ESE
Número 09
Diciembre 2013
Revista de Egresados : ESE Business School de la Universidad de los Andes

RADIOGRAFÍA DE LA INNOVACIÓN
GRANDES EMPRESAS CHILE 2013

Alberto López Hermida H., *in memoriam*
Familia Cousiño, Premio ESE a la Familia Empresaria 2013
Eduardo Fernández León, Egresado Destacado 2013

ARMSTRONG & ASOCIADOS

Decisiones aterrizadas, inversiones que despegan.

Las positivas perspectivas económicas de la región Andina ya son una realidad.
LarrainVial traspasa fronteras con oficinas en Chile, Perú, Colombia y Estados Unidos, ofreciendo un nivel internacional en asesorías y operaciones, acompañando a los inversionistas y a las compañías en su proceso de crecimiento en la región y el mundo.

www.larrainvial.com

LarrainVial

FINANZAS CORPORATIVAS • MERCADO DE CAPITALES • RESEARCH • INTERMEDIACIÓN FINANCIERA • ASSET MANAGEMENT • GESTIÓN PATRIMONIAL

ESE
Número 09
Diciembre 2013
Revista de Egresados: ESE Business School de la Universidad de los Andes

Editorial 4

Egresados:

Programas de Continuidad para egresados 6
Egresado Destacado 2013: Eduardo Fernández León 10
Matías Vial recibe reconocimiento por Gestión e Innovación 16
Cena Anual de Egresados 2013 20
Sports Day 21
Alejandro Ruiz, jefe departamento ambiental Prieto y Cía.
Sustentabilidad en los negocios, ¿para qué? 22

En el ESE:

Alberto López Hermida, *in memoriam* 30
Familia Cousiño: Premio ESE a la Familia Empresaria 2013 34
Encuentro de Innovación Empresarial y Premiación del Ranking
Innovación 2013 40
Nuevos profesores del ESE Business School 44
Seminario anual de la Cátedra Capital Humano Coca Cola Andina 46
Seminario anual Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE 48
Seminario anual del Centro de Trabajo y Familia Grupo Security 50
Seminario anual de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC 52
Seminario anual de la Cátedra de Innovación Grupo Gtd 54
Seminario "Perspectiva del Mercado Financiero Chileno para el 2014" 56
Seminario internacional AMP y Executive MBA en España 57
Encuentro Consejo Asesor Académico del ESE Business School 58
Encuentro Consejo Asesor Empresarial del ESE Business School 59
Reunión anual Empresas Patrono ESE Business School 60
Profesora y egresadas ESE elegidas dentro de 100 mujeres líderes 2013 62
Seminario del ESE fue elegido como el mejor evento de negocios a
nivel mundial por YPO 64
Alfredo Enrione, Fellow de la International Academy of Management 66
Actualización Programas ESE 67
En qué están Nuestros Profesores 68
2013 en el ESE 72

Desde la Academia:

La innovación no es un juego de niños 84
Conciliar trabajo y familia en Chile 90
Grandes familias empresarias en Chile 96
Radiografía de la innovación en grandes empresas, Chile 2013 104
La relación entre los resultados esperados y
las conductas para lograrlos 114
Transforma tu negocio antes que sea tarde 120
La empresa frente a las "pobrezas" 126
Los Políticos y el Control de Gestión 130
Hábitos y expectativas del inversor
de alto patrimonio en el mercado financiero 2013 136
Las nuevas realidades en el mundo laboral,
Generación "Y" y mujeres líderes 142

Director: Juan Ignacio Noguera
Edición: Daniela Friedemann
Redacción: Daniela Friedemann
Publicidad: MAXIMISA S.A.
Diseño: Blok
Impresión: Fyrma Gráfica

Asociación Egresados ESE
Presidente: Juan Ignacio Noguera (PADE 2003)
Past President: Renzo Corona (PADE 2000)
Directores: Marcela Bravo (AMP 2011)
Roberto Fischer (AMP 2010)
Mauricio Malbec (PADE 2003)
Paulina Moliné (MBA 2006-07)
Vicente Monge (PADE 2001)
Ricardo Swett (MBA 2008-09)

Amigos y amigas egresados, quiero, primero que todo, darle la bienvenida a nuestros egresados de los distintos programas 2013, e invitarlos a ser parte nuestra y construir este proyecto entre todos.

A nuestros egresados "antiguos" agradecerles su participacion en las distintas actividades de este año, especialmente a aquellos que han sido miembros activos desde tiempo y también a los que en gran número se han hecho miembros activos este año. Esto no es por un afán materialista, ni porque nuestro objetivo como asociación sea recaudar fondos, sino porque es un mal necesario para poder organizar mejores eventos, cada vez de mejor nivel y tratando de superarnos año a año en el aporte que hacemos para nuestros egresados.

Este año hicimos algunas innovaciones en el sport day y en la comida anual, que esperamos que los haya dejado contentos y motivados para que sean agentes de promoción y cambio en los niveles de participación. Como les comentamos nuestra red formada por el directorio, consejo asesor y delegados de curso tiene que estar plenamente activa este año para constituir una via de comunicación más fluida entre nosotros. Estamos evaluando cómo podemos utilizar las nuevas herramientas tecnológicas para hacer nuestro contacto más rápido, amigable y sobre todo eficaz. Como les comenté en el discurso de nuestra comida anual donde premiamos a dos grandes egresados nuestros, estamos trabajando en un relanzamiento de nuestra imagen y de nuestra nomenclatura. Esperamos materializarlo luego y comunicarles los cambios a la brevedad.

El 2013 nos juntamos con nuestros profesores para estrechar vínculos e invitarlos a participar en el diseño y crecimiento de esta asociación porque estamos concientes que nosotros, los egresados del ese, somos los que estamos construyendo futuro en el mundo real. Somos del orden de 1.700 Y cada año se suman otros 300, esta tasa de crecimiento nos obliga a estar a la altura de los desafíos y transformarnos en un lugar de encuentro académico y profesional, donde los vínculos que generemos renueven nuestro mensaje a la sociedad y defendamos en terreno, los principios formadores como porfesionales, ejecutivos y empresarios que somos.

Esperamos que se sigan sumando y hagamos realidad este tremendo desafío, para ello a partir del 2014 tendremos una nueva estructura y estatus, ya que nuestra Escuela ha decidido incorporar a los egresados dentro de su organigrama bajo una de sus direcciones, los que nos dará un nuevo y definitivo impulso para el futuro.

Con gran afecto,

Juan Ignacio Noguera
Presidente de la Asociación de Egresados
ESE Business School

Editorial 4

Egresados:

Programas de Continuidad para egresados..... 6
Egresado Destacado 2013: Eduardo Fernández León 10
Matías Vial recibe reconocimiento por Gestión e Innovación 16
Cena Anual de Egresados 2013 20
Sports Day 21
Alejandro Ruiz, jefe departamento ambiental Prieto y Cía.
Sustentabilidad en los negocios, ¿para qué?..... 22

En el ESE:

Alberto López Hermida, *in memoriam* 30
Familia Cousiño: Premio ESE a la Familia Empresaria 2013..... 34
Encuentro de Innovación Empresarial y Premiación del Ranking
Innovación 2013..... 40
Nuevos profesores del ESE Business School..... 44
Seminario anual de la Cátedra Capital Humano Coca Cola Andina..... 46
Seminario anual Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE..... 48
Seminario anual del Centro de Trabajo y Familia Grupo Security..... 50
Seminario anual de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC 52
Seminario anual de la Cátedra de Innovación Grupo Gtd 54
Seminario "Perspectiva del Mercado Financiero Chileno para el 2014"..... 56
Seminario internacional AMP y Executive MBA en España 57
Encuentro Consejo Asesor Académico del ESE Business School..... 58
Encuentro Consejo Asesor Empresarial del ESE Business School..... 59
Reunión anual Empresas Patrono ESE Business School..... 60
Profesora y egresadas ESE elegidas dentro de 100 mujeres líderes 2013 62
Seminario del ESE fue elegido como el mejor evento de negocios a
nivel mundial por YPO 64
Alfredo Enrione, Fellow de la International Academy of Management..... 66
Actualización Programas ESE 67
En qué están Nuestros Profesores 68
2013 en el ESE 72

Desde la Academia:

La innovación no es un juego de niños..... 84
Conciliar trabajo y familia en Chile 90
Grandes familias empresarias en Chile 96
Radiografía de la innovación en grandes empresas, Chile 2013 104
La relación entre los resultados esperados y
las conductas para lograrlos 114
Transforma tu negocio antes que sea tarde 120
La empresa frente a las "pobrezas".....126
Los Políticos y el Control de Gestión 130
Hábitos y expectativas del inversor
de alto patrimonio en el mercado financiero 2013 136
Las nuevas realidades en el mundo laboral,
Generación "Y" y mujeres líderes 142

ESE Business School
Programa de Continuidad para egresados

La Asociación de Egresados del ESE Business School tiene como misión fundamental unir a empresarios y ejecutivos que han participado en alguno de los programas de la Escuela con el objeto de procurar la excelencia humana y profesional de los egresados y colaborar en su formación permanente.

