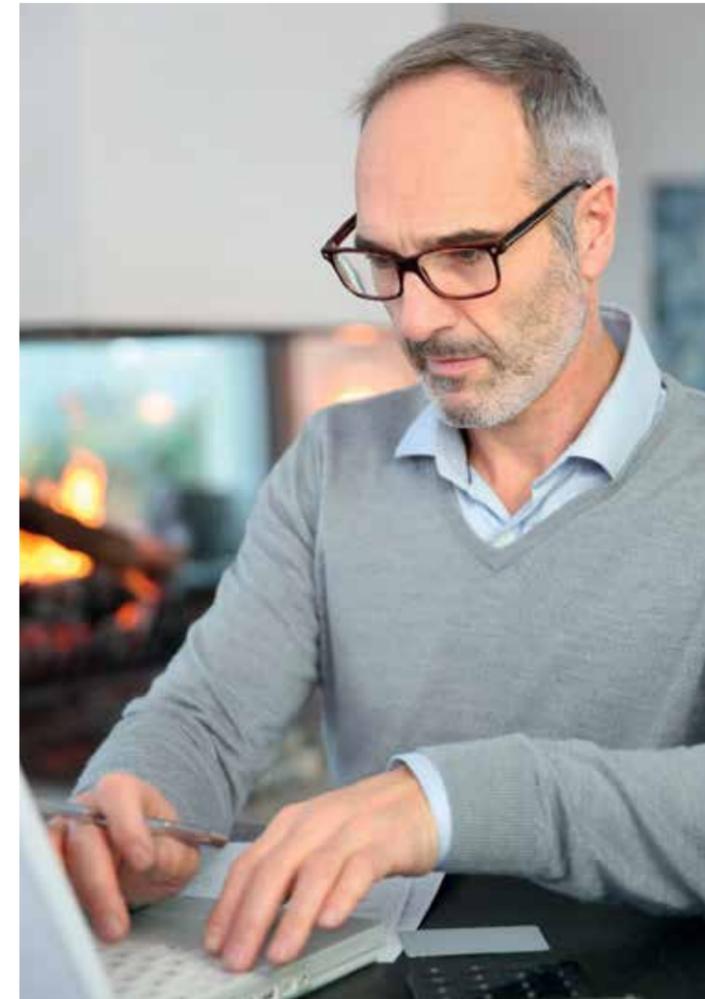
Otro modo de superar los obstáculos que se presentan al desarrollo de la Responsabilidad Familiar Corporativa es introducir en los modos y estilos de dirección la flexibilidad como criterio en la toma de decisión. Esta afirmación necesita ser explicada: en los inicios del siglo XXI se encuentran unos sistemas de gestión laboral en las organizaciones que fueron diseñados con una sociedad caracterizada por la concepción industrializada de la empresa. Estos sistemas tienen como centro organizador un perfil de la fuerza laboral muy concreto: varón, único proveedor, cuyas necesidades domésticas de cuidado están cubiertas por la familia inmediata o extendida. Pero sucede que ese perfil ya no aplica. En este momento, en Colombia, la fuerza laboral está compuesta en un 42,6 por ciento por mujeres (DANE, 2014); son cabeza de hogar en más de un tercio de los hogares colombianos (DANE, 2013) y dedican más del doble de horas que los varones a las tareas de cuidado doméstico (DANE- ENUT, 2013). Cabe anotar, además, que han alcanzado mejor nivel de educación que los hombres (Hertz et al, 2009). Al haber modificado la realidad de las personas que

trabajan en las organizaciones también han cambiado sus necesidades, motivaciones y expectativas respecto a sus contextos de trabajo. Las mujeres han ingresado en la esfera pública del trabajo, y las necesidades de cuidado de la esfera privada se ven afectadas, porque no están cubiertas como se requieren. Las consecuencias de ello las sufren esa dimensión personal y familiar, tanto para las mujeres como para los hombres, incrementando los niveles de insatisfacción de ellos y ellas (Idrovo & Leyva, 2014). Por otro lado, en las organizaciones, personas de tres generaciones distintas se encuentran trabajando codo con codo, con las correspondientes diferencias en expectativas y motivaciones, y resistiendo exigencias laborales caducas que contra-restan la productividad y disminuyen el compromiso.

De ahí que los sistemas actuales de trabajo necesitan empezar a adaptarse a la nueva realidad de su fuer-

za laboral e incluir la flexibilidad entre sus criterios de gestión. Esta flexibilidad no sólo hace referencia a tiempos y espacios, sino al ámbito de aplicación de las políticas. Es decir, debería comenzarse por tomar conciencia de la diversidad de la fuerza laboral y de que las mismas políticas no se aplican a todos, precisamente porque todos no tienen las mismas motivaciones ni expectativas. El pensar de esta manera exige de todos aquellos que dirigen personas, habilidades y competencias que les permitan, por un lado, determinar con acierto las diversas motivaciones y, por otro, actuar en consecuencia y de modo justo al establecerlas y aplicarlas. Esto es difícil y, ante la dificultad de llevarlo a la práctica, puede optarse por uniformar y aplicar lo mismo a todos, o eliminar las medidas.

No obstante, las empresas parecen estar cayendo en la cuenta de que si uno de sus problemas parece ser la atracción y retención de talento, sus criterios de dirección de personas debe transformarse e incluir esa realidad que impacta de manera diferente a sus colaboradores: su vida personal y familiar. **1**



ABSTRACT

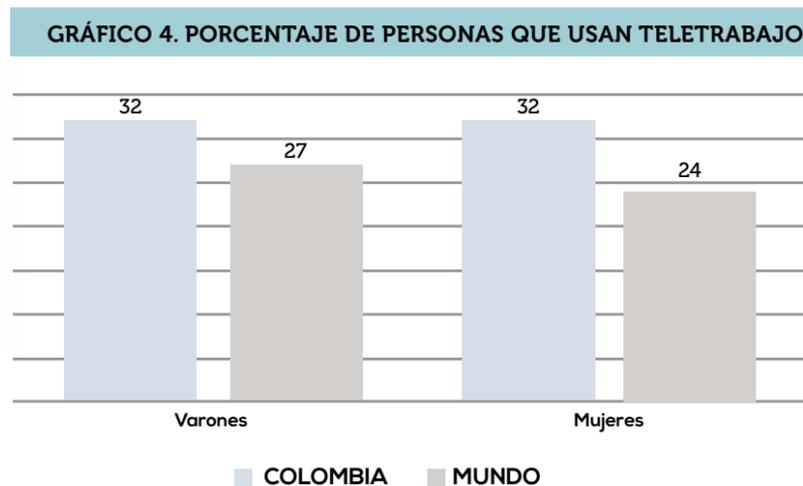
Today organizations include in its mission concepts and objective related with Corporate Social Responsibility, through actions that make a positive impact on society. However, within companies there is also a group of people with needs and problems that are ignored, is it then necessary to review Corporate Family Responsibility more closely? Setting policies for professional as well as personal growth of workers must be a priority of directors. Hence, it is necessary to understand that they are individuals with differential characteristics. Flexibility understood as more than time and space but as a consideration of individual needs of employees, and other elements become relevant and deserve to be reviewed and considered by managers.

Ver referencias bibliográficas en la página 96

¿CÓMO LE PARECIÓ ESTE ARTÍCULO? COMPARTA SU OPINIÓN CON NOSOTROS.



EL TELETRABAJO REPRESENTA PARA LAS ORGANIZACIONES UNA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD HASTA 40% DE DE SU TALENTO.



Congreso Internacional Desarrollo y Sostenibilidad: el cuidado en la vida cotidiana



UN ENFOQUE INTEGRADO PERMITE QUE SE ARTICULEN POLÍTICAS PÚBLICAS QUE HAGAN COMPATIBLE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL PARA TODAS LAS PERSONAS Y QUE LAS ORGANIZACIONES POTENCIEN AL SER HUMANO COMO CENTRO DE LAS MISMAS PARA CONSEGUIR UN DESARROLLO SOSTENIBLE.

Del 3 al 5 de diciembre se llevó a cabo en INALDE Business School y en la Universidad de La Sabana el Congreso Internacional “Desarrollo y Sostenibilidad: el cuidado en la vida cotidiana”, el cual reunió a los principales expertos del mundo alrededor de este tema y estuvo organizado por la Home Renaissance Foundation y nuestra escuela de negocios.

Con la presencia de Martha Elvira Rojo y Anne Zahra como conferencistas internacionales, ponentes, expositores, empresas y más de 140 asistentes, se desarrollaron las diferentes temáticas que permitieron abordar y analizar al cuidado en el trabajo y el hogar como eje fundamental para la sostenibilidad.

El profesor Charles Handy confirmó su participación en este evento pero una semana antes recibió una noticia que impidió su asistencia. En palabras del profesor Handy: “A Elizabeth (su esposa) le diagnosticaron cáncer colon-rectal la semana antes de salir a Colombia (...) Yo no podía dejarla en este momento tan crítico. Hemos estado casados por 52 años y rara vez hemos estado separados por más de una noche”.

Para reservar el espacio del profesor Handy y en honor a su trayectoria académica, se desarrollaron los puntos que él mismo preparó para este Congreso.

De la misma forma, a través de los simposios se consiguió reformular el trabajo como concepto, tanto en lo privado (doméstico) como en lo público y, además, establecer el nivel prioritario que tiene la innovación en estos tres aspectos generales: desarrollo, sostenibilidad y cuidado en la vida cotidiana. Varias empresas presentaron sus casos de éxito relacionados con estas temáticas.

Durante el Congreso se hizo el lanzamiento oficial del documental “Crear hogar: hacer visible lo invisible”, realizado por iniciativa del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School, junto con el Centro de Investigación Cultura, Trabajo y Cuidado del INALDE Business School de Colombia, en alianza con la Home Renaissance Foundation del Reino Unido. Este documental fue estrenado en Argentina y Chile en octubre de 2014 y declarado de interés cultural por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Puede encontrar el documental en:
<http://www.homemakersproject.com/crearhogar/>

EJES TEMÁTICOS

- Nuevas generaciones
- Trabajo y familia
- Convivencia y desarrollo
- Identidad y cuidado
- Responsabilidad social empresarial y cuidado
- Políticas públicas y cultura de cuidado
- Servicio y hospitalidad



Anne Zahra y Hilary Schlesinger.

PARA TENER EN CUENTA

► Académicos y profesionales de diversos sectores participaron en el Congreso

MÁS DE
140
ASISTENTES

14
simposios

► Dos paneles
3
CONFERENCIAS
MAGISTRALES



CASO DE ÉXITO

SODIMAC

La responsabilidad social es parte esencial del negocio.

“Desde nuestros inicios, acogimos todas las prácticas de responsabilidad social que vienen de nuestros grandes accionistas con más de 130 años en el mercado”, afirma Paola Hernández, Jefe de Responsabilidad Social de Sodimac. Sin embargo, desde hace 7 años se conformó un modelo integrado, bajo lineamientos de estándares internacionales reconocidos. De esta manera se formularon seis pilares estratégicos:

- Mejoramiento de calidad de vida de los trabajadores
- Ética y gobierno corporativo
- Gestión ambiental
- Contribución a la comunidad



- Marketing y comercio responsable
- Desarrollo de proveedores

Dentro de todas las acciones que lleva a cabo Sodimac, como parte de su programa de Responsabilidad Social Corporativa, el cual incluye gestiones internas y externas, cabe destacar los siguientes:

Trabajo con personas en estado de discapacidad

Como parte del primer pilar, se desarrolla el programa de inclusión laboral “Manos Capacitadas”, luego de concluir que las personas con discapacidad pueden apoyar desde su condición muchas actividades y hacer parte de la fuerza laboral del país. “Sodimac fue una de las primeras empresas que estableció contratos directos con personas de esta condición, sin hacerlo a través de cooperativas o terceros”, resalta Paola.

Para Sodimac, este proceso de inclusión significó una ardua labor de revisión y adaptación de sus procesos organizacionales, incluidos la selección, contratación, inducción, desarrollo, formación y hasta la desvinculación, cuando se da el caso, de las personas en condición de discapacidad.

Experiencia

La Jefe de Responsabilidad Social de Sodimac manifiesta que para esta organización ha sido un aprendizaje constante, “tanto para los colaboradores con algún tipo de discapacidad, como para el resto de trabajadores e incluso para los clientes”.

Cabe resaltar que algunas mediciones de microclima evidencian que a los espacios donde las personas con discapacidad llegan a trabajar tienden a mejorar porque ellos experimentan de manera más fácil el lado positivo a la vida: “Ellos son muy transparentes y amables; se expresan de esa misma forma en todos los ámbitos. Al final son ellos quienes nos ayudan a romper las barreras que desde nuestra óptica muchas veces tenemos”, concluye Paola al respecto.

Uno de los principales propósitos es brindarles un entorno equitativo, en el que desarrollen su trabajo, de acuerdo con sus habilidades. De esta manera, existen casos en los que algunos colaboradores con discapacidad han ganado premios que otorga la compañía, en igualdad de condiciones a todos sus empleados. Este



Paola Hernández, Jefe de Responsabilidad Social de Sodimac junto con dos empleados que forman parte del programa “Manos Capacitadas”.

tipo de reconocimientos hacen eco dentro de las familias y comunidades, las cuales, generalmente, pertenecen a los estratos 1 y 2: “se convierten en líderes y referentes. Comienzan a demostrar que no existen barreras ni obstáculos para alcanzar el éxito”.

Actualmente, Sodimac emplea a 130 personas que tienen algún tipo de discapacidad física o cognitiva.

Ayuda a empleados con vulnerabilidad socioeconómica

Al igual que el programa de ayuda para personas en condición de discapacidad, en 2013 se planteó un programa de apoyo para empleados que atravesaran por circunstancias de vulnerabilidad económica y social. “Acogemos laboralmente a personas que por diversas razones no han podido ingresar a la vida laboral; de estratos 1 y 2; que deben permanecer mucho tiempo en su casa; madres cabeza de familia, entre otros grupos”.

Desde el ámbito empresarial, Sodimac exploró esta posibilidad como parte de la solución a problemáticas relacionadas con desplazamiento, pobreza extrema, violencia intrafamiliar, falta de educación, entre otros. “A través de fundaciones hemos logrado la vinculación de 36 personas, cuya situación es realmente muy difícil”, asegura Paola.

Así mismo, estas personas reciben programas de formación y de capacitación; de esta manera alcanzan una nivelación, tanto en sus proyectos de vida como en las habilidades que se requieren para el desempeño de los cargos.