El Programa de Continuidad está dirigido a los miembros de la Asociación de Egresados del ESE y a los socios de las Agrupaciones de Antiguos Miembros del IESE y del IAE.

El 2013 se realizó la novena versión del Programa de Continuidad que incluyó 12 interesantes conferencias. La idea es facilitar a los egresados una oportunidad de formación del máximo nivel en todos los campos de la dirección de empresas; así como la puesta al día a través del análisis y reflexión en materias de actualidad, a la altura de los restos específicos que tienen hoy empresas y directivos.

Algunas de las conferencias del 2013:

Presentación Orquesta Nocedal

Un grupo de egresados del ESE asistió al concierto que la Orquesta Nocedal presentó en el Aula Magna de la Universidad de los Andes. La Orquesta del Colegio Técnico Profesional Nocedal de la Pintana, es uno de los proyectos de orquestas juveniles e infantiles más antiguos y emblemáticos de la Región Metropolitana. Fue creada el año 2001 y a la fecha han participado en diversos festivales, conciertos regionales y nacionales.

Conferencia egresadas "El liderazgo femenino en un mundo masculino": la importancia de la complementariedad

La profesora del ESE Business School, María José Bosch, dictó una conferencia especialmente dirigida a mujeres egresadas del ESE. Con el título "El liderazgo femenino en un mundo masculino:

la importancia de la complementariedad" las asistentes tuvieron la oportunidad de aprender y debatir acerca de las problemáticas y desafíos propios de las mujeres en la alta dirección de las empresas. La importancia de la flexibilidad, complementariedad entre hombres y mujeres y cómo desarrollar un liderazgo femenino fueron algunos de los temas analizados.

María José Bosch es Ph.D. in General Management y Master of Research in Management, IESE, Universidad de Navarra. Ingeniero Comercial, Universidad Católica. Es Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security y profesora Asistente de Dirección de Personas del ESE.

Social Media: para qué sirven, para qué no

En abril la Asociación de Egresados del ESE Business School organizó la Conferencia "Social Media: para qué sirven, para qué no" dictada por el español Gustavo Entrala.

Se analizaron las oportunidades que ofrecen las redes sociales, para qué son útiles, qué podemos conseguir a través de ellas y para qué no debemos emplearlas. El expositor contó además como su agencia de publicidad llegó a asesorar al Vaticano en Políticas Digitales.

Programa de Continuidad para Egresados 2013

TÍTULO CONFERENCIA	Expositor
Social Media: Para qué sirven, para qué no	Gustavo Entrala
Infraestructura, inversión y crecimiento económico	Andres Rodríguez-Pose
China: Tendencias de mercado y oportunidades comerciales	Gonzalo Matamala
Valorización de emprendimientos , más allá del VAN y el TIR	Patricio Cortés
Concierto Orquesta Colegio Nocedal	Orquesta Colegio Nocedal
Cambio climático y medio ambiente: nuevos modelos de negocios	Fernando Suárez
La revolución del e-service: Una forma eficiente de gestionar la experiencia del cliente interno y externo	Roland Rust
Economía: Análisis y proyecciones del escenario económico mundial	Pedro Videla
El liderazgo femenino en un mundo masculino: la importancia de la complementariedad	María José Bosch
Generando e incrementando oportunidades de negocios con EE.UU.	Marcelo Orellana
¿Cómo viene el 2014?	José Miguel Simian
Sustentabilidad: El camino a seguir en el ambiente de los negocios	Alejandro Ruiz

Directorio 2013

Presidente	Juan Ignacio Noguera
Past President	Renzo Corona
Directores	Marcela Bravo
	Roberto Fischer
	Mauricio Malbec
	Paulina Moliné
	Vicente Monge
	Ricardo Sweet

Consejo Asesor 2013

PADE	Sergio Germain
PADE	Verónica Mex
PADE	Juan Ignacio Olivos
AMP	Eduardo Behrmann
AMP	Roberto Fischer
AMP	Margot Kahl
AMP	Andrés Sainte Marie
DME	Felipe Morán
DME	Uwe Pfeil
MFA	Guillermo Christiansen
MFA	Gabriela Clivio
MBA	Alfredo Loehnert
MBA	Santiago Valentini

Gustavo Entrala Torres es CEO de 101, agencia de publicidad especializada en marketing digital que fundó hace más de 10 años. Se encuentra entre los "100 españoles del futuro" según la revista Capital y ayudó a Benedicto XVI a escribir su primer tweet. Es además creador de la aplicación del Papa "Pope App". Trabajó como consultor para el grupo Financial Times y para AOL International y fue el artífice del lanzamiento de los proyectos digitales del Grupo Recoletos durante su cargo como Subdirector de Internet.

Roland Rust, experto en servicios y marketing, dictó conferencia para egresados del ESE

La Asociación de Egresados del ESE Business School junto con el Centro de Excelencia en Servicios de la Universidad de los Andes realizó un seminario sobre "E-Service". En el encuentro expuso el profesor Roland Rust quien dictó la charla "La revolución del E-Service: una forma eficiente de gestionar la experiencia del cliente interno y externo".

Roland Rust, es experto en materias de marketing, fundó dos centros de investigación en la Universidad de Maryland: Centro de Excelencia en Servicios y el Centro Integral de Negocios. Dada su experiencia en la materia, ha sido consultor de destacadas empresas como American Airlines, FedEx, Hershey, Hewlett-Packard, IBM, Microsoft, NASA, Procter & Gamble, Sears, Sony, Unilever, entre otras.

Conferencia: "Infraestructura, inversión y crecimiento económico"

El abril se realizó la conferencia: "Infraestructura, inversión y crecimiento económico", que dictó Andrés Rodríguez-Pose quien imparte clases de Geografía Económica en el Departamento de Geografía y Medio Ambiente en The London School of Economics.

Felipe Morgan, profesor de la Escuela de Administración de Servicios; Cecilia Rossi, Directora Escuela de Administración de Servicios; Roland Rust; Guillermo Armelini, profesor del ESE e Ignacio Noguera, Presidente de la Asociación de Egresados del ESE.

Fundación
miparque
recuperar áreas verdes | crear comunidad

Hazte Socio de Fundación Mi Parque en www.miparque.cl

#YoCambioGrisporVerde

Parque Oro Olímpico, Colina. Construido el 17 de Noviembre de 2012

Eduardo Fernández León (PADE 2000)
Egresado Destacado 2013

En 1970 se hizo cargo en Paraguay de un frigorífico técnicamente quebrado; su esfuerzo y visión comercial, le permitieron hacerse socio al transformar una quiebra en una buena oportunidad y juntar un buen capital para luego invertir en Chile en diferentes negocios.

La Asociación de Egresados del ESE Business School de la Universidad de los Andes entregó el "Premio Egresado Destacado" al reconocido empresario Eduardo Fernández León quien realizó el PADE -Senior Management Program- el año 2000.

Quien recibe este premio debe tener una excelente reputación en la comunidad, ser un empresario o ejecutivo reconocido por el mercado tanto por sus cualidades profesionales como personales. Asimismo debe haberse desempeñado con éxito en ámbitos que excedan sus intereses económicos particulares, como por ejemplo en áreas benéficas, gremiales y académicas. Otro aspecto fundamental es haber realizado una contribución con su acción o ejemplo, en el ámbito empresarial por su espíritu emprendedor, creativo, innovador contribuyendo al desarrollo de la sociedad especialmente en el equilibrio de trabajo y familia. Todas estas características las reúne Eduardo Fernández León.

La historia de un triunfador…

Eduardo Fernández León nació en una familia profundamente católica, tanto así que incluso está emparentado con Santa Teresa de los Andes y San Alberto Hurtado. Su padre Luis Alberto y su madre Sofía fueron ejemplo de vida matrimonial criando muy unidos a sus 9 hijos. "Mi padre y madre nos enseñaron a vivir con mucha austeridad y humildad. Mi padre siempre escuchó los problemas de la gente que tenía a su alrededor y eso es una tremenda lección que nos transmitieron", cuenta Eduardo Fernández León.

A los diez años sufrió la pérdida de su hermano, hecho que lo marcó mucho, ya que tenían solo un año de diferencia y eran muy unidos. En San Antonio, justamente, donde falleció su hermano, su padre hizo una escuela gratuita llamada "Fundación Fernández León". Esta Escuela funciona hasta hoy en día con más de 800 alumnos.

Los juegos de infancia en los campos de su padre marcaron los primeros años con sus hermanos. Estudió en el colegio San Ignacio y a los 22 años se tituló de ingeniero comercial en la Pontificia Universidad Católica de Chile.