Paola Hernández manifiesta que en la organización existe la consciencia para seguir construyendo y desarrollando acciones puntuales que aporten al mejoramiento del país y, a la vez, les permita ser uno de los principales referentes para otras empresas que incursionen en una verdadera Responsabilidad Social Corporativa. ①

ALUMNI

Programa de actividades 2015 en Medellín para egresados de INALDE

Creatividad Innovadora en Marketing*** Profesor: Ernesto Barrera Duque, Ph.D. Área: Dirección de Marketing	FEBRERO	Los errores en la alta dirección*** Profesor: Jorge Llaguno, Ph.D. - IPADE. Área: Dirección de Personas en las Organizaciones	FEBRERO	Inteligencia analítica: de la abundancia de datos a la información estratégica Profesor: Pablo Sartor, Ph.D. - IEEM Business School Área: Análisis de Decisiones	MARZO	Innovación de modelos de negocios: tecnología y agilidad Profesor: Rafael Gómez Nava, Ph.D. - IPADE Área: Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología	ABRIL
4		26		11		16	
Creación de valor económico y social: una experiencia de Coca-Cola FEMSA en Colombia Profesor: Rolando Roncancio Rachid, Ph.D. - INALDE Área: Política de Empresa	MAYO	El valor y costo de la transparencia Profesor: Alejandro Moreno-Salamanca, Ph.D. - INALDE Área: Dirección de Personas en las Organizaciones	JUNIO	Tendencias del marketing: neuromarketing, redes sociales y Big Data *** Profesor: Ignacio Osuna Soto, Ph.D. Área: Dirección de Marketing	AGOSTO	Evaluación de Juntas Directivas: ¿Qué prácticas de las Juntas Directivas en Colombia afectan el desempeño económico y familiar en las empresas de familia?*** Profesor: Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. Área: Family Business	SEPTIEMBRE
27		4		13		10	
Valoración de empresas familiares: ¿Se valora igual una empresa familiar a una no familiar? Profesor: Luis Carlos Bravo, Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. Área: Family Business	OCTUBRE	Evolución del entorno económico y social 2015 y perspectivas para el 2016 *** Profesor: John Naranjo Dousdebés Área: Entorno Económico	NOVIEMBRE				
22		26					

*** Continuidades tipo conferencia.
 Horario: 7:30 a 9:30 a.m. Sin desayuno
 Continuidades con Caso, horario: 7:00 a 10:30 a.m.
 Fechas sujetas a cambio

Conferencias 2015 en Medellín

Conferencias de Desarrollo Profesional

- 22 de Enero | Factores que generan la competitividad y hacen la diferencia entre los ejecutivos
- 30 de Abril | Perspectiva del empleo en Colombia

Ciclo de Formación en Emprendimiento

- 12 de Febrero | Café con Emprendedores
- 18 de Junio | Conferencia Emprendimiento Social
- 27 de Agosto | Conferencia Emprendimiento Empresarial
- 15 de Octubre | Café con Emprendedores

Ciclo de Formación Trabajo - Familia

- 26 de Marzo | Cómo fortalecer la relación de pareja: Amor sólido y líquido
- 14 de Mayo | Conferencia / Caso de Familia
- 24 de Septiembre | Conferencia / Caso de Familia



Reunión Anual de Egresados
 Noviembre 19



LAMS 2015
 1 - 4 de Septiembre

Más Información

Medellín: (4) 3 52 24 86 Cel. 316 5293411
 Bogotá: (1) 8 61 44 44 Exts.16060/16004/16064
 Correo electrónico: alumni@inalde.edu.co
 www.inalde.edu.co

Las competencias de gobierno: amor a la familia



GERMAN SERRANO

Ph.D. Director de la Maestría en Dirección de Empresas - MBA, INALDE Business School

EL BUEN DIRECTIVO ES UN SER HUMANO CON VALORES Y PRINCIPIOS, EJEMPLO PARA QUIENES CONFORMAN SU ORGANIZACIÓN. LA ATENCIÓN A SUS SERES QUERIDOS DEBE SER UNA ESENCIAL Y UNA EVIDENCIA DE ESAS CUALIDADES DEL BUEN LÍDER. A TRAVÉS DE ESTOS ELEMENTOS SE HACE CLARA LA DIFERENCIA ENTRE SUS ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES Y LA DEDICACIÓN A LOS SUYOS; SURGE ASÍ UNA COMPETENCIA BÁSICA: AMOR A LA FAMILIA.

En anteriores entregas nos hemos referido a las competencias de gobierno como el camino más propio por el que han de transitar quienes tienen la fortuna de ocupar la más alta dignidad de las organizaciones; privilegio que más que brindar una serie de ventajas y concesiones de todo tipo, lleva consigo el deber de orientar el trabajo de las personas hacia el logro de los objetivos propuestos. Una labor que exige no solo el dominio de una serie de conocimientos y habilidades técnicas sino, sobre todo, de una idoneidad moral que le permita actuar con sentido ético.

El mundo actual parece privilegiar, por sobre todo, la eficacia de los resultados, lo tangible, lo material, lo práctico, como si este fuera el único valor capaz de garantizar la sostenibilidad de la sociedad. Mientras tanto, la ética y las costumbres morales han pasado a un segundo plano; solo vale aquello que es útil y productivo, lo que puede medirse. Palacios denomina a esa circunstancia la "amoralidad de la civilización moderna". Nos olvidamos de que mandar, un acto soberano del gobernante, pertenece en sí mismo al ámbito de lo moral tanto por las consecuencias que derivan para sus destinatarios como por los efectos que produce en la persona misma del gobernante.

El actuar éticamente implica, entre otras cosas, la preocu-

pación genuina por las personas que componen la organización, quienes —por si a algún despistado se le pasa por alto— en último término son las que producen los resultados. Desconocer el valor de las personas no es solo una falla moral sino también, una ingenuidad. Para nadie es una novedad advertir que la gente produce más y mejor en la medida en que está más a gusto y se siente valorada y estimada. Valorar a una persona implica no solo apreciar sus capacidades sino percatarse también de sus necesidades y anhelos.

No se puede pasar por alto, por ejemplo, la integralidad del ser humano que le asigna una serie de necesidades materiales, intelectuales y afectivas. Necesidades que debe satisfacer a lo largo de su vida, donde quiera que esté,



bien sea guerreando en la arena de una jornada laboral extenuante, disfrutando de un concierto o una obra de teatro, leyendo un buen libro, en medio del calor de hogar rodeado de sus seres queridos o departiendo con sus amigos. Y la empresa no puede ser ajena a esta realidad; como señala Pérez López², la acción de una organización se evalúa tomando en cuenta la satisfacción de las necesidades reales de sus miembros, es decir, entendidas como un todo vital.

La vida buena del directivo

Entiéndase bien el sentido de la expresión: no se trata de la buena vida, sino de la "vida buena" del directivo, un juego de palabras en el que el orden de los factores ciertamente altera el producto. La vocación natural de todo ser humano es orientar su vida hacia la perfección de sus potencias, hacia el logro de la excelencia sin rebajas ni medianías. La ética, enseña Sellés³, es la vida añadida con que la persona dota su esencia humana; un añadir que se realiza a través de la práctica de las virtudes. Y el lugar preciso para conseguir tal

objetivo no es otro que su propio lugar de trabajo, el ejercicio mismo de la profesión. Es a través del esfuerzo diario y constante como se alcanza el desarrollo de las competencias, entendidas no como meros comportamientos observables y habituales sin más, sino como una forma de elevación que impregne toda la vida del directivo hasta el punto de convertirse en una verdadera experiencia vital.

Una tal elevación sugiere precisamente acercar las competencias a la categoría de virtud en el sentido de que no solo ayuden al directivo a desempeñar mejor su labor de gobierno sino que sus acciones estén orientadas al bien. "La vir-



La vocación natural de todo ser humano es orientar su vida hacia la perfección de sus potencias, hacia el logro de la excelencia sin rebajas ni medianías.

tud humana, enseña Santo Tomás⁴, es la que hace bueno al acto humano y al hombre mismo". En efecto, las competencias por sí solas no son más que una cierta "automatización" de comportamientos que facilitan el desempeño profesional del directivo; para dotarlas de una mayor entidad hace falta ligarlas al ejercicio de las virtudes de tal manera que contribuyan, además, a su pleno desarrollo como persona afianzando su liderazgo personal.

Ya hemos dicho que la labor del gobernante no se puede limitar a cumplir con unas tareas y responsabilidades técnicas como puede ser el logro de unas determinadas metas y objetivos. Por tanto, sus capacidades tienen que estar también por encima de ese cometido, aunque en sí mismo pueda resultar muy complejo. Sus competencias y cualidades deben permitirle ciertamente sacar adelante esa tarea vital, pero deben alcanzarle además para contribuir a su propio crecimiento personal y el de todas las personas de la organización, lo cual exige una dotación moral.

Ayudar al crecimiento de otra persona implica, necesariamente, interesarse por ella; no solo querer ayudarla sino quererla como un *alter* (otro). Querer el bien de alguien es un acto de la voluntad que nada tiene que ver con los sentimientos. La persona que quiere hacer el bien a otro está dispuesta a luchar, a renunciar a su propia comodidad con tal de conseguir ese bien para el otro; encuentra su fuerza en la virtud, no en los sentimientos. Un querer así implica donación, característica que Llano⁵ define como el verdadero paradigma del amor. En otras palabras, la manera más efectiva, por no decir la única, de ayudar al crecimiento de una persona es amándola.

Como se puede deducir de las anteriores afirmaciones, nos referimos al amor en sentido clásico, es decir, a un amor efectivo alejado de todo sentimentalismo. Por desgracia, en nuestros días la palabra amor se ha trivializado y degradado por cuenta de las telenovelas, que la han convertido en un romanticismo insulso y francamente cursi. El verdadero amor, decía Santo Tomás, consiste en querer el bien del otro; un acto que tiene un doble objeto: el bien que se quiere para alguien, y ese alguien para el que se quiere el bien. Como señala Alvira⁶, amar es afirmar al otro en cuanto otro, es ver en la otra persona "otro yo"; cabe entonces hablar de amar a los amigos, a los colaboradores, a los vecinos y, ciertamente, a la familia.

Amor por la familia

Este puede comprenderse con relativa facilidad porque es evidente que es allí, en el seno de la familia, donde el hombre deposita sus más caros afectos y encuentra, a su vez, de manera natural, acogida y amor sin reservas de ningún tipo. Es por eso que a la familia se le considera como el lugar ideal para el desarrollo de la persona, aunque buena parte de ese desarrollo ocurre también en el lugar de trabajo. En

efecto, la familia y el trabajo constituyen el ámbito universal y prácticamente exclusivo donde se lleva a cabo el desarrollo de lo humano⁷. Paradójicamente parece existir una dicotomía, por no decir un conflicto, entre esos dos ámbitos que ocupan mayoritariamente la atención de las personas. Se habla mucho hoy de la necesidad de conciliar trabajo y vida familiar, un tema sobre el que se investiga con relativa frecuencia.

No obstante, no está claro que esas dos dimensiones básicas en la vida del hombre se deban enfrentar como realidades antagónicas, como si se tratara de bandos opuestos. Como señala Melendo⁸, sería más positivo buscar sinergias e intentar un enriquecimiento mutuo de los dos ámbitos: "que la vida de familia potencie el rendimiento laboral y que las actividades profesionales incrementen la categoría de las relaciones en el hogar"; quien se decide a trabajar como es debido, puntualiza el autor, lo lógico es que dedique sus mejores esfuerzos a buscar el bien para los destinatarios de su labor. En cualquier caso, no se puede ocultar que, como señala Polaino⁹, de la familia y la empresa emanan tal vez los conflictos y tensiones más frecuentes que enfrentan las personas.

Pero más allá de las consideraciones acerca de la relación que entrelaza la actividad de la empresa con la vida familiar de sus miembros, nuestra propuesta es adoptar el amor por la familia como una competencia esencial de la alta dirección. En primer lugar porque es un hecho que las competencias no pueden ser desarrolladas al margen de la familia, de la que se afirma que es escuela de competencias. Es un hecho que en la familia se adquiere desde la infancia una serie de habilidades útiles para la vida de la empresa; allí se aprenden las primeras letras de la vida que demarcan el camino de la realización plena de la persona.

Pero no solo los pequeños aprenden, también los padres; como señala Chinchilla¹⁰, a medida que van educando a sus hijos, los padres desarrollan también competencias

para la dirección tales como comunicación, delegación, empatía, trabajo en equipo y negociación, por mencionar unas pocas. Este es un ejercicio que se ha de realizar en la vida cotidiana y que demanda tiempo, energía y esfuerzo por parte de los progenitores.

Ahora bien, la familia puede ser entendida desde dos ópticas: como institución o como el núcleo de la propia familia, ambas susceptibles de ser amadas. La primera, con un amor, si se quiere, más "racional" a partir de entender la importancia que esta tiene para la vida humana y los beneficios que de ella se derivan para la sociedad. Siendo la familia la célula básica de la sociedad, que lo es, solo amando a la familia se pueden amar a las demás instituciones, entre ellas la empresa. No en vano las empresas buscan cultivar el afecto de sus empleados -"fidelizarlos", se suele decir- como un medio para conseguir su permanencia en el tiempo; no es otra cosa que ganarse su lealtad y su confianza.

El amor por la familia es un amor más "natural" que involucra las fibras más íntimas de la afectividad humana; no obstante, si bien en este caso los sentimientos entran a cumplir un papel esencial, este amor no se aparta del ejercicio



A LA FAMILIA SE LE CONSIDERA COMO EL LUGAR IDEAL PARA EL DESARROLLO DE LA PERSONA, AUNQUE BUENA PARTE DE ESE DESARROLLO OCURRE TAMBIÉN EN EL LUGAR DE TRABAJO. EN EFECTO, LA FAMILIA Y EL TRABAJO CONSTITUYEN EL ÁMBITO UNIVERSAL Y PRÁCTICAMENTE EXCLUSIVO DONDE SE LLEVA A CABO EL DESARROLLO DE LO HUMANO.



de la voluntad, fuente primera del acto de amar. El amor, cualquiera que sea su naturaleza, mantiene siempre su enunciado básico: afirmar al otro. Según de quien se trate ese otro puede adquirir un matiz diferente pero su procedencia permanece pues "nada de lo que sucede al hombre ocurre fuera de él".