En sus años de estudiante conoció a Valery Mac Auliffe, la "gringa" como le dice él, con quien ya lleva 52 años de matrimonio. "Estuvimos unos años antes de pololear en que salíamos más bien en grupo. Y a los 17 años me declaré, pololeamos 6 años con algunos cortes y luego nos casamos y hemos sido muy felices".

Junto a Valery tienen 2 hijos, Eduardo y Tomás, y 12 nietos. "Tengo que dar gracias Dios por todo lo que he recibido, siento que he recibido demasiado, primero por mi familia, soy extremadamente feliz con mi mujer que me acompaña y segundo por mis hijos y mis nietos que paso en rodillas jugando con ellos. La mayor que es regalona absoluta tiene 18 y el menor tienen un año", cuenta con emoción Eduardo.

Una de sus características personales es la capacidad de asociación con otros, así ha emprendido aventuras empresariales con Jaime Gana, Marco de Iruarrizaga, Carlos Alberto Délano, José Antonio Garcés Silva y la familia Hurtado Vicuña, entre otros.

Sus inicios laborales…

Cuando egresó de la universidad se hizo cargo de Pac Cervinia, una planta lechera y de fabricación de helados y subproductos lácteos que pertenecía a su padre, junto a varios agricultores dueños de lecherías. "Fue una experiencia muy buena, porque esa empresa le tocó vivir momentos muy difíciles. Nosotros producíamos subproductos de la leche, pero no vendíamos leche fresca, en cambio teníamos la competencia de otras plantas lecheras que por vender leche fresca el gobierno les entregaba leche en polvo subvencionada, por lo que nuestros costos eran muy superiores a los de la competencia y eso nos hizo muy difícil poder desarrollarla y surgir. Tres años después de haberla adquirido decidimos vendarla y pudimos hacerlo en muy buenas condiciones", recuerda.

Pero su vida laboral había comenzado unos años antes de salir de la universidad. Cuando cursaba segundo año, junto a su amigo y compañero de colegio y universidad Manuel Cruzat, abrió una oficina de contabilidad. Al poco andar y ya con la inquietud por los negocios junto a su padre formaron una financiera con la finalidad de contar con los recursos para la venta de vehículos de Agesa, distribuidora Ford, que se asoció al Banco Hipotecario donde también estaba su amigo Manuel Cruzat y los dueños mayoritarios eran Javier Vial Castillo, Fernando Larraín Peña y Ricardo Claro.

A pesar de los buenos resultados obtenidos en estos primeros negocios Eduardo tomó la decisión de irse a trabajar al extranjero. Es así como en 1970 partió a Paraguay junto a su señora y sus hijos de 2 y 4 años.

PADE 2000

Eduardo Fernández León con su diploma luego de la graduación del PADE.

En su época escolar en el Colegio San Ignacio.

Eduardo Fernández León junto a su familia el día de la premiación en el ESE.

"Me hice cargo primero de un estudio para ver si era posible resucitar a un frigorífico productor de carne, que es el producto de exportación más importante de Paraguay. Este frigorífico estaba quebrado y llevaba dos años paralizado. El estudio demostró que era factible reflotarlo. En mis negociaciones les dije a los accionistas dueños que me interesaba recibir un sueldo no muy importante, pero les pedí que si le iba bien a esta empresa quería tener una participación interesante", recuerda Eduardo.

Y el resultado fue muy favorable. La empresa no solo salió de la quiebra sino que se convirtió en una compañía muy exitosa, logrando producir lo mismo con 400 personas lo que antes de la quiebra se elaboraba con 1.100 personas. "Fueron tres años estupendos para la empresa con lo que logré ahorrar bastante en dólares y cuando volví a Chile, esos dólares valían mucho dinero".

El bichito inmobiliario

Ya de vuelta en Chile a fines de 1973 y con el capital reunido durante su estadía en Asunción, empezó distintos negocios. Su padre que tenía unos terrenos en Vitacura, que años atrás había cambiado por unos campos, le pidió que lo ayudara en la parte inmobiliaria para poder explotarlos y es ahí, según él mismo cuenta, cuando empezó el bichito por el negocio inmobiliario.

Al poco tiempo junto a su amigo Jaime Gana y el arquitecto Marco De Iruarrizaga empezaron la construcción de muchos edificios de departamentos en la zona de El Golf y Providencia. Veinte años después nació la inmobiliaria, Constructora FFV, hoy empresa muy bien catalogada en el mercado.

Pero no todo fue negocio inmobiliario… Cuando comenzaron las privatizaciones de las empresas públicas compró un paquete accionario de Chilquinta, luego una parte de Entel y de Laboratorios Chile, y así poco a poco, fue comprando participaciones en diversas empresas. Algunas de ellas se vendieron para comprar otras, y hoy día sus negocios están concentrados en 5 "canastos" como le llama él.

En el área salud es dueño mayoritario de Banmédica en conjunto con grandes amigos como Carlos Alberto Délano y Carlos Eugenio Lavín. En segundo lugar, está Consorcio Nacional de Seguros donde hay seguros de vida, banco, corredora de bolsa, seguros generales, entre otros donde está también José Antonio Garcés Silva y la familia Hurtado Vicuña. En el rubro minero a través de Pacífico V Región, son dueños de más del 90% de Pucobre. En el sector inmobiliario está FFV donde en la actualidad están construyendo seis nuevos edificios de oficinas con más de 100.000 metros cuadrados con el 90% vendido a la fecha, esto además de

El día de su matrimonio junto a Valery Mac Auliffe.

Eduardo Fernandez León junto a toda su familia.

Uno de sus pasatiempos favoritos… jugar con sus nietos.

Eduardo Fernández León junto a dos de sus nietas.

Celebrando el cumpleaños de uno de sus doce nietos.

la construcción de varios edificios de departamentos. Una quinta área de negocio está formada por dos empresas, la primera es un fondo de inversión privado que es dueño de edificios de oficinas y centros comerciales donde tiene arriendos a largo plazo. Y otro fondo de inversiones extranjeras que invierte en acciones, en papeles de EE.UU., Europa, Asia, etc.

Pese al éxito alcanzado durante todos estos años Eduardo dice que "en la parte profesional yo no me siento nada diferente a los demás. Entonces digo de arriba me quieren regalar cosas, y uno de ellos es que cuando salí de Chile me fue muy bien y logré acumular una reserva que en ese momento era muy valiosa y eso fue capital semilla para entrar en muchos negocios en Chile en buenas condiciones. Tengo quizá lo que llaman en los negocios un cierto olfato para poder distinguir por dónde va la cosa, saber si es o no atractivo".

Algo que ha marcado cada uno de sus pasos, según nos cuenta, es que no solo mira la utilidad que pueda obtener en cada uno de los negocios que desarrolla, sino también a la satisfacción que pueda recibir el usufructuario. "En ese sentido, haber hecho en las Brisas de Santo Domingo un cambio sustancial en lo que años atrás era un terreno agrícola de pastreo en un condominio con golf, laguna transparente y varias otras entretenciones, y que luego se repitió en las Brisas de Chicureo, donde no solo se buscó el beneficio del negocio, sino que el hecho que haya mucha gente aprovechando esas obras me da gran satisfacción. Igual criterio he perseguido en los edificios de oficinas y departamentos donde no solo miramos el negocio sino donde queremos aportar algo a la ciudad".

Recibiendo el premio ESE como egesado destacado.

Premio Egresado Destacado

Por octavo año la Asociación de Egresados del ESE Business School entregó el premio "Egresado Destacado". El espíritu de este reconocimiento es destacar a un egresado de los programas del ESE que se haya distinguido por diversos aspectos que estén en sintonía con los valores empresariales y cristianos que inspiran el ESE.

Condiciones que debe cumplir el Egresado Destacado:

- Haber cursado exitosamente alguno de los programas del ESE.
- Tener una excelente reputación en la comunidad.
- Ser un empresario o ejecutivo reconocido por el mercado tanto por sus cualidades profesionales como personales.
- Haberse desempeñado con éxito en ámbitos que excedan a sus intereses económicos particulares, como por ejemplo en áreas benéficas, gremiales, académicas, etc.
- Haber hecho una contribución con su acción o ejemplo, en el ámbito empresarial por su espíritu emprendedor, creativo, innovador contribuyendo al desarrollo de la sociedad especialmente en el equilibrio de trabajo y familia.

La escultura realizada por la artista María Angélica Echavarri, que simboliza el premio al Egresado Destacado, recoge conceptos que representan el espíritu empresario. La figura propone una actitud ascendente, que habla de crecimiento, futuro y riesgo. También representa valores fundamentales como la rectitud, trasparencia y la apertura en relación a las ideas que buscan un beneficio que se extienda económica y socialmente a una comunidad.

Matías Vial (AMP 2007) Recibe Reconocimiento por Gestión e Innovación

"Este reconocimiento tiene una altísima cuota de aporte de mi equipo y, además, de un grupo de personas fantástico, que sabe hacer su trabajo y que está altamente comprometido con la innovación, muy profesionales y grandes personas".