Analicemos ahora con mayor detalle el sentido de esta competencia. Las empresas procuran atraer siempre a los mejores, no solo por su talento profesional sino también por su talante personal. Se cuida mucho la salud física, psicológica y afectiva de quienes van a ingresar a la organización. Y, ¿dónde se labra el crecimiento y sano desarrollo de la persona si no es en la familia? Como señala Alvira¹¹, la familia proporciona el ambiente adecuado para la humanización del hombre; un ambiente que se nutre a su vez de las relaciones, el diálogo, la amistad, en fin, de la convivencia sana. En la familia se consigue estabilidad emocional, madurez humana y el soporte afectivo que reclama la empresa.

Quiere decir entonces que mientras las empresas permitan a sus colaboradores de hoy brindar una adecuada atención a sus hijos, en esa misma medida podrán conseguir

A LA FAMILIA PROPORCIONA EL AMBIENTE ADECUADO PARA LA HUMANIZACIÓN DEL HOMBRE; UN AMBIENTE QUE SE NUTRE A SU VEZ DE LAS RELACIONES, EL DIÁLOGO, LA AMISTAD, EN FIN, DE LA CONVIVENCIA SANA. EN LA FAMILIA SE CONSIGUE ESTABILIDAD EMOCIONAL, MADUREZ HUMANA Y EL SOPORTE AFECTIVO QUE RECLAMA LA EMPRESA.

para el mañana profesionales idóneos, psicológicamente sanos, afectivamente estables y moralmente íntegros. La formación de los hijos supone, como mínimo, que los padres puedan estar, hacer presencia en el hogar, dedicarles tiempo. Un padre que no dedica tiempo a la familia, puntualiza Alvira, puede someterla a graves peligros.

Por tanto, es verdad que la cuestión del tiempo requiere por parte de la empresa unas facilidades que no siempre se dan; como señala Melé¹², la actividad de la empresa puede influir de manera negativa en la dedicación a la familia de múltiples maneras como pueden ser: horarios rígidos o excesivamente prolongados, reuniones de trabajo, viajes frecuentes o actividades fuera del lugar de residencia familiar, períodos de vacaciones que no se ajusten a la conveniencia del núcleo familiar, factores todos que pueden traer serias consecuencias en la educación de los hijos y aún en la estabilidad del vínculo matrimonial.

No obstante, el primer requisito para dedicar tiempo a la familia es la propia voluntad de la persona afectada, el querer del empleado o directivo no solo para estar sino también para hacer de ese tiempo de permanencia en el hogar una

experiencia positiva para la familia propiciando un ambiente de armonía y comprensión, de amor y entrega; en una palabra, una dedicación de tiempo efectivo y de calidad. Aun así, nada de esto se puede dar si no existe el apoyo por parte de la empresa, si desde la alta dirección no se otorga a la familia el lugar de jerarquía que se merece. Es evidente que un directivo que no da importancia a la familia, nunca va a establecer políticas que la favorezcan. Más aún, un directivo que no es capaz de amar a su propia familia, mucho menos va a ser capaz de amar a la empresa; más bien hará lo posible por usufructuarla en beneficio personal.

El impacto social de la familia es evidente; su influencia en las per-

sonas, inocultable. La unidad integral del ser humano hace que su manera de ser y actuar responda siempre y en todo lugar de manera coherente. No se puede ser una persona en el hogar y otra diferente en el ámbito laboral, a menos que se padezca de una esquizofrenia. Es así como Kim Clark¹³, quien fuera decano de la Harvard Business School, refiriéndose al liderazgo directivo declaró en una ocasión que, cuando los líderes son íntegros, actúan siempre "en público y en privado" basados en principios sólidos y valores estándares, y que estos se adquieren al interior de las paredes del hogar. De esa manera, añade el decano, no se puede esperar que una persona que falle en sus responsabili-



dades en el hogar actúe de manera responsable en la empresa; asimismo, se podría afirmar que un padre que no presta la atención debida a sus hijos ni se preocupa por su educación, mucho menos atenderá la formación de sus colaboradores.

El ejercicio de la paternidad —me refiero a la labor tanto del padre como de la madre— y las responsabilidades del directivo en cuanto director de personas convergen en un aspecto fundamental: uno y otro tienen la misión de ayudar al crecimiento de sus pupilos. Una similitud que en la práctica requiere de habilidades afines: así como a educar se aprende educando, se puede afirmar que a dirigir se aprende dirigiendo. Un padre o una madre que saben educar a sus hijos probablemente saben cómo formar también a sus colaboradores; en cambio, si no hacen bien lo uno, difícilmente serán exitosos en lo otro. Como señala Chinchilla¹⁴, el desarrollo de habilidades en la vida profesional se proyecta en la vida familiar. En efecto, las competencias y hábitos son cualidades intrínsecas de la persona y la acompañan por tanto a dondequiera que vaya; igual que las emplea en el trabajo lo puede hacer en la familia.

El liderazgo que por vocación debe ejercer el directivo en la empresa ha de ser trasladado también de manera natural a la familia; si sus dirigidos demandan cuidado y atención para la buena marcha de la empresa, los mismos —o mayores— interés y energía debe desplegar para la buena marcha de su familia. Una vez más emerge la unidad sustancial del ser humano que no puede dislocar sus actuaciones como piezas de un rompecabezas. En último término, como señalan Cardona y García-Lombardía¹⁵, el liderazgo personal ha de conducir al directivo hacia una

vida lograda, entendida esta como una felicidad estable y profunda, y algo nos dice que esa felicidad está más cerca de la familia que de la empresa.

Como idea final nos referiremos al orden, un elemento psicológico y espiritual decisivo en la vida del hombre. Solemos relacionarlo con los aspectos externos –tener las cosas en su sitio o llevar una agenda– pero mucho más importante es el orden interior, aquel que conduce a ordenar la vida. Se trata de saber establecer prioridades, de poner en primer lugar aquello que de verdad nos importa. Es el orden establecido por el corazón, el que ordena la vida. Un corazón entendido no como mero depositario de sentimientos sino, siguiendo a Alvira⁶, aquel lugar donde confluyen también inteligencia y voluntad, para armonizar emociones y conocimientos con el querer de la voluntad. Un corazón que se convierte en el centro de la vida del hombre, que “centra” al hombre.

En estos términos, poner el trabajo y la profesión por encima de la vida familiar descoloca a la persona, la descentra. Se produce un desorden que perturba su vida, le quita sosiego y pierde lucidez. Se produce una merma en su desempeño y productividad. En cambio, cuando hay orden, hay serenidad, que no es solo equilibrio psicológico sino, una paz interior que proporciona vitalidad y contribuye a la realización de la persona. El amor por la familia es, pues, una competencia indispensable para el buen hacer y el bien ser del directivo. ❶

CUANDO HAY ORDEN, HAY SERENIDAD, QUE NO ES SOLO EQUILIBRIO PSICOLÓGICO SINO, UNA PAZ INTERIOR QUE PROPORCIONA VITALIDAD Y CONTRIBUYE A LA REALIZACIÓN DE LA PERSONA. EL AMOR POR LA FAMILIA ES, PUES, UNA COMPETENCIA INDISPENSABLE PARA EL BUEN HACER Y EL BIEN SER DEL DIRECTIVO.

ABSTRACT

A director must be, above all, a human being with values and principles that serve as guide and example to the organization. Attention to its loved ones must be a core characteristic and an evidence of the quality as a good leader. By means of these elements the difference between organization activities and dedication to family arises as the most treasurable management skills: love towards family. This article presents how fundamental is to take leadership skills from the organization to the family. Significant aspects include care and attention to people and decision making are also important at home. It is then necessary to always establish priorities between work and family, which ought to always come first.

Ver referencias bibliográficas en la página 96



Su larga trayectoria, ligada a la alta calidad en la producción del sector de la repostería han sido factores determinantes para el desarrollo de su Responsabilidad Social Corporativa.

Zoraida Cardona, Gerente del Astor recuerda a Alfredo Suwald, uno de sus primeros empleados y posteriormente accionista junto con su familia, como “una persona muy humanista. Esta empresa ha perdurado con sus particularidades gracias a la calidad de los productos, así como al profundo sentido de cuidado que tenemos a los clientes y a los colaboradores. Cada acción de los empleados está hecha con amor; ese es nuestro diferencial”, resalta.

De esta manera, el cuidado se convierte en uno de los ejes fundamentales sobre los cuales giran los objetivos del Astor. Este se manifiesta de manera constante, tanto con los empleados, como con los productos y así con los clientes.

Cuidado a los empleados

De los 178 colaboradores que hacen parte de esta organización, el 90% son mujeres, muchas de ellas madres cabezas de familia. Este hecho, sumado a múltiples situaciones propias de su cotidianidad, hace que atraviesen por circunstancias adversas, las cuales son tenidas en cuenta por el Astor para brindar apoyo y acompañamiento siempre que el empleado lo requiera.

La flexibilidad, junto con la comprensión de las situaciones particulares ha sido un mecanismo efectivo para fomentar el amor, trabajo arduo y lealtad por parte de sus empleados: “hemos tenido casos muy difíciles en los que las madres no pueden dejar solos a sus hijos, algunos de ellos con discapacidades. Hacemos todo lo que esté a nuestro alcance para que como empleadas alcancen una estabilidad laboral, sin descuidar aspectos fundamentales como el cuidado por su familia”, asegura Zoraida.

De esta manera, el cuidado para el Astor se extiende también a la familia de sus empleados y fomentan su desarrollo y su bienestar: “cuando ha sido necesario, hemos dado la asesoría y buscado los medios

EL ASTOR

Es una de las empresas más tradicionales y con mayor reconocimiento en el sector de alimentos y repostería de Medellín.

para que nuestras empleadas cubran todas las necesidades de sus hijos como salud, educación (...) Preferimos agotar todos los recursos antes de permitir que una persona con necesidades se quede sin trabajo si aceptamos su renuncia”.

Traspaso generacional de conocimiento

Esta estrategia, usada desde los primeros años de la organización, ha garantizado el cuidado y la calidad, tanto de los procesos, como del producto final.

Además, la dinámica de dicho traspaso, garantiza lo que para el Astor significa también una labor de Responsabilidad Social Corporativa: “tenemos un respeto profundo por los colaboradores que nos han dado su tiempo y dedicación y, en general, la gente está con nosotros hasta su jubilación. Cuando sus habilidades ya no son las mismas o llega un periodo de cansancio por la edad, estas personas nos acompañan como capacitadoras de las nuevas generaciones y este es un trabajo que los llena de satisfacción y orgullo”.

Estas condiciones hacen que el Astor sea una empresa con características propias y aunque por decisión corporativa conceptos como la expansión o internacionalización no sean esenciales en su proyección, es claro que han dedicado a ser una organización que garantiza el cuidado como eje central para sus empleados, productos y clientes.

“La Responsabilidad Social Corporativa es inherente al Astor y no se limita a las certificaciones que la estandaricen”, concluye Zoraida. ❶





Interbolsa S.A.:

Lecciones para miembros de juntas directivas

UNA DE LAS PRINCIPALES FALLAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO ES LA FALTA DE CONSISTENCIA AL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES Y RECOMENDACIONES ADOPTADAS EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS.

A veces creemos que ser miembro de una junta directiva consiste en ir -una vez por mes- a almorzar por cuenta de la empresa, recibir largos y detallados informes en *power point*, ofrecer uno que otro consejo, hacer alguna pregunta sobre el balance y esperar que la administración asegure y mantenga los resultados de la organización. En Estados Unidos, el descalabro de empresas como *Enron*, *Arthur Andersen*, *Global Crossing* o *Lucent* tuvieron como característica la debilidad de sus juntas directivas.

La liquidación de Interbolsa S.A. nos muestra valiosos aprendizajes para quienes participamos de juntas directivas. Usualmente creemos que las responsabilidades jurídicas son exclusivamente para los representantes legales de las compañías. Esta creencia es falsa porque el ordenamiento jurídico colombiano señala que, además de los representantes legales, los miembros de juntas directivas responden solidaria e ilimitadamente de los perjuicios ocasionados por sus acciones y omisiones.

En Colombia, el Código de Comercio y la Ley 222 de 1995 señalan expresamente que la conducta, es decir, las acciones y omisiones de los miembros de juntas directivas están sujetas a una responsabilidad jurídica, siempre y cuando se obre con dolo o culpa. Ello quiere decir que la responsabilidad y las sanciones surgen cuando se violan los principios como la buena fe, la lealtad y la debida diligencia de un buen hombre de negocios que se expresan en comportamientos como el conflicto de intereses, el uso de información privilegiada y la falta de control en la organización, entre otros.

En Interbolsa, como hemos obser-

vado ampliamente en los medios de comunicación, se presentaron unos hechos que nos enseñan unas prácticas inadecuadas en materia de gobierno corporativo. En este sentido, pretendemos estudiar los principales yerros y omisiones de la junta directiva de Interbolsa y, a partir del análisis, extraer algunos aprendizajes que contribuyan a reflexionar sobre el verdadero papel de un buen miembro de junta directiva.

Interbolsa era el corredor de bolsa más grande de Colombia. En el año 2009, según la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) llegó a tener un 41% de participación en el volumen de negocios de la Bolsa. Asimismo, el 24 de marzo de 2009, gracias a su prestigio en el mercado de valores, se convirtió en protagonista de la apertura de la sesión diaria en *Wall Street* como el invitado de honor, hecho que ningún corredor colombiano había logrado. Los principales directivos de Interbolsa eran admirados y reconocidos por los medios de comunicación debido al alto crecimiento de la compañía. Dos años después, la Superintendencia Financiera emitió la Resolución 1795 por medio de la cual tomó posesión de bienes, haberes y negocios de la sociedad comisionista de bolsa, Interbolsa S.A. Hoy en día, algunos de los principales directivos están afrontando investigaciones civiles, comerciales y penales y otros están en la cárcel.

PRIMERA LECCIÓN: Cuidado con la ambición

En el mundo de los negocios, desafortunadamente, la ambición se ha convertido en codicia. La ambición se define como el deseo ardiente de conseguir algo. Comúnmente entendemos la ambición como un atributo legítimo de una persona



JORGE IVÁN GÓMEZ OSORIO

Ph.D. Profesor Área Política de Empresa de INALDE Business School

que pretende algo: un objetivo, un bien o una cosa. Sin embargo, la ambición fácilmente se convierte en codicia cuando ese deseo se transforma en un afán excesivo de conseguir poder y riquezas y, a su vez se convierte en avaricia cuando ese mismo afán es desmedido no solo en conseguir riquezas sino en atesorarlas. El capitalismo actual ha elevado el mercado a un estatus religioso y lo que en el pasado era el pecado mortal de la codicia, hoy en día se ha convertido en una virtud que reafirma la capacidad del ejecutivo.

En Interbolsa, uno de los factores que develó la codicia fue el uso de la figura denominada posición propia mediante repos, porque permitían un crecimiento acelerado de la firma y unas altas ganancias gracias a la inversión de los recursos de los clientes bajo la expectativa de alzas y valorizaciones. Esta figura era de alto riesgo porque su éxito dependía del movimiento positivo de la acción. Naturalmente, si la acción no se comportaba de acuerdo con la proyección al alza, el inversionista perdía su dinero. Estas son las palabras de un miembro de la junta directiva de Interbolsa: "el uso de los repos para hacerse al control

de una compañía era muy similar a como en el pasado Interbolsa había tomado unos riesgos muy grandes en el mercado de posición propia en títulos de deuda pública, lo que había resultado en el crecimiento explosivo de la compañía”.

Recordemos que Interbolsa no tuvo la liquidez para responder a una obligación financiera contraída para fondear una operación con repos de la acción de Fabricato. Como consecuencia el mercado bursátil y financiero perdió la credibilidad en Interbolsa cerrando las fuentes de financiación de la comisionista, lo que en última instancia derivó en la intervención y liquidación por parte de la Superintendencia Financiera. Por su parte, los directivos creían que el riesgo era alto pero más altas eran las ganancias y la codicia fue llevándolos a un punto de no retorno porque las pérdidas eran tan grandes que la única salvación posible era un golpe de suerte. Se comportaron como apostadores y no como administradores de los recursos y la confianza de sus clientes.

A este respecto, Alan Greenspan, el célebre presidente de la Reserva Federal, después de la crisis de *Enron*, *Tyco* y *World Com* señalaba que “los negocios en los Estados Unidos se habían visto contagiados por una codicia infecciosa”. En nuestro país, el fenómeno del narcotráfico y la cultura de querer alcanzar estatus y posición social generaron una obsesión generalizada por el dinero fácil y rápido. Este fenómeno cultural no es ajeno al mundo de los negocios porque las ansias de estatus de muchos de nuestros directivos los llevan a vivir muy por encima de sus posibilidades y el temor de bajar su ritmo de vida los lleva a decisiones desesperadas como las que pre-

senciamos en Interbolsa y, en algunos otros casos recientes, los han llevado al suicidio.

SEGUNDA LECCIÓN: Cuidado con el crecimiento irreflexivo

En Interbolsa se hizo realidad el refrán que dice que “la ambición rompe el saco” debido a un crecimiento acelerado que tuvo graves consecuencias. Los directivos de Interbolsa lograron un crecimiento vertiginoso que en veintiún años llevó a convertir a la organización en el líder del mercado de valores en Colombia. Mientras en 1996 Interbolsa ocupaba el puesto 29 entre 58 firmas con un patrimonio de \$883 millones e ingresos por \$1.600 millones y utilidades por \$70 millones; para el 2002 Interbolsa ocupó el primer puesto por encima de Suvalor de Bancolombia y Correval con un patrimonio de \$27.407 millones, unos ingresos por \$49.000 millones y una utilidad de \$7.000 millones. Asimismo, este ímpetu de crecimiento los llevó a buscar la internacionalización de la firma estableciendo sedes en Nueva York y São Paulo sin contar con un plan de negocios concreto y con pérdidas de un millón de dólares mensuales.

En Interbolsa hubo un crecimiento irreflexivo, basado en una alta exposición al riesgo y deficitario en ámbito internacional que no generaba ningún cuestionamiento por parte de la junta directiva. El problema radicaba en que el peso de la administración era tan alto que los miembros de junta directiva no ejercían la sana crítica ni los controles a la dirección. En Interbolsa, como comenta Gloria Valencia, los miembros de la junta se quejaban del trato de la administración cuando la contradecían

o tomaban posiciones fuertes contra decisiones que no la apoyaban. Sucedió lo que el profesor Charam explicaba sobre las juntas directivas disfuncionales y era que la administración creía que cada sesión era una especie de paseo triunfal lleno de vitores y aplausos.

Este hecho nos lleva a reflexionar sobre el verdadero papel de las juntas directivas que consiste en la deliberación ordenada y preparada de sus miembros, lo que implica que ellos deben estudiar y preparar cada sesión, contar con la experiencia necesaria y, sobre todo, cuestionar y preguntar. Porque no hay nada más riesgoso que un CEO que es visto como el “amo y señor” de la empresa. En este sentido, el gobierno corporativo debe garantizar un sistema de controles al poder basado en el principio del

checks and balances que asegure equilibrio y contrapeso al poder.

Consecuencia de esto se generan distorsiones con las compensaciones y gastos. Por ejemplo, los salarios y bonificaciones de los altos ejecutivos de Interbolsa eran cercanos a los \$200 millones de pesos mensuales (siendo muy superiores al promedio del sector bursátil). Así mismo, en Interbolsa los gastos ostentosos se reflejaban en las fiestas, el avión privado de los socios y las colecciones de obras de arte.

Esta es la razón para que existan en las juntas directivas comités de nominación de los miembros independientes y del CEO, con el fin de garantizar equilibrios, independencia y objetividad. El peligro de no hacerlo lleva a la adopción del amiguismo como criterio de selección lo cual genera “mangualas” y



LA AMBICIÓN SE DEFINE COMO EL DESEO ARDIENTE DE CONSEGUIR ALGO. COMÚNMENTE ENTENDEMOS LA AMBICIÓN COMO UN ATRIBUTO LEGÍTIMO DE UNA PERSONA QUE PRETENDE ALGO: UN OBJETIVO, UN BIEN O UNA COSA.

reciprocidades que empañan el análisis y la toma de decisiones y, finalmente genera luchas e intrigas políticas dentro de la organización. De igual modo, los comités de auditoría tienen el deber de estudiar los gastos de la empresa y su relación con el cumplimiento del objeto social. En último término, tanto la junta directiva como el representante legal tienen el deber fiduciario de velar por los intereses de la empresa.

TERCERA LECCIÓN: Cuidado con el ego y las ansias de poder

Todo directivo tiene poder. Esto es algo propio de una organización humana y en sí mismo el poder no es malo, por el contrario, tiene un importante valor que sirve para el logro de propósitos valiosos. Sin

embargo, el problema radica en buscar el poder para el cumplimiento de fines egoístas, vanidosos y materialistas. En Interbolsa era muy común generar una relación con grandes líderes para obtener prestigio y reconocimiento. En la empresa era común ver las fotografías en los fondos de pantalla de los computadores con personajes como Bill Clinton y participando en membresías de organizaciones internacionales. Igualmente, las relaciones con ministros y exministros pretendían aumentar la legitimidad de la firma tanto con empresas financieras como con el gobierno. También era común ver trabajar a personas que se habían desempeñado en el pasado en posiciones claves del sector público.

Este hecho nos enseña que, por un lado, hay que abstenerse de invitar a la junta directiva a personas que por sus características profesionales configuren posibles conflictos de intereses y, por otro lado, los profesionales de prestigio deben cuidar su buen nombre y evitar participar en juntas directivas de instituciones opacas que, basadas en el prestigio de la persona, buscan mejorar su imagen.

CUARTA LECCIÓN: Cuidado con los conflictos de intereses

En Interbolsa, la administración permitía que en la plantilla de colaboradores hubiera familiares en el primer grado o negocios jurídicos donde el vendedor y el comprador concurrían en la misma persona. A la luz del ordenamiento jurídico el conflicto de intereses existe cuando no es posible la satisfacción simultánea de dos intereses: el del administrador y el de la empresa, lo que quiere decir que el conflicto se presenta

cuando un sujeto puede disponer simultáneamente de dos patrimonios. Este fenómeno es más común de lo que normalmente creemos porque muchos directivos consideran que las empresas privadas no tienen las mismas limitaciones legales de las entidades públicas, lo cual es falso porque uno de los principales deberes de un directivo es abstenerse —como lo ordena el Código de Comercio— de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia a la sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflictos de intereses.

QUINTA LECCIÓN: Cuidado con las decisiones de papel

Seis meses antes de la liquidación de Interbolsa, la junta directiva fue testigo de los problemas que estaban generando las operaciones de repos con Fabricato y el grupo Corridori. A continuación veremos las decisiones de la junta directiva que llaman la atención por la falta de prudencia, diligencia y cuidado de un buen miembro esta: (ver recuadro)

A modo de conclusión

Una de las principales fallas del gobierno corporativo es la falta de consistencia al seguimiento de las acciones y recomendaciones adoptadas en las juntas directivas. En parte, el problema radica en que muchas de nuestras juntas están “libreteadas” porque está tan preparada por la administración que el CEO no da espacio al análisis o la discusión. Es usual ver a los gerentes preparar con mucho tiempo sus juntas, sus presentaciones y ensayar largas horas con su equipo de dirección para que todo quede con respuestas claras

CRONOLOGÍA DE LA JUNTA DIRECTIVA DE INTERBOLSA

EL 20 DE DICIEMBRE DE 2011

La junta directiva de Interbolsa establece una política frente a los REPOS: “Interbolsa no deberá mantener más del 30% de participación del mercado en REPOS y en ningún caso dicha participación puede ser superior a cuatro veces el valor del patrimonio técnico del último mes”.

EL 27 DE JUNIO DE 2012

Se les informa a los miembros de junta directiva de Interbolsa que “el 84,67 por ciento de los repos del mercado de acciones del grupo Corridori son realizados por medio de Interbolsa, ante lo cual “los señores directores solicitan a la administración presentar un plan en la próxima junta directiva que permita ver la estrategia para disminuir el riesgo por operación y por activo”.

EL 25 DE JULIO DE 2012

La junta directiva de Interbolsa autorizó al Comité de riesgos para que aprobara nuevos cupos a los miembros del “Grupo Corridori”. En esa reunión, la administración justificó “que esa decisión obedecía a una estrategia de llevar a plazos más largos los fondeos y de esa forma bajar la presión que se tiene de la acción en el momento(...) Los directores aprueban esta ampliación no sin antes solicitarle a la administración un cuidado mayor con los repos. Se debe replantear, una vez el mercado lo permita, el volumen y concentración en esta línea de negocio, porque independiente de lo rentable, el riesgo en momentos coyunturales es muy alto y compromete la liquidez de la compañía.

EL 26 DE SEPTIEMBRE DE 2012

La administración de Interbolsa informa a la junta directiva que se puso en conocimiento de los señores directores que estamos frente a una situación de riesgo de liquidez por los requerimientos de caja que ha tenido que atender la sociedad (...) Los directores a este respecto solicitan a la administración continuar con el monitoreo de la liquidez de la compañía y buscar alternativas (...)

EL 24 DE OCTUBRE DE 2012

Ocho días antes de la intervención, la administración advierte a la junta directiva que la situación se ha tornado crítica por la liquidez; prácticamente Interbolsa es la única comisionista que está fondeando esta especie lo cual ha comprometido la liquidez de la comisionista (...) A este respecto los directores de la junta directiva encuentran esta situación crítica y solicitan a la administración que se les mantenga informados de los avances sobre la misma con el fin de tomar las decisiones necesarias en cada uno de los eventos que se presenten. Como se confirma de estos hechos, la junta directiva de Interbolsa conoció el riesgo que la empresa estaba afrontando y como consecuencia propuso unas políticas, luego unos planes de acción y, especialmente no llevó a cabo el respectivo control y seguimiento a las decisiones adoptadas. Consecuencia de esto el Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia -AMV- sancionó a los miembros de la Junta directiva de Interbolsa por considerar que no actuaron diligentemente, como se esperaba de buenos hombres de negocios, tal como lo establece el Código de Comercio.

Fuente: Autorregulador del Mercado de Valores en Colombia, AMV



EL PROBLEMA RADICA EN QUE MUCHAS DE NUESTRAS JUNTAS ESTÁN “LIBRETIADAS” PORQUE ESTÁ TAN PREPARADA POR LA ADMINISTRACIÓN QUE EL CEO NO DA ESPACIO AL ANÁLISIS O LA DISCUSIÓN.

y precisas. El exceso del *Power Point* puede terminar ahogando la deliberación. Nada más peligroso para una junta directiva que la magistralidad de los CEO. En consecuencia, los miembros de juntas directivas deben asegurar un adecuado espacio para el seguimiento, el control y la deliberación.

John Smale, ex CEO de *Procter and Gamble* describe esta situación, de manera muy precisa, señalando que los miembros de junta directiva saben muy poco de la empresa aparte de lo que les cuentan sus directivos. La razón es simple: es tal el volumen de informa-

ción que no queda mucho espacio para hacer preguntas.

Ser miembro de junta es una tarea profesional de enorme responsabilidad. No es para aquel que tiene tiempo de sobra o tuvo mucha experiencia técnica o profesional. Por el contrario, es para personas con experiencia en dirección general, ocupadas, inmersas en el mundo de la competitividad, estudiosas, reflexivas y, sobre todo prudentes. Un buen miembro de junta directiva debe ser una persona consciente de su papel y responsabilidad, en especial, debe conocer que su principal función de-

ber es velar por los intereses de las empresa y no solamente los intereses de los accionistas. Es una persona consciente de que tiene a su cargo el gobierno y control de la empresa. En conclusión, un miembro de junta directiva es la persona capaz de equilibrar el liderazgo del CEO mediante la pausa, la reflexión y el llamado de atención. Por esta razón, un miembro de junta directiva debe aprender a gobernar, lo cual implica entender las luchas de poder, la rivalidad, el conflicto y la vanidad directiva pero sobre todas las cosas debe aprender a ser prudente. ①

ABSTRACT

The functions of board members are key to maintaining the interests of an organization. However, it is necessary to remember that it is not limited to stakeholders and it has to transcend to the ethical preservation of the company. It is hence worth the analysis of cases to, never again, make the same mistakes.

Ver referencias bibliográficas en la página 96

Siete modelos clave para lograr empresas familiares multigeneracionales

LOS CASOS MÁS RELEVANTES DE EMPRESAS MULTIGENERACIONALES, HAN GENERADO TEORÍAS SOBRE LOS MODELOS CLAVE QUE INFLUYEN EN SU LONGEVIDAD. INALDE FAMILY BUSINESS CENTER REALIZÓ UN ESTUDIO, BASE PARA CREAR UN NUEVO MODELO, ADAPTADO A LA CULTURA LATINOAMERICANA, INTEGRADO A LOS FACTORES CONSIDERADOS ESENCIALES PARA LOGRAR UN TRASPASO GENERACIONAL EXITOSO.

GONZALO GÓMEZ BETANCOURT
Ph.D. Director de Executive Education
INALDE Business School.