Por segundo año la Asociación de Egresados del ESE Business School entregó el "Reconocimiento por Gestión e Innovación Destacada" donde se distingue a un egresado por su excelencia y capacidad de gestión, innovación, desarrollo de las personas, comportamiento ético y una carrera profesional que le haya permitido influir positivamente y de algún modo en la sociedad. Matías Vial, Director de Desarrollo e Innovación de la Universidad de los Andes y egresado del AMP (Advanced Management Program) del año 2007, recibió este reconocimiento el año 2013.

"Estoy muy contento y sorprendido por este premio. Mi paso por el ESE ha sido extraordinario en lo humano y en lo profesional. He conocido gente de primer nivel, personas que son referentes en sus organizaciones, que han ido haciendo una carrera destacada. Los profesores son buenos y uno vive en el ESE la experiencia de no solo poder compartir en lo profesional sino sentir que hay una búsqueda de la integridad" cuenta Matías Vial.

Es muy enfático en aclarar que este premio entregado por el ESE le pertenece a muchos. "Este reconocimiento tiene una altísima cuota de aporte de mi equipo y, además, de un grupo de personas fantástico, que sabe hacer su trabajo y que está altamente comprometido con la innovación, muy profesionales y grandes personas", agrega.

Su historia…

Matías es el mayor de cuatro hermanos. Estudió hasta primero medio en el Redland School y luego se cambió al colegio San Ignacio de donde siente orgullo de ser uno de sus egresados. Desde los 12 años, motivado por su padre y por una personalidad inquieta y una profunda vocación social, trabajó y fue a misiones durante todos los veranos. Siempre quiso ser doctor, tanto que a los 16 años iba todos los fines de semana y durante varios meses con un amigo médico de su papá a la urgencia del Hospital Barros Luco. Cuenta que todo lo que vio ahí lo llevó a cambiar su decisión solo dos días antes de dar la Prueba de Aptitud Académica. Así fue como decidió entrar a estudiar Ingeniería Comercial a la Pontificia Universidad Católica. Posteriormente, conoció a su señora María Teresa Donoso, pololearon un año y medio y se casaron el 2000.

En esos años, cuando Matías trabajaba en LAN, a cargo de la operación de aeropuertos internacionales, fue trasladado

a Brasil. En Río de Janeiro nació su primer hijo Matías. A los dos años volvieron a Chile y al poco andar, y cumpliendo uno de sus sueños de vivir en provincia, deciden partir a Viña del Mar aceptando una oferta de VTR. En la ciudad jardín nació Teresita, su segunda hija. Luego fue trasladado a Santiago donde nacieron Florencia y José Joaquín.

Sus pasos en la UAndes

En el 2004 llega a la Universidad de los Andes como Director de Admisión y Marketing donde le tocó liderar un exitoso proceso en que la Universidad pasó de 600 a 1400 alumnos matriculados y llevarla al 3er lugar en puntajes PSU del país. El 2010 le propusieron armar una oficina de transferencia tecnológica. "Cuando la Universidad me propuso hace 3 años la responsabilidad de abrir un área relacionada a la Innovación, yo nada entendía de esto, por lo que me fui a hablar con los que saben en EE.UU. En una de esas conversaciones uno de ellos me dijo al comienzo: Háblame de tus fracasos. Mi primera sensación fue de desconcierto y, con alguna buena cuota de farsantería, le respondí que no tenía fracasos. Me dijo entonces: "No tenemos mucho de qué conversar". En un ejercicio inmediato de humildad y honestidad le reconocí que sí tenía fracasos a lo largo de mi historia de vida. Bien, me dijo, entonces ahora hablemos de ellos y de lo que aprendiste. Quizás sea esa una de las grandes lecciones de vida en estos años, sobre todo en una cultura como la chilena donde el fracaso no es considerado un activo y en un ámbito como la innovación donde el fracaso y la frustración son experiencias y sentimientos con los que se debe convivir día a día, y aprender de ellos para gestionarlas en pos del éxito", explica Matías.

El premiado Matías Vial junto al Presidente de la Asociación de Egresados Ignacio Noguera.

Matías junto a su señora María Teresa y sus hijos Matías, Teresita, Florencia y José Joaquín.

Reconocimiento por "Gestión e Innovación Destacada"

Distingue al egresado que se destaque por su excelencia y capacidad de gestión, innovación, desarrollo de las personas, comportamiento ético y una carrera profesional que ha permitido influir positivamente de algún modo en la sociedad.

Criterios para la elección:

- Carrera profesional de excelencia (cargos y empresas en las que ha trabajado).
- Haber contribuido, con creatividad o innovación, a mejorar la gestión o procesos dentro de la empresa o actividad que realiza.
- Tener una buena evaluación de la empresa o actividad en la que se desempeña (resultados económicos, premios y reconocimientos en términos de RR.HH. y RSE).
- Tener una reconocida calidad humana (liderazgo, cercanía, humildad).
- Su contribución a construir una mejor sociedad.

Su padre muy orgulloso acompañó a Matías.

Toda la familia junto a Matías el día de la premiación.

Hoy están entrando de lleno en temas de frontera en la innovación en la Universidad y han logrado obtener importantes recursos públicos y privados para proyectos de alto potencial innovador en Biomedicina, Educación, Ingeniería, Odontología, Nutrición, entre otros.

Uno de los proyectos más interesantes y desafiantes en el que están sumergidos tiene relación con la investigación, desarrollo y comercialización de terapias celulares en base a células madre adultas. "A la fecha, tanto los privados como el Estado han creído en nosotros y hemos logrado formar hace un tiempo la primera empresa en Chile de esta naturaleza, como un *spin off* de la Universidad, llamada Cells for Cells y en la que hoy trabajan más de 25 profesionales chilenos y extranjeros de alto nivel", explica.

Si todo avanza como esperan, durante el 2014 Cells for Cells estará entregando una alternativa de curación para personas con cierto tipo de daño ocular y también para el vitíligo. A partir de enero 2014 formarán la segunda empresa en esta línea, como un *spin off* de Cells for Cells, llamada Regenero, que buscará darle alcance global al desarrollo de terapias para la diabetes, lupus, insuficiencia renal crónica y úlceras cutáneas. Son más de US$35 millones los que hoy están comprometidos para el desarrollo de éstas y otras terapias y generar investigación de frontera. "Estamos confiados que tenemos las capacidades humanas, tecnológicas y los vínculos internacionales y locales, pero sobre todo las ganas, el compromiso y la decisión para contribuir a hacer de Chile un polo de innovación y además dar la posibilidad a nuestros compatriotas de acceder a terapias que permitan paliar ciertas enfermedades autoinmunes y degenerativas que hoy solo tienen solución parcial, o bien, ninguna" explica con entusiasmo Matías.

Junto con lo anterior, se formó la empresa Kinostics, creada con el fin de generar investigación y desarrollo de métodos de diagnósticos para la detección precoz de enfermedades renales, y a partir del aporte de Aurus y Andrómaco.

Al día de hoy, la Dirección de Innovación gestiona una cartera de más de 20 proyectos de innovación, educativos, biomédicos e ingenieriles entre otros. Han logrado vincularse con empresas locales y con otras universidades y centros de investigación a nivel mundial y de alto prestigio. "Quiero agradecer a la Universidad de los Andes por haberme dado el espacio y la confianza, pero sobre todo la libertad para crear y hacer y por su permanente respaldo y apoyo a todas las iniciativas de innovación que hemos propuesto", cuenta Matías.

Actualmente están en la época de siembra donde buscan levantar y financiar proyectos de innovación y tener visibilidad. "Lo que necesitamos tener son casos de éxito. Debemos cumplir lo prometido y sacar resultados completos. Queremos ver productos en el mercado como nuevo métodos innovadores de calidad en educación, nuevos sistemas de optimización de procesos en ingeniería y por otro lado, nuevas terapias celulares que mejoren la calidad de vida de las personas por el lado de la biomedicina. Los distintos proyectos deberían ir mostrando resultados percibidos por la sociedad dentro de los próximos 3 a 5 años" finaliza Matías Vial.

Cena anual de Egresados 2013

El ESE Business School realizó la tradicional comida anual de egresados a la que asistieron más de trescientos ex alumnos entre empresarios, ejecutivos y directivos. En la oportunidad la Asociación de Egresados entregó el "Premio Egresado Destacado" al reconocido empresario Eduardo Fernández León, quien realizó el Programa de Alta Dirección de Empresas, PADE, el año 2000. También se otorgó el reconocimiento "Gestión e Innovación" a Matías Vial, Director de Desarrollo en Innovación de la Universidad de los Andes quien el 2007 cursó el AMP, Advanced Management Program.

Ignacio Noguera, Presidente de la Asociación de Egresados del ESE Business School; Mauricio Larraín, Director General del ESE; Matías Vial, quien recibió el reconocimiento "Gestión e Innovación"; Eduardo Fernández León premiado como "Egresado Destacado 2013" y Orlando Poblete, Rector de la Universidad de los Andes.