JOSÉ BERNARDO BETANCOURT
Miembro de INALDE Family Business Center

LUISA NATALIA ZAPATA CUERVO
Jefe Área Calidad y Servicio (E), Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas,
Universidad de La Sabana



Debido a la importancia de las Empresas Familiares (EFs) y su continuidad a través del tiempo, es fundamental que sus propietarios, conscientes del impacto de sus acciones en la sociedad, la economía e incluso en su familia, trabajen arduamente por lograr la longevidad de sus compañías a lo largo de las generaciones.

Un gran ejemplo de este arduo trabajo son las EF, exitosas multigeneracionales, las más antiguas del mundo (O'Hara, Mandel y Gunasti, 2002), como las japone-

sas *Kongo Gumi*, fundada en el año 578 d.C., que alcanzó las 40 generaciones en poder de la familia; *Hoshi Ryokan*, fundada en 718 d.C. como un hotel que está en poder de la generación 46. En Francia está la empresa *Château de Goulaine*, fundada en el año 1000, que por 30 generaciones se ha dedicado al negocio del vino. En Italia se encuentra la *Fonderia Pontificia Marinelli* (año 1000 d.C. con 28 generaciones), *Barone Ricasoli* (año 1141 d.C. con 25 generaciones), *Barovier & Toso* (año 1295 d.C. con 20 generaciones),

entre muchas otras. La compañía más antigua de Latinoamérica es la famosa productora de tequila "José Cuervo" fundada en 1758 que recibió la licencia de producción de tequila directamente del rey de España.

A partir de estos casos empresariales han surgido modelos y teorías que pueden ser utilizados como guías en las EF, a fin de lograr que sus directivos sean conscientes de los factores y procesos claves que influyen directamente en la longevidad de las mismas, adoptándolos y desarrollándolos en sus organizaciones.

1 LAS PERSONAS COMO BASE DEL ÉXITO DE LAS EMPRESAS LONGEVAS

Gallo y Amat (2003) en su libro "Los secretos de las empresas familiares centenarias" proponen un modelo con organizaciones orientadas a las personas, basado en la motivación y el compromiso para promover el éxito en el corto plazo y la longevidad de la EF.

El elemento central de este modelo son las personas, quienes están en el centro del proceso debido a que unen el corto plazo, por medio de su motivación y eficacia, con el largo plazo, gracias a su compromiso y renovación. Así mismo, el liderazgo se refuerza por el éxito a corto plazo haciendo viable el modelo a largo plazo, con lo cual se logra que la continuidad y el liderazgo se renueven.

De otra parte, en el corto plazo la eficacia está condicionada por la cultura organizacional, que demuestra la calidad humana y técnica del liderazgo presente en la organización e influye en la cualificación del personal, la motivación y el compromiso de las personas, así como en la eficacia de los procesos internos (mejoramiento continuo, innovación, costos, tiempo), lo que genera como resultado, la satisfacción y fidelidad de un cliente, pues este percibe que la empresa le da valor a la relación calidad - precio.

La satisfacción y fidelidad de los clientes favorecen el grado de rentabilidad de la empresa,

pues un cliente fidelizado volverá a adquirir productos y recomendará a la empresa a otros posibles clientes (mercadeo boca en boca).

Para continuar con los logros y fortalecer la motivación del personal, el éxito económico y emocional de las empresas debe ser asumido por la dirección y compartido con el personal por medio de incentivos económicos, reconocimiento personal o profesional, etc.

El factor más crítico de una organización que quiere ser longeva es el liderazgo y la personalidad de quienes la gobiernan. Estos se caracterizan por participar en un proceso perseverante, de construcción lenta, de un proyecto empresarial sólido y resistente. Los líderes de empresas longevas dan mucha importancia a la preparación de sus sucesores y al trabajo en equipo.

El liderazgo es importante en la formulación y renovación de la misión y visión de la empresa. En este tipo de organizaciones se formulan metas ambiciosas, audaces y visibles que promueven el compromiso y el entusiasmo.

Con el fin de obtener las metas establecidas se desarrolla la arquitectura organizacional, es decir, el modelo que comprende la cultura, la estrategia y la estructura de esta. Además, influye en las personas, ya que estas deben estar comprometidas con la empresa e identificarse con sus logros.

2 MODELO CAVA

"Solo las buenas familias poseen las cualidades necesarias para desarrollar buenas empresas familiares longevas". Esta frase que encabeza el libro "La empresa familiar multigeneracional" (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, 2009) donde se presenta el modelo CAVA (Comprometido, Activo, Virtuoso y Avanzado) atañe a este tipo de familia y a la descripción de sus cualidades.

Al decidir que se quiere ser y continuar como una Empresa Familiar Multigeneracional (EFM) y una Familia Empresaria Comprometida (FEC), se actúa con la convicción de que la empresa familiar es una comunidad de personas que están unidas gracias a la pertenencia a la misma organización, lo que implica compartir una misión. Una EF incluye a los propietarios, directivos, trabajadores y otras partes interesadas como familias de los clientes, proveedores y la sociedad.

En las EFM y FEC, el aprendizaje positivo logrado por el cumplimiento de las obligaciones como empresa y como familia es duradero y se presenta bajo las siguientes estructuras:

ESTRUCTURAS DE PERTENENCIA.

Ofrecen oportunidades a los candidatos que se destacan por su conocimiento y actitud, motivándolos para que sean parte de la empresa, y creando normas que promueven la integración de los miembros de la familia.

ESTRUCTURAS DE REPRESENTACIÓN.

Los intereses de los miembros son debidamente reconocidos en el seno de los órganos de gobierno. Esta forma de conducta conlleva a la generación de riqueza económica y a su distribución entre quienes han contribuido a su creación.

ESTRUCTURAS DE REMUNERACIÓN.

Distribución de la riqueza de manera justa y equitativa, no solo entre sus miembros, sino entre la comunidad, es decir cumpliendo con la hipoteca social, proporcionando un servicio a la sociedad.



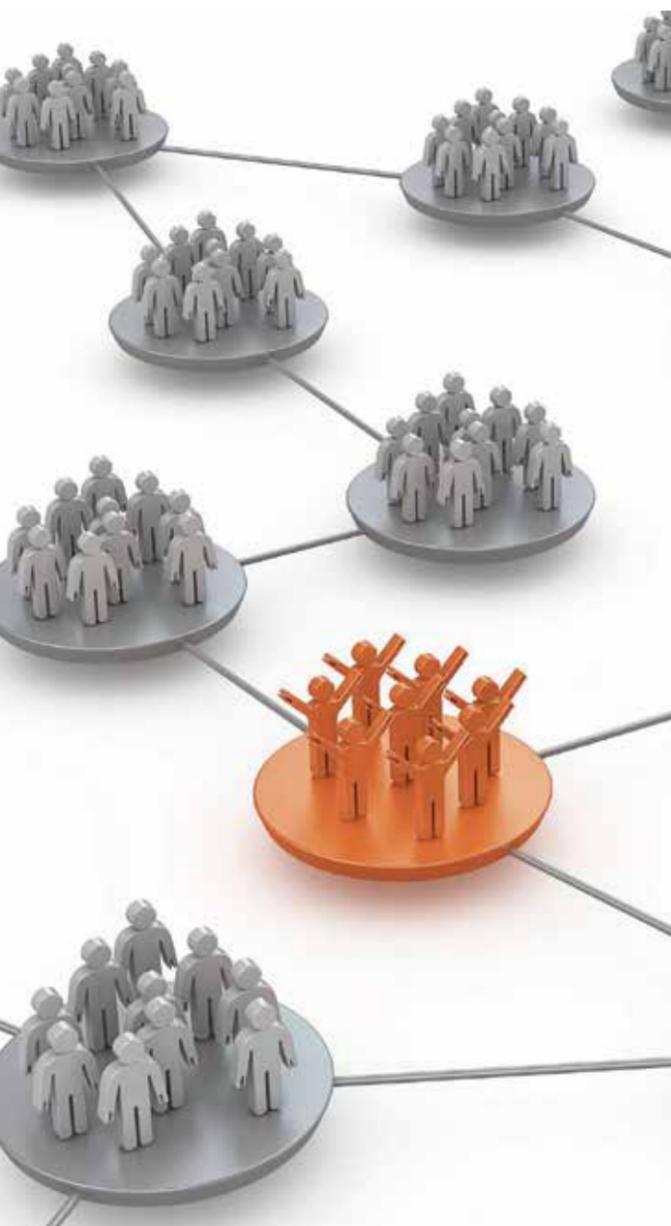
Sobre las FEC se puede decir que un alto porcentaje de las EFM se destacan porque los miembros de la familia que han sido propietarios han aportado al gobierno de la compañía durante tres generaciones o más. Adicionalmente, no todos los miembros de la familia son propietarios, o lo serán en el futuro. Por otro lado, los miembros de la familia hacen uso responsable de su libertad manteniendo vínculos con la familia y con la EF. Ellos se esfuerzan por desarrollar habilidades, conocimientos y mejorar sus actitudes a fin de cumplir sus obligaciones en el seno de la EF o en su conexión con la misma.

En el poder como servicio se hace referencia a la legislación que enmarca a la mayoría de las EF. Allí se asignan las potestas o el poder a los propietarios, que lo ejercen a través de la asamblea general de accionistas y de la junta directiva, a cuyos miembros se les exige lealtad y diligencia. Pero su ejercicio mediante estas dos figuras va más allá del poder y se convierte en auténtica *autoritas* o autoridad, que es requisito en toda EF que quiere llegar a ser una EFM. El poder como servicio requiere que el individuo tenga un gran equilibrio motivacional, debido a que sus decisiones han de considerar los motivos trascendentes y no solo los motivos intrínsecos (personales) y extrínsecos (económicos).

Sobre la transmisión del patrimonio como responsabilidad, se debe tener en cuenta que para llegar a ser una EFM y una FEC, que sobreviva a sus primeras generaciones es necesario planificar una serie de decisiones en relación con los recursos éticos, humanos, intelectuales, financieros y de otro tipo. Planificar la transmisión del patrimonio, no es solo cuestión de optimizar las contingencias fiscales; requiere diseñarla e implementarla de cara a todos los miembros en una estructura de libertad, participación e iniciativa emprendedora.

3 LAS 4C

Los autores Miller y Le Breton – Miller (2005) encontraron que en las EFM exitosas se repetían cuatro enfoques distintivos, a los cuales llamaron las 4 C (*Continuity, Community, Connection y Command*).



CONTINUIDAD

PERSIGUIENDO EL SUEÑO

(Continuity: Pursuing the dream).

Las EFM están comprometidas con una misión duradera y apasionada, invirtiendo profundamente en las competencias necesarias para mantener la misión a largo plazo. Adicionalmente, como la empresa es el vehículo para alcanzar sus sueños, las familias se esfuerzan para asegurar la salud y continuidad de la compañía, ejerciendo el gobierno de manera responsable, administrando y cuidando los activos totales como si fueran propios (*stewardship*), y estando

dispuestas a hacer sacrificios profundos para lograr sus sueños. Entre los elementos de la continuidad se encuentran: 1. abrazar una misión que importe, lo que comprende los valores y creencias de los fundadores; 2. invertir y sacrificar pacientemente, las competencias futuras que toman años para desarrollarse y más aún para generar beneficios; 3. ejercer el *stewardship*; y 4. fomentar el aprendizaje y permanencia de los ejecutivos.

COMUNIDAD

UNIENDO LA TRIBU

(Community: Uniting the tribe).

Las EFM insisten en construir un equipo cohesivo. Ellos adoptan fuertemente valores mostrándole a la gente lo que es importante, socializan con los empleados para asegurar que estos valores van a prevalecer. Así, las reglas burocráticas y los incentivos financieros están en un segundo plano. Entre los elementos de la comunidad encontramos: 1. la fuerte manifestación y socialización de

valores; 2. socializar, adoctrinar y seleccionar; 3. establecer un estado de bienestar, ofreciendo una buena remuneración a los empleados, compartiendo la riqueza, diseñando posiciones interesantes y abriendo caminos para progresar; 4. incentivar la informalidad, la iniciativa y el trabajo en equipo (Schulze, Lubatkin; Dino, 2003).

CONEXIÓN

SER BUENOS VECINOS

(Connection: Being neighbors).

Muchas EFM exitosas se esfuerzan por perdurar, pues esto beneficia las relaciones con empleados, socios, clientes, y la sociedad, creando reputación y recursos que ayudan a asegurar un futuro saludable y largo (Mackei, 2001). Los elementos de la conexión comprenden ser un socio benévolo, responsable y esmerado, un buen ciudadano, hacer contactos y mantenerlos.

COMANDO

ACTUANDO Y ADAPTÁNDOSE CON LIBERTAD

(Command: Acting and adapting with freedom).

Los líderes de las EFM insisten en la libertad de actuar de manera independiente para renovar y adaptar la empresa. Usualmente, ellos trabajan con un equipo que se caracteriza por el empoderamiento de sus miembros, quienes tienen la libertad de comunicarse abiertamente y tomar decisiones.

Los elementos del comando son: actuar con celeridad, ya que la independencia y libertad de los ejecutivos de la familia permiten tomar rápidamente decisiones; ser originales, actuar con valentía, tener continua renovación y establecer un grupo superior diverso y cohesivo.

4 MODELO MOTIVACIONAL

Pérez - López J. A. (1994) explica que toda empresa es una comunidad de personas, donde cada uno de los individuos tiene diferentes gustos, personalidades y motivaciones para lograr su satisfacción. Dicho autor plantea que cada individuo que ejerce una acción, tiene tres tipos de motivaciones:

Motivos extrínsecos: El motivo se localiza fuera del sujeto, se suelen llamar incentivos y a menudo consisten en recompensas que buscan, por ejemplo, la remuneración por el trabajo. En términos de empresa, la motivación extrínseca conlleva a la eficacia, es decir, al cumplimiento de unos objetivos.

Motivos intrínsecos: Son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes, como el desarrollo profesional, que en términos de empresa se relacionan con la eficiencia, que no es más que la consecución de ventajas competitivas y el atractivo de la organización.

Motivos trascendentes: Son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona. Se obtienen cuando terceras personas aprenden positivamente de las acciones del individuo. En términos de empresa, esto se denomina consistencia, que es la búsqueda de unidad en todos los partícipes de la organización.

Las organizaciones son instrumentos donde las personas buscan su satisfacción por medio de los tres tipos de motivaciones. Si se logra que estén alieneadas con las actuaciones de la empresa, en términos de eficacia, eficiencia y consistencia, se obtiene el compromiso de la persona.