Tomás Fernández; Ana María Composto, Directora de Admisiones Master del ESE; Ignacio Noguera, Presidente de la Asociación de Egresados del ESE y José Miguel Simian, Subdirector del ESE.

Paulina Moliné y Marcela Bravo del directorio de la Asociación de Egresados del ESE junto a Enrique González.

Karin Küllmer, Patricio Millas e Ingrid Schirmer, Directora Comercial del ESE.

Verónica Mex; Andrés Ovalle, Director de Administración y Finanzas del ESE y María José Bosch, Directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE.

Alejandro Gutiérrez, Administrador General de la Universidad de los Andes y José Antonio Garcés Silva.

Leonardo Vivanco, Martín Spraggon-Hernández, profesor visitante del ESE y Vicente Monge, Director de la Asociación de Egresados del ESE.

Sports Day 2013

El 27 de septiembre se realizó el Sports Day organizado por la Asociación de Egresados del ESE Business School de la Universidad de los Andes. Durante la jornada, realizada en Valle Escondido, los egresados del ESE jugaron golf, tenis y fútbol. Asimismo un grupo de mujeres realizó una clase de yoga a cargo de la actriz e instructora de esta disciplina María José Prieto. Luego disfrutaron de un cocktail mientras se premiaba a los ganadores de las distintas disciplinas.

Alejandro Ruiz, jefe departamento ambiental Prieto y Cía.

Sustentabilidad en los negocios, ¿para qué?

"Sustentabilidad: el camino a seguir en el ambiente de los negocios" fue una de las conferencias que el 2013 formó parte del Programa de Continuidad para los egresados del ESE. El presente artículo muestra parte de esa charla dictada por el abogado Alejandro Ruiz.

En octubre pasado me encontraba en las oficinas centrales de la Australian Broadcasting Corporation. ABC es por lejos la principal cadena de televisión del país oceánico y su casa matriz de Sidney está ubicada en el corazón de ciudad, rodeada de comercio, oficinas y universidades. Me tocó conocer su sistema de gestión en sustentabilidad. Tenían absolutamente identificada su huella *footprint* en el país.

Habían terminado hace poco una campaña que tenía por objeto hacer que los periodistas que trabajan en la compañía apagaran sus computadores cuando, cada noche, abandonaban las oficinas. La disminución global en el consumo de electricidad fue notable (3,2% en un año).

Tenían claramente identificado que un 51% de sus empleados eran mujeres y que un 1,5% era indígena, todo lo cual estaba cerca de las metas que se habían propuesto. Habían establecido vínculos con su comunidad circundante, proveyendo apoyo en algunos casos, como donaciones para ciertas entidades benéficas, o sinergias en otros, como programas conjuntos con instituciones educacionales. Me sorprendí. Soy un abogado ambientalista acostumbrado a asesorar empresas "con chimenea" que buscan cumplir la normativa ambiental de forma tal que les permita operar su negocio, muchas veces teniendo que representarlas en procesos de sanción por determinadas infracciones.

Me pregunté ¿cómo es que una empresa de servicios cuyos impactos al ambiente son casi irrelevantes comparados a los de otras industrias, tiene mapeados todos los efectos de sus acciones y busca abordar cada uno de ellos con una mirada de largo plazo?

La visita fue parte de un viaje de dos semanas organizado por una agencia australiana que llevó a un grupo de latinoamericanos a conocer realidades de incorporación de la sustentabilidad en organizaciones de la más diversa índole: empresas grandes, pequeñas, productoras de bienes o de servicios; universidades y otras entidades educacionales; gobiernos de todos los niveles, organizaciones de la sociedad civil.

No puedo decir que todos mis visitados entendían la sustentabilidad del mismo modo. Como concepto amplio, cada uno tenía su visión. Pero eso también indicaba que integrar este elemento en la acción organizacional no es algo unívoco o lineal, sino que se amolda a la realidad particular de cada receptor.

Al contrastar esta realidad con la chilena, no es difícil concluir que se trata de una diferencia cultural. Lo anterior es el resultado de años de inculcar que el efecto colectivo de las acciones, más cuando son organizacionales, es responsabilidad propia y no puede ser endosado a la sociedad o al medio ambiente.

"La recomendación es que si usted tiene un permiso ambiental, o le aplica una norma de emisión o plan de descontaminación a su actividad, esté preparado para una visita inspectiva".

Cambio de paradigma

La revolución industrial trajo consigo cambios significativos en la forma de producir. A partir de ese momento, se pudo asegurar el abastecimiento de alimentos y otros bienes a la mayor parte de la población. Desde un punto de vista político, los gobiernos fueron capaces de ofrecer desde entonces la satisfacción de las demandas básicas a sus ciudadanos.

Ahora bien, esa producción masiva era subestimada en sus efectos al medio atendida la capacidad de carga que tienen matrices receptoras de sustancias residuales, como es el aire, las aguas del mar, ríos y lagos, o el mismo suelo. Del mismo modo, la explotación de recursos naturales que sirven de insumo para la producción de los bienes demandados por el hombre no constituía un problema.

Pero, como todo en la vida, las cosas tienen un límite. El medio ambiente no es un sumidero inagotable y los recursos naturales no son infinitos. Al poco andar se empezaron a sentir las consecuencias de esto, lo que empezó a afectar a la humanidad.

Son numerosos los casos de contaminación que durante el siglo XX hicieron abrir los ojos de muchos para evidenciar que debe haber grados de protección al medio ambiente. Surgen los movimientos ecologistas. Nacen las agencias ambientales en los países desarrollados. Hay un llamamiento colectivo a cambiar los paradigmas de producción que había impuesto la revolución industrial.

En el siglo XXI, podemos decir que al reclamo de los ecologistas por un medio ambiente amenazado se sumó la queja de las comunidades que se sienten afectadas directas de un modelo de desarrollo que por décadas había sido considerado indiscutible.

Situación Chilena

En Chile, hoy vivimos tiempos de cuestionamiento al modelo político, económico e institucional. A ojos de los economistas Acemoglu y Robinson ("Por qué fracasan los países") estamos debilitando los cimientos que, en teoría, nos llevarían al desarrollo en los próximos años. Lo cierto es que no se puede desconocer el descontento social o como se le quiera llamar. Por otro lado, somos el referente obligado de Latinoamérica (los incontables elogios que oí en Australia hacia Chile daban cuenta de ello). Entonces, ¿en qué fallamos?

La tan criticada Constitución Política de la República fue pionera en materia ambiental, estableciendo en 1980 y como garantía constitucional que todos tenemos, el derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación, estableciendo incluso el recurso de protección en caso de su vulneración.

Ya en los '90 se estableció propiamente una política ambiental, con institucionalidad propia (CONAMA) y con objetivos de protección ambiental definidos: descontaminación atmosférica de la cuenca de Santiago, protección de los cuerpos de aguas receptores de residuos líquidos, entre otros.

Pero el salto real llegó en 2010 con la reforma a la institucionalidad ambiental. Se creó un Ministerio del Medio Ambiente cuyo eje de acción está constituido, al contrario de lo puede pensarse (medio ambiente, ecología), por la promoción del desarrollo sustentable, por cierto a través del diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia ambiental, así como mediante la protección y conservación de la diversidad biológica y de los recursos naturales renovables.

Es decir, se espera que el órgano matriz de la institucionalidad ambiental sea capaz de integrar en el modelo de desarrollo nacional los elementos económicos, sociales y ambientales que dan cuerpo a la sustentabilidad. La oportunidad de consolidar este giro o *lei motiv* ha estado ahí, pero claramente no se han conseguido los resultados esperados.

Más bien, la experiencia de estos primeros años nos ha mostrado un Ministerio del Medio Ambiente que no ha encontrado su nicho. En las evaluaciones ambientales de proyectos ha salido a opinar -a través de sus SEREMI's- de todo y nada, resultando en muchos casos en un obstructor de la inversión. En sus objetivos institucionales, ha estado más preocupado de los proyectos que aprueba el Servicio de Evaluación Ambiental o de aquellos que fiscaliza la Superintendencia del Medio Ambiente, forzando los límites de sus potestades públicas. Como está de moda decir, le ha faltado un relato propio.

Ante esto pensamos ¡qué pérdida de oportunidad! Y ese tiempo no vuelve. Se trata de un Ministerio que pudo encabezar la cruzada del desarrollo sustentable en nuestro país. Uno que realmente promueva el cambio cultural que es necesario y que, tarde o temprano, por vía institucional o extra institucional, va a llegar.

Esperamos que la nueva Administración sea capaz de enmendar el rumbo y no entregue la gestión de este Ministerio, tan politizable, al *people meter*.

Judicialización, fiscalización y otras hierbas

Lo cierto es que cuando no hay un correlato a nivel institucional de lo que una ciudadanía espera, atendido su nivel actual de desarrollo y demandas, se producen los desbordamientos.

Es cierto que hay casos en que las Cortes Superiores de Justicia de nuestro país han llegado más allá de lo esperado, definiendo incluso asuntos de política pública. He sido crítico de esas situaciones en el pasado. Pero eso no nace por arte de magia, se debe considerar el contexto. Como dije anteriormente, hay un desbordamiento que se canaliza por esa vía. La incapacidad de la institucionalidad ambiental de incorporar debidamente los objetivos del desarrollo sustentable tiene, a mi parecer, su cuota de responsabilidad.

Como sea, en nuestro país tenemos una institucionalidad ambiental. Una que va más allá del Ministerio del Medio Ambiente.

Existe un Servicio de Evaluación Ambiental, agencia que se aboca de manera exclusiva a administrar el más icónico de los instrumentos de gestión ambiental vigentes. El sistema de evaluación de impacto ambiental o SEIA ha sido capaz, durante más de 15 años, de incorporar la variable ambiental en proyectos, en muchos casos en etapa de diseño. Eso es lo notable y la mayor sofisticación que hoy presentan los estudios y las declaraciones de impacto ambiental, confirman lo anterior. Así como hemos sido críticos del enfoque que se ha dado al ministerio, reconocemos que este instrumento ha mejorado en los últimos años. Tras las nuevas exigencias impuestas por la normativa respectiva, D.S. 40, nuevo Reglamento del SEIA, está la idea de brindar mayor certidumbre, lo que no la eximirá de complejidades en su aplicación práctica, pues el dinamismo de los ecosistemas impide las certezas absolutas. Y hay que destacar que, tal como se había comprometido, los esfuerzos por cumplir los plazos legales de tramitación, han dado frutos.

Existe una Superintendencia del Medio Ambiente que va a cumplir un año fiscalizando infracciones ambientales, y sancionándolas en algunos casos. Los estándares de fiscalización claramente han cambiado y las empresas sobre las que ha recaído un procedimiento sancionatorio pueden dar fe de esto. Como

> "Pero, como todo en la vida, las cosas tienen un límite. El medio ambiente no es un sumidero inagotable y los recursos naturales no son infinitos."

contraparte, ahora se encuentran con una superintendencia negociadora, que puede ofrecer una salida alternativa mediante un programa de cumplimiento, pero que ha sido implacable al momento de exigir condiciones estrictas. La autodenuncia todavía no logra consolidarse, sobre todo para proyectos grandes y complejos, luego de que las que hicieron mineras, tanto en sus fases de construcción como de operación, fueran rechazadas. Las sanciones son de temer, y de hecho las más bajas que se han aplicado siguen siendo altas en relación a lo que había antes. La recomendación es que si usted tiene un permiso ambiental, o le aplica una norma de emisión o plan de descontaminación a su actividad, esté preparado para una visita inspectiva.

Existen Tribunales Ambientales en Antofagasta, Santiago y Valdivia. Esta jurisdicción especializada se ha caracterizado en sus inicios por abordar de manera técnica las controversias, ofreciendo una fundamentación más robusta de sus decisiones que la preexistente, entregada a la justicia ordinaria. En términos de judicialización, su mera existencia garantiza esta última, pero puede decirse que de la judicialización "positiva" por la razón indicada. Ahora bien, todavía está por verse cómo jugará el recurso de protección (que constituye la raíz de la judicialización de proyectos) del que conocen las Cortes, con la competencia de los tribunales ambientales. Cortes de Apelaciones habían dado evidencia de mostrar deferencia hacia estos últimos, pero una sentencia reciente de la Corte Suprema señala que si se entiende que de cualquier forma se vulnera el derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación (concepto bastante amplio e inclusivo) ello obliga a que las Cortes no se resten de su conocimiento.

Sustentabilidad hoy

La gestión ambiental pública en Chile reconoce como bien a proteger, no el medio ambiente en general, sino que los instrumentos de gestión ambiental existentes (fundamentalmente las resoluciones de calificación ambiental, las normas de emisión, los planes de prevención/descontaminación, etc.). Por lo tanto, hay muchas empresas, por ejemplo las de servicios, que no son objeto de escrutinio en sus conductas de sustentabilidad por la acción del Estado, sino que más bien se sienten movilizadas a hacer algo al respecto por las prácticas imperantes en el mundo del comercio. Adicionalmente, los consumidores en los mercados de destino exigen crecientemente no solo un buen producto -resultado- sino que formas de producción éticas y sustentables -medios-.

¿Por qué entonces me conviene buscar la forma de hacer sustentable mi negocio? Las respuestas tradicionales a esto tienen su origen en el temor a la acción del Estado o incluso en ahorros específicos que se generen a raíz de hacer más eficientes ciertos procesos productivos. Probablemente ninguna de dichas razones individualmente consideradas sea fundamento suficiente para adoptar prácticas de sustentabilidad. La ética en los negocios, por ejemplo, es difícilmente exigible. Pero al final del día, quien busca hacer su negocio amigable con el medio ambiente, con las comunidades y con sus propios trabajadores, estará invirtiendo al largo plazo. El desafío consiste en darse cuenta que los sectores productivos son vistos por la población como proveedores de bienes y servicios fundamentales, sobre todo en el contexto de un Estado subsidiario. En otras palabras, si el Estado ha restringido su ámbito de acción para dejar que la mayor eficiencia de los particulares se aplique en las distintas áreas de la economía, la responsabilidad de estos es mayor. Si ello no se cumple, no nos preguntemos luego por qué se pone en tela de juicio el modelo completo.

Producir bienes y servicios en el Chile de hoy exige entender que los negocios y la inversión deben insertarse adecuadamente en el entorno ambiental y humano donde se desarrollan. Quienes lo han hecho pueden dar cuenta de los beneficios que en todo orden dicho enfoque conlleva. Las exigencias en estas materias, ya legales o comerciales, solo irán en aumento. Es hora de reflexionar acerca de la forma cómo mi negocio puede ser sustentable. Que nadie diga que no se le avisó.

Clínica Universidad de los Andes:
el sello de la Universidad al servicio de la salud

Una Clínica Universitaria.

- El desarrollo de Clínica Universidad de los Andes dentro del campus universitario, busca dar continuidad al proceso de docencia especializada de las carreras del área de la salud, permitiendo formar a los futuros profesionales en un modelo de atención centrado en el paciente.

Infraestructura al servicio de las personas.

- 56.000 m2 construidos según los estándares de la Joint Commission International.
- 46.000 m2 de jardines.
- 1.000 estacionamientos.
- Espacios para acoger a las familias y áreas de circulación diferenciadas para pacientes ambulatorios y hospitalizados.

Personas al cuidado de su salud.

- Más de 200 médicos.
- Más de 200 profesionales de enfermería.
- Equipos de nutricionistas, kinesiólogos, terapeutas ocupacionales, psicólogos y odontólogos.
- Modelo de servicio centrado en las necesidades del paciente y su familia.

Una Clínica de Alta Complejidad.

- Unidad de Paciente Crítico (UPC) Neonatológico, Pediátrico y Adulto.
- Hospitalización.
- Urgencia.
- Pabellones quirúrgicos y de maternidad.
- Centro médico con amplia gama de especialidades.
- Banco de Sangre, Laboratorio, Imágenes y otros servicios de apoyo.

Clínica
Universidad
de los Andes

DE NOCHE NO TODOS LOS GATOS SON NEGROS

Hemisferio IZQUIERDO
executive search consulting

Contratar sin una asesoría profesional es dar una gran ventaja a su competencia®.

16 años de trayectoria, más de 1200 ejecutivos contratados con éxito.

Enrique Foster Sur 277, Las Condes, Santiago, Chile · Teléfono: (56-2) 2 334 4605 · **www.hemisferio.cl**

miembro de iic Partners Executive Search Worldwide

Editorial 4

Egresados:

Programas de Continuidad para egresados 6
Egresado Destacado 2013: Eduardo Fernández León 10
Matías Vial recibe reconocimiento por Gestión e Innovación 16
Cena Anual de Egresados 2013 20
Sports Day 21
Alejandro Ruiz, jefe departamento ambiental Prieto y Cía.
Sustentabilidad en los negocios, ¿para qué? 22

En el ESE:

Alberto López Hermida, *in memoriam* 30
Familia Cousiño: Premio ESE a la Familia Empresaria 2013 34
Encuentro de Innovación Empresarial y Premiación del Ranking
Innovación 2013 40
Nuevos profesores del ESE Business School 44
Seminario anual de la Cátedra Capital Humano Coca Cola Andina 46
Seminario anual Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE 48
Seminario anual del Centro de Trabajo y Familia Grupo Security 50
Seminario anual de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC 52
Seminario anual de la Cátedra de Innovación Grupo Gtd 54
Seminario "Perspectiva del Mercado Financiero Chileno para el 2014" 56
Seminario internacional AMP y Executive MBA en España 57
Encuentro Consejo Asesor Académico del ESE Business School 58
Encuentro Consejo Asesor Empresarial del ESE Business School 59
Reunión anual Empresas Patrono ESE Business School 60
Profesora y egresadas ESE elegidas dentro de 100 mujeres líderes 2013 62
Seminario del ESE fue elegido como el mejor evento de negocios a
nivel mundial por YPO 64
Alfredo Enrione, Fellow de la International Academy of Management 66
Actualización Programas ESE 67
En qué están Nuestros Profesores 68
2013 en el ESE 72