Si se aplica este concepto a las familias empresarias, podemos decir que tienen como objetivo lograr la

longevidad con base en tres criterios: eficacia, cuyo objetivo se centra en invertir y crear un patrimonio que genere resultados económicos para que la familia propietaria lo disfrute y explote; el segundo criterio, eficiencia, es generar una organización atractiva mediante el desarrollo de sus ventajas competitivas, generando así aprendizaje y desarrollo en las personas que la conforman y, por último, el criterio de consistencia que es el desarrollo de la unidad, que no es más que la generación de la confianza mutua entre los partícipes de la organización; es decir, que las actuaciones de la empresa generen confianza entre clientes, proveedores, sociedad, ambiente, competidores, familia propietaria, entre otros. La sumatoria, a largo plazo, de estos tres criterios da como resultado el legado familiar.



5 LAS 4P

Gracias al trabajo de investigación por más de tres décadas con empresas familiares de Ward (2004), se encontró que las organizaciones familiares longévas tienen muchas y especiales ventajas competitivas. Ward desarrolló el modelo de "Las Cuatro P": políticas, propósitos, procesos y parentescos.

Una política es un método de acción seleccionado que está en función de las condiciones dadas para guiar y determinar las decisiones presentes y futuras. El implementar

políticas en una EF tiene dos ventajas: 1) se presta atención a los problemas antes de que se vuelvan emocionales o personales, y 2) al hablar de familias se deben manejar las expectativas, preparando a los miembros acerca de cómo funcionarán los diferentes aspectos en la empresa. En este sentido, es muy importante formular un protocolo familiar que indique cómo se debe gobernar la familia, el patrimonio y el negocio, creando estas reglas antes que sean necesarias.

El segundo componente de este modelo es el propósito. El que las EF tengan un propósito inspirador, les permite afrontar las contradicciones inherentes de estar en el negocio junto a su familia, permitiendo que sus miembros se sientan comprometidos, involucrados en algo mucho más grande y más importante que ellos mismos.

El proceso en el contexto de una EF es todo pensamiento, espacio de reunión y discusión para que los miembros de la familia resuelvan de manera conjunta los problemas. Los procesos exitosos requieren ciertas habilidades como la comunicación, resolución de conflictos, colaborar y alcanzar consensos. También es necesario que los miembros de la familia sean capaces de poner el bienestar del negocio y de la familia más allá de sus propios intereses personales. En estos espacios, la organización y la familia desarrollan políticas y comparten expectativas.

El último componente de este modelo es el parentesco, que por definición invita a las familias empresarias a conservar el vínculo familiar, a través de reuniones periódicas y actividades que generen unidad y armonía alrededor de la familia. La mayoría de las EF exitosas mantienen su atención en el parentesco.

6 MODELO DINASTIA

El modelo clásico de empresas familiares de Davis y Taguiri en 1982 identificaba tres sistemas que se conectaban entre sí: la familia, la empresa y la propiedad. Con base en el modelo clásico el profesor Gonzalo Gómez (2010) construyó el modelo Dinastía.

Una Dinastía tiene un componente familiar que es mayor que todas las partes, puede tener un patrimonio y dentro de ese patrimonio figurar unas empresas. Usualmente el patrimonio se mantiene dentro de ese grupo familiar y la familia tiene el control de las empresas.

En general cada grupo familiar de la "Dinastía" tiene al interior una visión familiar (V), una estrategia familiar (E), una estructura y gobierno familiar (E y G), con unos sistemas de dirección familiar (S). Igualmente, en el manejo del patrimonio poseen una visión patrimonial, una estrategia patrimonial, una estructura y un gobierno para el manejo del patrimonio, y unos sistemas de dirección. Finalmente, en el ámbito empresarial, las organizaciones cuentan con una vi-



sión, estrategia, gobierno y estructura corporativa y además, con unos sistemas de dirección. Pero lo más relevante es que los valores y principios de la familia cruzan y trascienden todo el modelo hasta llegar a las empresas.

EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL, LAS ORGANIZACIONES CUENTAN CON UNA VISIÓN CORPORATIVA, UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA, UN GOBIERNO CORPORATIVO Y UNA ESTRUCTURA CORPORATIVA, Y UNOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN.

Partiendo de la base que cada persona vive en un proceso de aprendizaje continuo, podemos asegurar que el individuo es influenciado por una serie de factores externos, dentro de los que podemos mencionar los valores y principios que cada sistema desea promover para que las acciones sean coherentes. Cuando cada persona los interioriza e implementa en su diario vivir, concluimos que hay unos valores y principios comunes en el sistema.

En las empresas familiares, las familias propietarias promueven los valores y principios de su sociedad, y de aquellos que han caracterizado a miembros representativos de la familia, como los fundadores de la empresa. También pueden ser alimentados por los familiares políticos, que son nuevos integrantes que aportan dinamismo al sistema y contribuyen activamente en la formación de los miembros más jóvenes.

Por otro lado, cada sistema que busca perdurar debe tener un propósito que inspire a sus integrantes y los motive a permanecer en él y contribuir a su mejo-

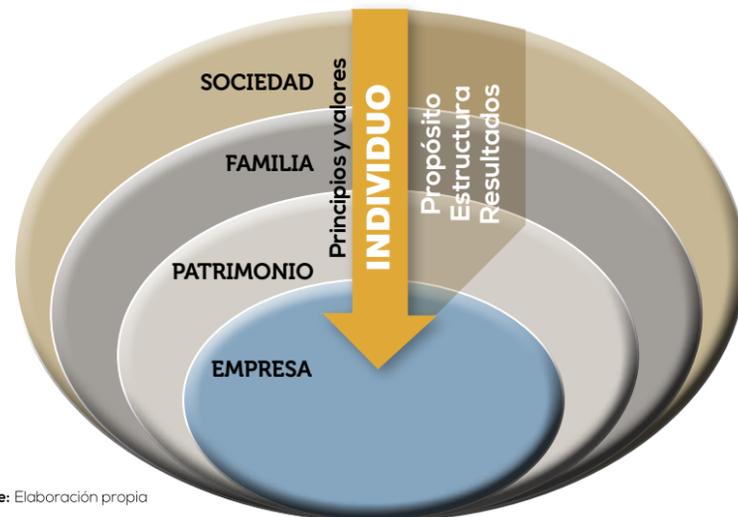
ra y crecimiento, no solo por los beneficios personales, sino también por los beneficios que genera para otros, como el social.

La estructura se refiere a los órganos de gobierno, jerarquías, políticas, procedimientos, estrategias, estructuras legales y demás elementos que permiten concretar el propósito del sistema y alcanzar los resultados esperados como la rentabilidad de la empresa, el crecimiento patrimonial, la unidad y legado familiar, la filantropía y prácticas de responsabilidad social dirigidas a los menos favorecidos de la sociedad, y por supuesto el bienestar, la prosperidad y calidad de vida del individuo. 1

7 EL NUEVO MODELO: EMPRESAS FAMILIARES MULTIGENERACIONALES

A partir de esas teorías, se diseñó el modelo de las Empresas Familiares Multigeneracionales que toma como base fundamental los sistemas que las afectan como la sociedad, la familia, el patrimonio y la empresa en sí, e incorpora al individuo como agente presente en todos los escenarios. Este último tiene unos valores y principios que influyen en sus acciones. Cada sistema a su vez, cuenta con un propósito, una estructura y unos resultados deseados promovidos por los individuos que lo integran.

MODELO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MULTIGENERACIONALES



Fuente: Elaboración propia

ABSTRACT

The study of most relevant cases of multigenerational enterprises has allowed for different theories on the key factors influencing longevity. From this research, Inalde Family Business Center developed a study that served as basis for creating a new better adapted model to Latin American culture. The model is integrated with other factors considered essential to achieve generational transfer and successful succession. Given the importance of multigenerational enterprises and their intention of perpetuity, owners must lead strategies and work towards its aspirations. They, at the same time, must be aware of the economic, political, social and internal –within the family– contexts in order to be successful.

Ver nota en la página 96

Continuidades Bogotá 2015

Programa	Fecha	Horario	Profesor	Área
Creatividad innovadora en marketing ***	FEBRERO	MBA-PDD	Ernesto Barrera Duque, Ph.D.	Dirección de Marketing
		PADE		
Los errores en la alta dirección***	FEBRERO	MBA-PDD	Jorge Llaguno, Ph.D. - IPADE	Dirección de Personas en las Organizaciones
		PADE		
Inteligencia analítica: de la abundancia de datos a la información estratégica	MARZO	MBA-PDD	Pablo Sartor, Ph.D. - IEEM Business School	Análisis de Decisiones
		PADE		
Innovación de modelos de negocios: tecnología y agilidad	ABRIL	MBA-PDD	Rafael Gómez Nava, IPADE	Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología
		PADE		
Valoración de activos según NIIF. Aplicación a la alta dirección	MAYO	MBA-PDD	Juan Pablo Dávila, DBA (c) / Luis Carlos Bravo	Dirección Financiera
		PADE		
El valor y costo de la transparencia	MAYO	MBA-PDD	Alejandro Moreno-Salamanca, Ph.D.	Dirección de Personas en las Organizaciones
		PADE		
Estrategias de dos alas	JULIO	MBA-PDD	Peter Montes Swason	Política de Empresa
		PADE		
Tendencias del marketing: neuromarketing, redes sociales y Big Data ***	AGOSTO	MBA-PDD	Ignacio Osuna Soto, Ph.D.	Dirección de Marketing
		PADE		
Compliance y riesgo: Su importancia en las decisiones directivas	AGOSTO	MBA-PDD	Juan Pablo Dávila, DBA (c)	Dirección Financiera
		PADE		
Propiedad psicológica en la empresa familiar: ¿Esta empresa es realmente mía...papá? ***	SEPTIEMBRE	MBA-PDD	María Piedad López Vergara, Ph.D. / Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D.	Family Business
		PADE		
Creación de valor económico y social: una experiencia de Coca-Cola FEMSA en Colombia	SEPTIEMBRE	MBA-PDD	Rolando Roncancio Rachid, Ph.D.	Política de Empresa
		PADE		
¿Cómo afecta el concepto de familia establecido por las cortes a las empresas familiares?	OCTUBRE	MBA-PDD	Alejandro Moreno-Salamanca, Ph.D. / Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D.	Family Business
		PADE		
Evaluación de Juntas Directivas: ¿Qué prácticas de las Juntas Directivas en Colombia afectan el desempeño económico y familiar en las empresas de familia?***	OCTUBRE	MBA-PDD	Luis Carlos Bravo / Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D.	Family Business
		PADE		
Valoración de empresas familiares: ¿Se valora igual una empresa familiar a una no familiar?	DICIEMBRE	MBA-PDD	Luis Carlos Bravo / Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D.	Family Business
		PADE		
Evolución del entorno económico y social 2015 y perspectivas para el 2016 ***	DICIEMBRE	MBA-PDD	John Naranjo Dousdebés	Entorno Económico
		PADE		

*** Continuidades tipo conferencia. Horario: 8:00 a 10:00 am.

Continuidades con Caso, horario: 7:00 a 10:30 a.m.

Fechas sujetas a cambio

Programa de Actividades Bogotá 2015

Ciclo de Formación en Emprendimiento

17 de Febrero	Innovación con el proceso usuario lider Profesor: Fabio Novoa
10 de Abril	Economía Naranja: Modelos de negocio en el sector creativo Profesor: Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D. - Fernando Parada
30 de Septiembre	Emprender a través de franquicias. Profesor: Ignacio Osuna Soto, Ph.D.
8 de Octubre	Valoración de emprendimientos Profesor: Juan Pablo Dávila, DBA (c)

Conferencias de Desarrollo Profesional

30 de Enero	Estrategias que generan la competitividad y hacen la diferencia entre los ejecutivos
25 de Junio	Búsqueda de trabajo a través de las redes sociales.
15 de Octubre	¿Qué buscan las empresas hoy?

Ciclo de Formación Trabajo - Familia

29 de Abril	Cómo fortalecer la relación de pareja en el matrimonio
11 de Junio	Cómo educar en las diferentes etapas del crecimiento de los hijos
16 de Julio	Desarrollo de un caso sobre temáticas de familia
16 de Septiembre	Educar a los hijos en la afectividad



Encuentros de Egresados

Febrero 12 - Quinquenios PDD
Marzo 18 - Quinquenios PADE
Abril 23 - Quinquenios MBA
Agosto 20 - Encuentro Emprendedores
Noviembre 5 - Reunión Anual



Café con Emprendedores

Enero 22
Marzo 26
Mayo 21
Septiembre 18
Noviembre 12



Torneo de Golf

4 de Junio



LAMS 2015

1 - 4 de Septiembre

Más Información

Teléfono: 8614444 Exts. 16060/04/64 - Correo electrónico: alumni@inalde.edu.co - www.inalde.edu.co



◀ **EL FAMILY DAY DEL MBA** se llevó a cabo el sábado 13 de diciembre de 2014, con cónyuges e hijos de participantes del programa, con el interés de integrar a los participantes y a sus familias.

Recibimos, el viernes 6 de febrero de 2015, a un grupo de 18 participantes canadienses del **MBA DEL HEC MONTREAL** que, como parte de su semana internacional, participaron en una sesión de entorno económico, político y social con el profesor John Naranjo.



▶ **LA CEREMONIA DE GRADUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA EXECUTIVE MBA 2012-2014** en formato intensivo, se llevó a cabo el jueves 12 de febrero de 2015. La lección magistral titulada 'La ecología de la familia' estuvo a cargo de profesor Cristian Conen del Instituto de la Familia. El evento finalizó con un almuerzo en honor a los graduados y su familia.



PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN



◀ **LA CEREMONIA DE CLAUSURA DEL PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL - PADE MEDELLÍN 2014**, se llevó a cabo el miércoles 26 de noviembre. El evento finalizó con una cena ofrecida por INALDE en honor de los graduados.

▶ **EL OPEN DAY PARA EL LANZAMIENTO DEL PORTAFOLIO DE LOS NUEVOS PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN** se llevó a cabo el viernes 20 de febrero de 2015 en Bogotá, en las instalaciones de INALDE Business School. En él participaron 35 directivos de distintas organizaciones nacionales y multinacionales interesados en la formación para sus altos directivos.



ENFOCADOS



▶ **EL PROGRAMA ENFOCADO 'DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y EL ABASTECIMIENTO'** se realizó del 24 al 26 de noviembre de 2014, en las instalaciones de INALDE. Las sesiones estuvieron a cargo de los profesores Fabio Novoa de INALDE Business School, Francisco Arenas de IPADE de México y Julio Sánchez Loppacher de IAE de Argentina. Al programa asistieron directivos de empresas como Siemens, Daimler Colombia, Colcerámica, Red Bull Colombia, Holcim, Sodimac, C.I Hermeco, Skinco Colombit, entre otras.