Desde la Academia:

La innovación no es un juego de niños 84
Conciliar trabajo y familia en Chile 90
Grandes familias empresarias en Chile 96
Radiografía de la innovación en grandes empresas, Chile 2013 104
La relación entre los resultados esperados y
las conductas para lograrlos 114
Transforma tu negocio antes que sea tarde 120
La empresa frente a las "pobrezas" 126
Los Políticos y el Control de Gestión 130
Hábitos y expectativas del inversor
de alto patrimonio en el mercado financiero 2013 136
Las nuevas realidades en el mundo laboral,
Generación "Y" y mujeres líderes 142

Alberto López-Hermida, *in memoriam*

Vista área del ESE Business School el 2006

Con gran pesar nos enteramos el pasado 29 de noviembre del fallecimiento de Alberto López-Hermida, fundador y primer Director General del ESE Business School. Alberto había dejado nuestra Escuela en enero de 2011 y padecía una enfermedad que lo tenía prácticamente postrado desde hacía varios meses. Este desenlace tenía necesariamente que ocurrir en alguna fecha próxima, pero su acaecimiento resultó igualmente duro e inesperado. Para todos aquellos que tuvimos la suerte de trabajar con él, su partida evoca muchos recuerdos de los años de la creación, desarrollo y crecimiento del ESE que Alberto consideraba como un hijo más, como señalara don Sergio Boetch, Vicario Regional del Opus Dei en Chile, durante su prédica en la Misa de exequias.

Alberto nació en Buenos Aires el 15 de junio de 1938. Era Contador Público Nacional de la Universidad de Buenos Aires y Contador Auditor de la Universidad de Chile. Se incorporó muy joven a la firma de auditoría PriceWaterhouseCoppers (hoy PwC). Trasladado por la empresa, se vino a Chile en 1975, con la idea de estar aquí algunos años. Sin embargo, como él mismo contaba, a poco andar su familia estaba ya tan enraizada que se le volvió imposible el regreso a Buenos Aires. Sencillamente se opusieron. Chile sería así su destino definitivo. Entre 1995 y 1998 fue Socio Principal de PriceWaterhouseCoppers en Chile.

A partir de 1999 se dedicaría intensamente al ESE. En 2009 Alberto señalaba en una entrevista: "En diciembre de 1998 un grupo de personas fuimos invitados a una reunión con el entonces Rector, Raúl Bertelsen, y otras autoridades de la Universidad [de los Andes]. Se habló de la necesidad de crear una suerte de Instituto que dictara algunos seminarios dirigidos a empresarios".

Inicialmente viajó a Buenos Aires para conocer el IAE y posteriormente a Barcelona, para establecer contactos y aprender qué y cómo lo habían hecho en el IESE. Esos viajes lo impulsaron a iniciar un proyecto de algo que, en ese momento, no existía en Chile: una escuela de negocios exclusivamente de postgrado, orientada a empresarios y altos directivos de empresa.

La experiencia del IESE había sido partir con un programa de alta dirección de empresas, que convocara a dueños, gerentes generales y directores de compañías. Alberto decidió realizar lo mismo acá, lanzando en 2000 el PADE. Las clases tenían lugar

Imagen del emplazamiento del nuevo edificio del ESE.

El último trimestre de 2004 se inició el movimiento de tierra y en enero de 2005 la construcción del edificio del ESE.

Imagen de San Josemaría que Alberto mandó hacer a Roma.

los lunes por la tarde y martes en la mañana en Casapiedra, ya que por esos años la Universidad de los Andes no contaba con una infraestructura adecuada para tal efecto. En ese primer PADE participaron 35 destacados empresarios y directivos. El programa hizo rápidamente noticia y fue el *kick off* del ESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de los Andes. Siguiendo la estrategia del IESE y del IAE, inició en 2001 el Programa de Desarrollo Ejecutivo (PDE, hoy Advanced Management Program, AMP) dirigido a gerentes funcionales y divisionales. Este programa se llevaría a cabo los viernes durante todo el día entre mayo y noviembre.

En 2002 prosiguió con el primer programa conducente a un grado, el Executive MBA, y entró así a competir con los actores establecidos y bien consolidados que, en la época, se encontraban ofreciendo este tipo de cursos. La Universidad terminaba de construir en ese año el edificio de Biblioteca en el campus de San Carlos de Apoquindo. Allí podían impartirse las clases, pues se contaba con excelentes aulas, salas de trabajo en equipo y un comedor. En 2003, la Escuela trasladaría también sus programas PADE y PDE a San Carlos de Apoquindo, dejando de usar instalaciones externas. Todas las sesiones se efectuaban en los auditorios del edificio de Biblioteca. Sin embargo, debido al crecimiento del ESE y de la Universidad, muy pronto el espacio se hizo reducido. En ese tiempo el escaso personal de la Escuela ocupaba un sector en el segundo piso del edificio de Humanidades. Precisamente, debido a esa y otras razones, por esos años se empezó a fraguar el proyecto de un edificio propio y definitivo para el ESE. Se pensó en distintos lugares, pero finalmente se decidió erigirlo en el mismo campus de la Universidad.

Durante los años 2004 a 2006, Alberto dedicó su energía a la construcción de la sede del ESE. En 2004 logró conseguir importantes donaciones para el financiamiento y también un crédito para la parte de los fondos requeridos que ellas no cubrirían. El último trimestre de 2004 se inició el movimiento de tierra y en enero de 2005 la construcción del edificio. Hubo de ocuparse en muchos detalles como fueron los diseños y características deseadas para las aulas, las salas de trabajo en equipos, las oficinas y los espacios comunes. Con todo, Alberto

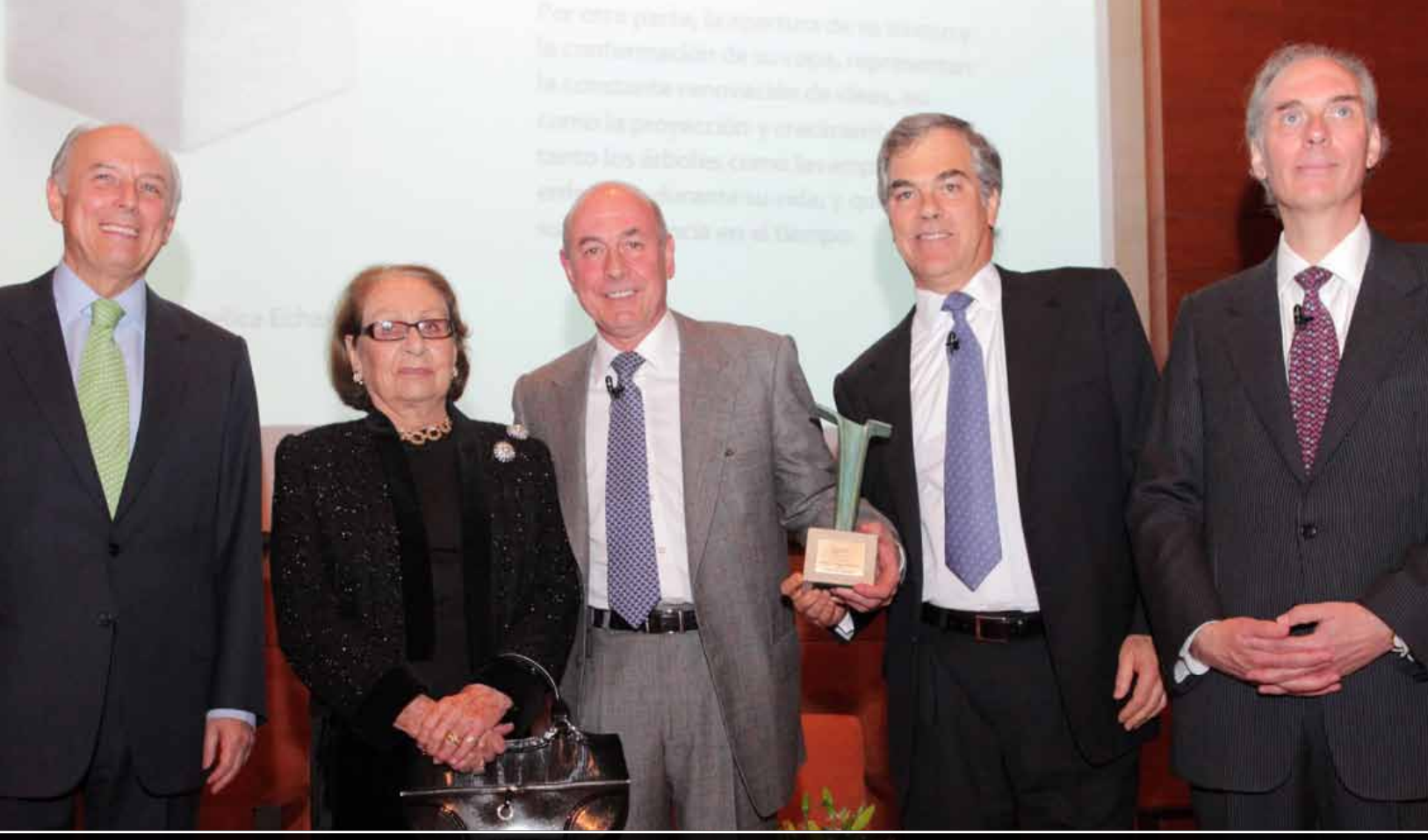
tuvo una especial dedicación al proyecto del oratorio que siguió con esmerada atención y prolijo cuidado. A modo de anécdota vale la pena destacar la historia existente detrás de la imagen de San Josemaría que hoy se encuentra en el Oratorio de la Escuela. Alberto mismo sugirió —luego de un viaje a Roma— usar el sobrerelieve de bronce del escultor italiano Romano Cosci que se encuentra en la sede central del Opus Dei en Roma y, para tal propósito, contactó al artista para encargarle una copia de esa imagen.