EXECUTIVE EDUCATION

IN COMPANY

2014

EL PROGRAMA EN LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN-MIGRACIÓN COLOMBIA, finalizó el martes 11 de noviembre de 2014, con la participación de 43 directivos de esta empresa.

PROGRAMA PENSAMIENTO ESTRATÉGICO - BANCOLOMBIA, dirigido a 40 altos directivos de esta empresa, finalizó en Medellín, en noviembre de 2014.



EL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN - RUTA N, se llevó a cabo, en el Country Club de Ejecutivos de Medellín, los días de 28 y 29 de octubre y 11, 12 y 13 de noviembre de 2014. El proyecto fue diseñado para directivos de primer y segundo nivel de empresas PYMES del ecosistema de innovación de la ciudad, y con potencial de emprender rápidamente un proceso de internacionalización.



PROGRAMA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA-KIMBERLY CLARK, finalizó el 14 de noviembre de 2014 para 31 directivos latinoamericanos.

EL PROGRAMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CIO's - MINTIC, se realizó del 18 al 22 de noviembre y estuvo dirigido al grupo de CIO's del sector público y privado de Colombia.

PROGRAMA EN LIDERAZGO - SAP, dirigido al primer nivel directivo de la organización que finalizó el 1 de diciembre de 2014.



EL PROGRAMA DE GOBIERNO Y LIDERAZGO - EXXON MOBIL, que hace parte de su estrategia de responsabilidad social y en el que participaron 46 importantes líderes sociales de gremios, fundaciones, cámaras de comercio, tercer sector de la sociedad colombiana y directivos de esta multinacional. Se llevó a cabo del 27 al 31 de octubre y del 24 al 28 de noviembre de 2014.

EL PROGRAMA BOOT CAMP DE INNOVACIÓN - RUTA N, se llevó a cabo con el propósito de fortalecer las habilidades directivas en innovación para quienes ocupan cargos de primer y segundo nivel de las pequeñas, medianas y grandes empresas de Medellín y para promover la cultura de la innovación. Este programa se llevó a cabo dos veces durante el 2014, el primero finalizó el 10 y el otro el 26 de noviembre.



EL PROGRAMA DE ALTA GERENCIA - PORVENIR, diseñado para 43 directivos finalizó el 12 de diciembre de 2014.

2015

PROGRAMA DE ALTA GERENCIA Y LIDERAZGO TRANSFORMADOR - MAKRO, inició el lunes 19 de enero diseñado para 59 directivos de esta empresa.

EL PROGRAMA GERENCIAL DE DESARROLLO: PRIMERO EL CLIENTE - SIKA, se realizó el martes 27 de enero con 53 directivos de esta compañía.



EL PROGRAMA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA - HOLCIM COLOMBIA, diseñado para 32 directivos de esta organización se realizó entre lunes 23 y jueves 26 de febrero.

2014

ENCUENTRO DE EGRESADOS

La Reunión Anual de Egresados, se llevó a cabo el miércoles 5 de noviembre de 2014, en el Country Club de Bogotá. La conferencia central **'Social Media: impacto y perspectiva en las empresas'** estuvo a cargo de Francisco Pérez Latre, Profesor de Publicidad y Director de Relaciones Internacionales de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra - España. En el encuentro se entregó una placa en agradecimiento a Mario Hernández, egresado PADE, quien asumió la presidencia del Consejo de Dirección de Alumni desde 2012 hasta 2014, a Gabriel Barbosa, egresado MBA, y Oliva Diazgranados, egresada PDD, quienes también culminaron su periodo.



CAFÉ CON EMPRENDEDORES

Se llevó a cabo **el cuarto Café con Emprendedores de 2014**, el jueves 13 de noviembre, en la sede norte del Club de Banqueros y Empresarios de Bogotá. Al coloquio asistieron como invitados Sandra Patricia Ballén, cofundadora de BTB Group (Turisbog), y Pedro Miguel Niño, fundador de Nueva Lengua, ambos egresados del MBA. Durante el conversatorio, los invitados compartieron con los asistentes sus experiencias personales y profesionales, y las motivaciones que los llevaron a emprender estos proyectos.

JORNADA DEPORTIVA

Entre los participantes de primer y segundo año del Máster de INALDE Business School, se llevó a cabo la **jornada de integración deportiva** en las instalaciones de la Universidad de La Sabana el sábado 29 de noviembre. En el evento, los asistentes tuvieron un espacio de diversión y relacionamiento, en el que practicaron deportes como canotaje, fútbol y tenis.



Sesiones de Continuidad

XVI Sesión de Continuidad. 'Colombia: entorno mundial y su productividad', a cargo del profesor John Naranjo, Director del Área de Entorno Económico. Durante la conferencia, que se realizó el 28 de noviembre de 2014, el profesor expuso la evolución del entorno económico y social del presente año y un análisis sobre las perspectivas para el 2015.



XVII Sesión de Continuidad. 'Gobierno Corporativo: Compañías que cotizan en la Bolsa de Valores', a cargo del profesor Gonzalo Gómez, Ph.D. se llevó a cabo el martes 3 de diciembre.

2015

CAFÉ CON EMPRENDEDORES

El primer Café con Emprendedores Bogotá del año se llevó a cabo el jueves 22 de enero, en el Club de Banqueros y Empresarios de Bogotá. Al evento asistieron 40 invitados quienes tuvieron la oportunidad de conocer dos emprendimientos liderados por egresados del MBA. Gabriel Barbosa fundador de WASSA, panadería artesanal; y Juan Carlos Torres y Ricardo Munar de Master Beer, cerveza artesanal Premium ALE, proyecto NAVES 2014.



El primer Café con Emprendedores - Medellín se llevó a cabo en el Country Club de Ejecutivos de esta ciudad, el jueves 12 de febrero. John Lawrence Anderson Gómez, fundador de NORIA SAS., egresado MBA y Luis Diego Monsalve, Presidente de New Stetic, egresado PADE, presentaron sus ideas de negocio.

ENCUENTRO DE EGRESADOS

El encuentro de egresados Alumni - Medellín se realizó el martes 10 de febrero, en el Country Club de Ejecutivos de Medellín, quienes disfrutaron de una copa de vino y de la conferencia **'Innovation: Inside the box'**, dirigida por el profesor y autor del libro, *Drew Boyd*, de la Universidad de Cincinnati, Estados Unidos.



Sesiones de Continuidad

I Sesión de Continuidad. 'Creatividad Innovadora en Marketing', a cargo del profesor Ernesto Barrera Ph.D del área de Dirección de Marketing, se presentó en Medellín y Bogotá, los días 4 y 5 de febrero con la participación de los egresados de los programas PADE, PDD y MBA, de las respectivas ciudades.



III Sesión de Continuidad. 'Innovación con el proceso usuario líder', se realizó el martes 17 de febrero, la continuidad sobre emprendimiento, dirigido por el profesor Fabio Novoa, del Área de Dirección de Producción, Operaciones y Tecnología, al que asistieron 76 egresados.



La celebración de Quinquenios de los egresados de las promociones de 1990, 1995, 2000, 2005 y 2010 del PDD, se llevó a cabo el jueves 19 de febrero, en la sede de INALDE.

II Sesión de Continuidad. 'Los errores en la alta dirección', que se desarrolló en tres sesiones: dos en Bogotá y una en Medellín, los días 25, 26 y 27 de febrero de 2015. A cargo del profesor internacional Jorge Llaguno, del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones, de IPADE Business School. Participaron egresados de los programas MBA y PDD.



IGNACIO OSUNA, Ph.D, Director y profesor del área Marketing y **JUAN MANUEL PARRA**, Ph.D, profesor del área de Dirección de Personas en las Organizaciones, realizaron el curso práctico *Case Writing Workshop*, al que asistieron 37 participantes de 18 países, el 12, 13, 14 y 15 de enero de 2015 en Harvard Business School - Estados Unidos. Este Workshop -continuación del *Global Colloquium on Participant-Centered Learning (GloColl)*, realizado por los doctores Osuna y Parra en Julio del año pasado - fue dirigido por los profesores Rohit Deshpande y Noam Wasserman y estuvo enfocado en el perfeccionamiento de las habilidades para escribir casos, bajo la metodología de la prestigiosa escuela norteamericana.



ALEJANDRO MORENO-SALAMANCA, Ph.D, profesor del área de Dirección de Personas en las Organizaciones, participó como ponente colombiano con el tema de: 'La clave de la lealtad de los equipos en tiempos de incertidumbre' en el Simposio Internacional para directivos y empresarios: dirigir en tiempos de incertidumbre, realizado en UNIS Business School en Ciudad de Guatemala, el 11 de febrero de 2015.

El pasado 12 y 13 de febrero se llevó a cabo la Reunión de Profesores de Dirección de Personas de las escuelas relacionadas con INALDE en la ciudad de Antigua, Guatemala, la cual se realiza cada dos años para compartir los avances de cada una alrededor de la producción de casos e investigaciones, nuevos programas y módulos, desarrollo de profesores, entre otros. Este año, la escuela anfitriona fue la UNIS Business School-Universidad del Istmo (Guatemala) y participaron tres profesores de INALDE -**SANDRA IDROVO, JUAN MANUEL PARRA Y ALEJANDRO MORENO**- junto con académicos de IESE (España), ISE (Brasil), UNIS (Guatemala), IPADE (México), IEEM (Uruguay), PAD (Perú) y BARNA (República Dominicana).



En el *9th International Symposium on Catholic Social Thought and Management Education*, organizado por *University of St. Thomas* de Estados Unidos, que se llevó a cabo el 26, 27 y 28 de febrero en Manila, Filipinas, contó con la participación de **ALEJANDRO MORENO-SALAMANCA**, Ph.D, profesor del área de Dirección de Personas en las Organizaciones quien, como único ponente suramericano, presentó el artículo científico: *'Managing People Humanly'*, que expone algunas consideraciones del Pensamiento Cristiano para cada una de las principales prácticas de gestión humana. A la conferencia asistieron 300 académicos, principalmente de Estados Unidos.

PROFESORES INTERNACIONALES



Francisco Javier Pérez-Latre

Profesor de Gestión De Empresas de Comunicación, Universidad de Navarra.

Rodolfo Rivarola

Dirección de Personas en las Organizaciones de IAE Business School Argentina

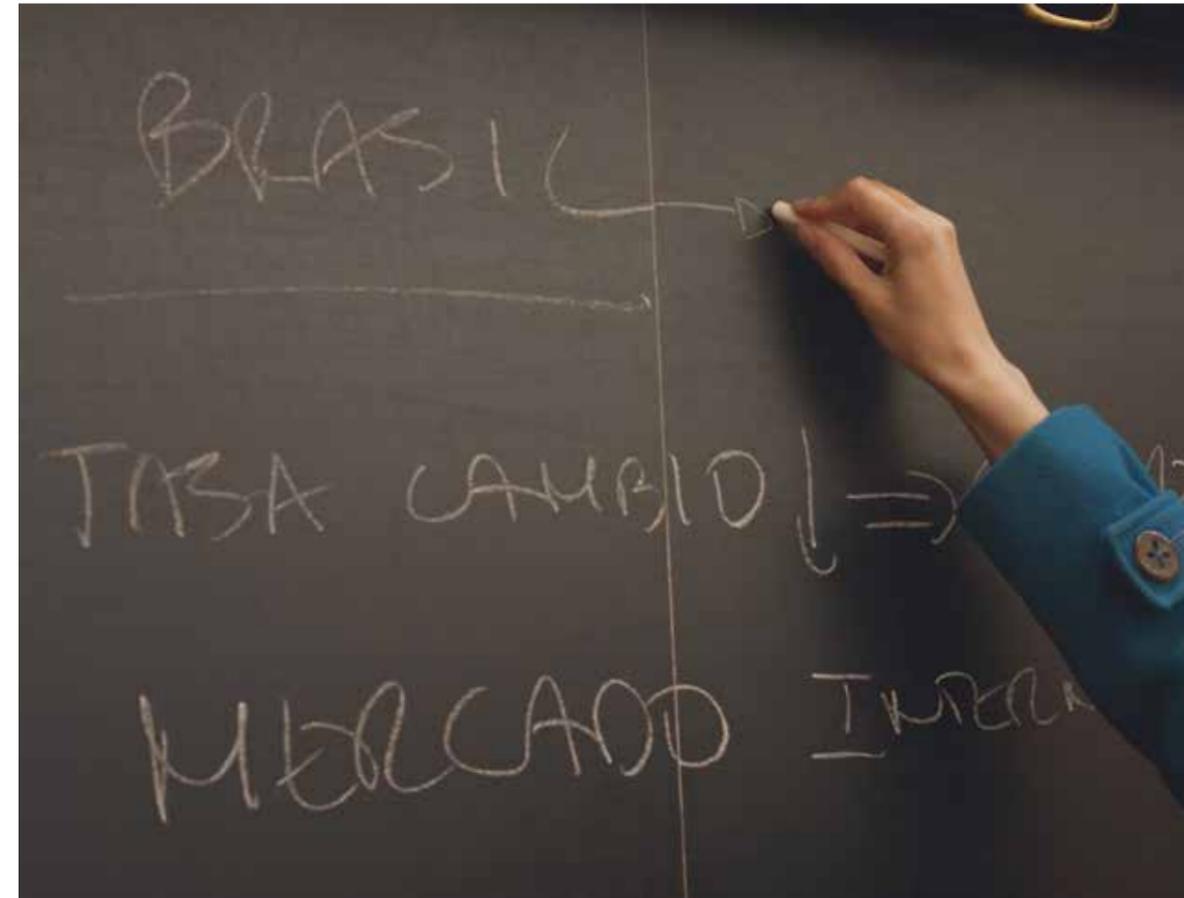


Hernán Etiennot

Profesor de Control, IAE Business School Argentina.

Francisco Fernando Díaz H.

Profesor de Empresa, Sociedad y Economía, IAE Business School - Argentina.



Alejandro Vásquez

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones, IPADE Business School - México.



Francisco Arenas

Profesor de Dirección de Producción, Operación y Tecnología, IPADE Business School México

Jorge Llaguno

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones, IPADE Business School - México



Julio Sánchez Lopacher

Profesor de Dirección de Producción, Operación y Tecnología, IAE Business School Argentina.

Pablo Sartor

Profesor del área de Análisis de Decisiones, IEEM - Uruguay



Referencias

Cómo afectan las problemáticas familiares el entorno económico y social

- DANE, Censo de 2005.
- Pobreza Monetaria. Julio 2013 – junio 2014.
- Encuesta Nacional de Calidad de Vida, 2013.
- Proyecciones Nacionales y Departamentales de Población. 2005 – 2020
- Flores, C.E. (2000). Tasas de población, fecundidad y mortalidad en Colombia.
- Pachón, Ximena. La población en Colombia a lo largo del siglo XX
- *World Family Map*. 2014. Mapa de los cambios en la familia y consecuencias en el bienestar infantil.

Soy accionista pero... ¿no siento que esta empresa sea mía!

- Ackerman, R; Kashy, D; & Donnellan, B. (2011). *Positive-Engagement Behaviors in Observed Family Interactions: A Social Relations Perspective*. En *Journal of Family Psychology*, 25 (5), 719-730
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change*. En *Psychological Review*, 84, 191- 215.
- Carr, D., & Springer, K.W. (2010). *Advances in Families and Health Research in the 21st Century*. En *Journal of Marriage and Family*, 72 (3), 743-761.
- Gallo, M. A., & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Bilbao: Deusto.
- Gómez (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Editorial Granica
- Hofstede G. (2001). *Cultures consequences: International differences in work-related values*. SAGE, California.
- Koiranen, M. (2002). *Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms*. En *Family Business Review*, 15 (3), 175-187.
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J.H. (2008). *Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation*. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- Md-Sidin, S., Sambasivan, M., & Muniandy, N. (2010). *Impact of psychological ownership on the performance of business school lecturers*. *Journal of Education for Business*, 85, 50-56.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). *Towards a theory of psychological ownership in organizations*. En *Academy of Management Review*, 26 (2), 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). *The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research*. *Review of General Psychology*, 7(1),84-107.
- Sabatelli, R., & Bartle-Haring, S. (2003). *Family-of-Origin Experiences and Adjustment in Married Couples*. *Journal of Marriage and Family* 65, 159-169
- Tuan, Y. (1984). *Dominance and affection: The making of pets*. New Haven, CT: Yale University Press.

¿De la hipercomunicación a la incomunicación? Hacia una ecología de los medios en la familia

- Carr, N. (2011). *The Shallows. What the Internet is Doing to Our Brains*. W.W. Norton & Company, New York.

- Carr, N. (2014). *Atrapados: cómo las máquinas se apoderan de nuestras vidas*, Taurus, Madrid.
- Enzensberger, H.M. (1970). *Constituents of a Theory of Media*. *New Left Review* 1/64, November-December.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The Hidden Driver of Excellence*, Harper, New York.
- Katz, E. & Lazarsfeld, P. (1955). *Personal Influence: The Part of People in the Flow of Communications*, Bureau of Applied Social Research, Columbia University, Free Press, New York.
- Key, V.O. (1964). *Public Opinion and American Democracy*, Alfred A. Knopf, New York.
- Kovach, B. & Rosenstiel T. (2010). *Blur: How to Know What's True In The Age of Information Overload*, Bloomsbury, New York.
- Johnson, C.A (2012). *The Information Diet: A Case for Conscious Consumption*, O'Reilly Media, Sebastopol (CA).
- Honoré, C. (2004). *In Praise of Slowness: Challenging the Cult of Speed*, HarperCollins, New York.
- Lanier, J. (2011), *You Are Not a Gadget: A Manifesto*. New York: Vintage
- Lasch, C. (1999). *The Culture of Narcissism: American Life in An Age of Diminishing Expectations*, W. W. Norton & Company, New York.
- Lipovetsky, G. & Sarroy, J. (2008). *La Culture-monde: Réponse à une société désorientée*, Odile Jacob, Paris.
- López-Escobar, E. (1993). *Información y libertad (De la libertad de la información a la información para la libertad)*, Ciencias Humanas y Sociedad, Fundación José Luis de Oriol-Catalina de Urquijo, Madrid.
- McLuhan, M. (1971). *Understanding Media: The Extensions of Man*, London: Sphere Books.
- Papacharissi, Z. (2002). *The virtual sphere: The net as a public sphere*, *New Media & Society*, 4(1), 5-23.
- Parisier, E. (2012). *The Filter Bubble: How the New Personalized Web Is Changing What We Read and How We Think*. New York-London. Penguin.
- Pérez-Latre, F. J. (2010). *Las nuevas redes sociales: ¿moda o revolución?*, en *Nuestro Tiempo*, 660, enero-febrero 2010, 53-61. Publicado en <http://www.unav.es/nuestrotiempo/es/temas/las-nuevas-redes-sociales-moda-o-revolucion>. Descargado el 16 de enero de 2015.
- Pérez-Latre, F. J. (2011). *Paradojas de la comunicación digital, en Aceprensa*, 29 de julio de 2011. Publicado en <http://www.aceprensa.com/articulos/paradojas-de-la-comunicacion-digital>. Descargado el 20 de enero de 2015.
- Pérez-Latre, F. J. (2013). *The Paradoxes of Social Media: A Review of Theoretical Issues*. In Albarran, Alan (Ed.), *The Social Media Industries*, Routledge, New York, London 2013, 46-59.
- Pérez-Latre, F. J., Portilla, I. y Sánchez-Blanco, C. (2011). *Social Networks, Media and Audiences: A Literature Review*, *Communication & Society*, 24(1), 63-74.
- Poster, M. (1995), *The Internet as a Public Sphere?*, *Wired* 6(12): 288.
- Riesman, D. (1953). *The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character*, Doubleday, Doran and Company Ltd.
- Turkle, S. (2012). *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*, Basic Books, New York.
- Twenge, J.M.; Campbell, W.K. (2009). *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement*. New York: Free Press.

Fortalecimiento de habilidades directivas a través de un enfoque práctico de la realidad empresarial

- Construcción de una visión integral de las organizaciones



- Desarrollo del pensamiento estratégico



- Consolidación de criterios para la toma de decisiones



Más Información:
Tel.: 861 44 44 Ext.:16051
pid@edime.edu.co
www.edime.edu.co



Gobierno corporativo en empresas familiares: rotación de las juntas directivas

- Bertrand, M. and A. Schoar (2006). *The Role of Family in Family Firms*. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 20, No. 2, pp. 73–96.
- Coffee, J. (1999). *The future as history: the prospects for global convergence in corporate governance and its implications*. *Northwestern University Law Review*, Vol. 93, No. 3, pp. 641–708.
- Coughlan, A. and R. Schmidt (1985). *Executive Compensation, Management Turnover and Firm Performance: An Empirical Investigation*. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 17, Nos. 1–3, pp. 43–66.
- Denis, D. and D. Denis (1994). *Majority owner-manager and organizational efficiency*. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 1, No. 1, pp. 91–118.
- Denis, D. and A. Sarin (1999). *Ownership and Board Structure in Publicly Traded Corporations*. *Journal of Financial Economics*, Vol. 52, No. 2, pp. 187–223.
- González, M., A. Guzmán y M. Trujillo (2015). *Corporate governance mechanisms in family firms: Evidence from director turnovers*. En *Working paper* (https://www.openconf.org/MidwestFinance2015/modules/request.php?module=oc_program&action=summary.php&id=340)
- González, M., A. Guzmán, C. Pombo and M. Trujillo (2015). *The Role of Family Involvement on CEO Turnover: Evidence from Colombian Family Firms*. *Corporate Governance: An International Review*. (en imprenta).
- Hermalin, B. and M. Weisbach (1988). *The Determinants of Board Composition*. En *RAND Journal of Economics*, Vol. 19, No. 4, pp. 589–606.
- Huson, M., R. Parrino and L. Starks (2001). *Internal Monitoring Mechanisms and CEO Turnover: A Long-Term Perspective*. En *Journal of Finance*, Vol. 56, No. 6, pp. 2265–2297.
- Jones, C., M. Makri and L. GomezDMejia (2008). *Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, familyDcontrolled firms: The case of diversification*. En *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, pp. 1007–1026.
- La Porta, R., F. López-de-Silanes, A. Shleifer and R. Vishny (1998). *Law and Finance*. *Journal of Political Economy*, Vol. 106, No. 6, pp. 1113–1155.
- La Porta, R., F. López-de-Silanes, A. Shleifer and R. Vishny (2000). *Investor Protection and Corporate Governance*. En *Journal of Financial Economics*, Vol. 58, Nos. 1&2, pp. 3–27.
- Schulze, W., M. Lubatkin, R. Dino and A. Buchholtz (2001). *Agency relationships in family firms: theory and evidence*. En *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, pp. 99–116.
- Sraer, D. and D. Thesmar (2007). *Performance and Behavior of Family Firms: Evidence From the French Stock Market*. En *Journal of the European Economic Association*, Vol. 5, No. 4, pp. 709–751.
- Stein, J. (1988). *Takeover Threats and Managerial Myopia*. En *Journal of Political Economy*, Vol. 96, No. 1, pp. 61–80.

Responsabilidad familiar corporativa

- ACRIP – Fedesarrollo (2014). *La creciente práctica del teletrabajo: un vistazo al caso colombiano*. En *Informe Mensual del Mercado Laboral*, enero, pp. 3-7.
- Chinchilla, N & Jiménez, E.(2014) *La responsabilidad familiar corporativa, núcleo de la responsabilidad social*. *Nota Técnica*. DPON – 119, octubre, pp. 18.
- DANE, Encuesta continua de hogares, 2014.
- DANE, Encuesta continua de hogares, 2013.
- DANE, Encuesta unificada de tiempo, 2013.
- (2006) *Encuesta nacional de valores. Nuestra identidad. Estudio colombiano de valores*. Raddar.
- Hertz, T., Campos, A., Zezza, A. et al. (2009). *Wage inequality in International Perspective: Effects of Location, Sector, and Gender* (pp. 1-29). En *FAO-IFAD-ILO Workshop on Gaps, trends, and current research in gender dimensions of agricultural and rural employment: differentiated pathways out of poverty*. Roma: ESA.
- Idrovo, S. & Leyva, P. (2014) *Éxito y satisfacción laboral y personal:*

Cómo lo perciben mujeres que trabajan en Bogotá. En *Pensamiento y Gestión*, N° 36, pp. 153-181.

- Ozcelik, Y. *The Rise of Teleworking in the USA: Key Issues for Managers in the Information Age*. En *International Journal of Business Information Systems*, 5(3), 2010, pp. 211-229.
- Vassolo, R.; De Castro, J. & Gómez-Mejía, L. *Managing Latin America: Common Issues and a Research Agenda*. En *The Academy of Management Perspectives*, 25 (4), November, 2011, pp. 22-36.

Las competencias de gobierno: Amor a la familia

- 1 Palacios, L. (1978). *La prudencia política*. Madrid: Gredos
- 2 Pérez López, J. A., (2000) *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp
- 3 Sellés, J. F. (2006) *Antropología para inconformes*. Madrid: Rialp
- 4 Tomás de Aquino. *Suma Teológica*, II-II, Q. 58 Art. 3, p. 276
- 5 Llano, C., (2000). *La amistad en la empresa*. México: Fondo de Cultura Económica.
- 6 Alvira, R. (1998) *Reivindicación de la voluntad*. Pamplona: Eunsa.
- 7 Chabot, J. L. (1995). *Familia y trabajo como ámbitos de desarrollo humano*. En *Empresa y vida familiar*. Barcelona: Domenec Melé, Estudios y Ediciones IESE.
- 8 Melendo, T. (2010). *Por qué la familia*. En *La familia importa y mucho*. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- 9 Polaino-Lorente, A. (1995) "Actividad profesional y dedicación a la familia", en *Empresa y vida familiar*. Barcelona: Domenec Melé, Estudios y Ediciones. IESE.
- 10 Chinchilla, N. (2007) *Ser una empresa familiarmente responsable ¿lujo o necesidad?* Madrid: Pearson.
- 11 Alvira, R. (1998) *El lugar al que se vuelve*. Pamplona: Eunsa.
- 12 Melé, D. (1995) *Responsabilidades familiares de la empresa*. En *Empresa y vida familiar*. Barcelona: Domenec Melé, Estudios y Ediciones. IESE.
- 13 Clark, K. (2005) *Discurso de investidura de Doctorado Honoris causa*, IPADE, México
- 14 Chinchilla, N., y León, C. (2004) *La ambición femenina*, Santillana, Madrid, p. 135
- 15 Cardona, P., y García-Lombardía, P., (2005) *Cómo desarrollar las competencias directivas*, Eunsa, Pamplona, p. 137
- 16 Alvira, R. (2005) *Filosofía de la vida cotidiana*, Rialp, Madrid, p. 107

Interbolsa S.A: Lecciones para miembros de juntas directivas

- Charam, Ram (2002). *Why companies fail?*. En *Fortune*, vol. 145, nu 11, pp. 50-64.
- Coutu, Diane L. (2003). *I was greedy, too*. *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 2, pp. 38-45.
- Martínez Neira, N.H. (2009) (2014) *Cátedra de derecho contractual societario*. Bogotá: Legis.
- Pérez López, JA (1990). "El Poder... ¿para qué?" En *Cuadernos Empresa y Humanismo*, N° 29, pp. 3-19.
- Valencia, Gloria (2014), *Interbolsa. La historia de una élite que se creía demasiado grande para caer*. Editorial Semana Libros.

Otras fuentes

- Circular Externa 20 de 4 de noviembre de 1997
- Autorregulador del Mercado de Valores en Colombia-AMV-. (2014). *Resolución Nro. 18 de 2014 del*

Siete modelos clave para lograr empresas familiares multigeneracionales

- Nota: El presente documento está basado en el artículo "Empresas familiares multigeneracionales" publicado en la revista *Entramado* Vol. 8 No. 2, del año 2012, páginas 38-49. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v8n2/v8n2a03> >



EDIME
INALDE Business School
UNIVERSIDAD DE LA SABANA



PFP | Programa de Formación para Profesionales



INCOMPANY

Programa de Dirección General para Pequeñas Empresas



Fortalecimiento de habilidades directivas a través de un enfoque práctico de la realidad empresarial

Más Información:
Tel.: 861 44 44 Ext.:16051
edime@edime.edu.co
www.edime.edu.co



EXECUTIVE EDUCATION

PROGRAMAS DE ALTA DIRECCIÓN

Nuestro portafolio de programas busca el fortalecimiento de una visión generalista e integral de las organizaciones, de la capacidad de liderazgo y del pensamiento estratégico necesario para enriquecer la toma de decisiones de la alta dirección.



Programa de
Alta Dirección
Empresarial
- PADE -

Programa de
Dirección
General
- PDG -

Programa de
Desarrollo
Directivo
- PDD -

Programa de
Propietarios
- PP -

INALDE prepara auténticos líderes con visión integral y humanista de las organizaciones

executive-programs@inalde.edu.co
www.inalde.edu.co