No son estas líneas el espacio más propicio para trazar una semblanza acabada de Alberto, pero permítannos recordar brevemente algunas de sus cualidades. Durante los años que dedicó en el ESE, trabajó también en el Bci como director, y dividía religiosamente su semana: lunes, miércoles y viernes aparecía en el ESE y los martes y jueves estaba en el Banco. Dedicaba mucho tiempo a la gente de la Escuela. Todos quienes pudieron colaborar con él, recuerdan su estilo llano y directo, su preocupación real por las personas, tanto en lo concerniente al trabajo como a sus asuntos personales y familiares. No le gustaban mucho las reuniones y prefería el diálogo uno a uno. Esto resultaba fácil ya que inicialmente no eran muchos quienes trabajaban en la Escuela.

Parte de su tiempo lo empleaba en buscar candidatos para los programas, especialmente para el PADE y el entonces PDE. Otro de sus múltiples legados fue la creación de las primeras cátedras apoyadas con donaciones de empresas. En 2002 nace la Cátedra de Empresas Familiares Jorge Yarur Banna, patrocinada por el Bci, la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial, con la cooperación de la familia Larraín Cruzat. En años posteriores, y de forma similar, verían la luz varias otras.

Alberto López-Hermida dejó en el ESE un gran legado de realización institucional: una Escuela de Negocios que en pocos años logró posicionarse entre aquellas de mayor prestigio en Chile. Y dejó asimismo en aquellas personas que trabajaron con él, una huella imborrable con su ejemplo silencioso de profunda fe, confiada esperanza y verdadera caridad cristiana, plasmada ésta última en una permanente preocupación por los demás.

El Equipo del ESE Business School.



Familia Cousiño: Premio ESE a la Familia Empresaria 2013

La familia Cousiño recibió el Premio ESE a la Familia Empresaria 2013 por su contribución a la economía chilena de más de dos siglos. El reconocimiento fue entregado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de su Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, en conjunto con Credit Suisse y La Tercera.

El Premio ESE, que se ha convertido en un hito para la comunidad empresarial del país, busca destacar la importante contribución que hacen las familias empresarias a la economía nacional, reconocer anualmente a una familia que haya combinado exitosamente los asuntos familiares y empresariales e identificar las mejores prácticas que pueden ser útiles para muchos otros clanes empresarios. Para recibir este galardón la familia debe haber alcanzado al menos la segunda generación en la propiedad y administración de los negocios además de presentar una historia de buen desempeño financiero con solidez y rentabilidad. Es fundamental también ser una familia respetada por la comunidad empresarial y la sociedad en general, tanto por su éxito en los negocios, como por los principios y valores que inspira.

Familia Cousiño, un paradigma de diferentes épocas

Los Cousiño amasaron una gran fortuna en el siglo XIX y dejaron a la posterioridad nombres y emprendimientos que aún perduran. Pero las señas de identidad de esta familia no se reducen a los negocios: las obras sociales también forman parte de su legado.

Los Cousiño han hecho una gran contribución a la economía chilena durante más de dos siglos. Proveniente de Galicia, el primero en pisar suelo de la entonces Capitanía General de Chile fue Juan Antonio Cousiño y Orge, en 1760 y es el abuelo de Matías Cousiño Jorquera, quien nació junto con los albores del Chile independiente, en 1810, y al cabo daría inicio a la tradición emprendedora de la familia.

Tras empezar haciendo negocios en las minas de plata del norte, donde también fue pionero en la construcción de ferrocarriles, en 1852 decidió invertir gran parte de su fortuna en el desarrollo de la industria del carbón, adquiriendo la hacienda Colcura en Lota. Por otro lado, cuatro años después compró cerca de mil hectáreas

Archivo Grupo Copesa/Richard Ulloa.

Palacio Cousiño en calle Dieciocho.

Archivo Grupo Copesa/Richard Ulloa.

Palacio Cousiño.

ISIDORA, emprendedora y benefactora

Una de las figuras femeninas más destacadas en la historia de Chile es Isidora Goyenechea. Nacida en 1836 en pleno desierto de Atacama, murió 61 años después en París. A lo largo de esa vida estuvo ligada a los negocios que consolidó su marido, Luis Cousiño, los cuales fortaleció en su viudez sumando inversiones tan innovadoras como la instalación de la primera planta hidroeléctrica de Sudamérica en Lota, encargada a la firma de Thomas Alva Edison. Sin embargo, su figura comenzó a inmortalizarse gracias a las obras sociales que también emprendió, entre ellas, un asilo para mineros inhabilitados, escuelas, construcción de iglesias y la creación de La Gota de Leche, institución encargada de proveer desayuno y cuidados a los hijos de los trabajadores del carbón. Ejemplo de elegancia y buen gusto, dejó siete hijos y un recuerdo que perdura.

Foto Familia Cousiño.

Isidora Goyenechea

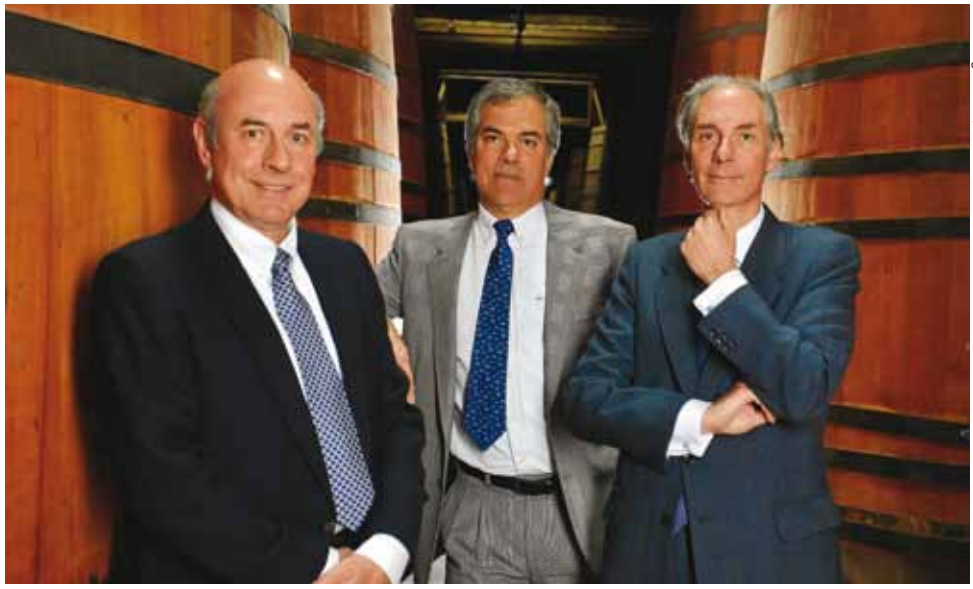
de terrenos a María Mercedes Gandarillas en la precordillera de Santiago. Esas tierras de la Hacienda Macul darían origen a la Viña Cousiño Macul.

Sin embargo, Matías Cousiño no alcanzó a ver en vida el fruto de sus esfuerzos carboníferos y vitivinícolas, pues falleció repentinamente en 1863. Su hijo Luis Cousiño y su nuera Isidora Goyenechea se hicieron cargo entonces de la fortuna familiar, imprimiendo un sello particular tanto a su manera de manejar los negocios como a su vida particular.

"Era una familia especial, que en el siglo XIX tenía un estilo de vida distinto al predominante. Fueron los primeros en incorporar los valores de la cultura francesa y se diferenciaron de un ambiente que en ese momento todavía era de tradición hispánica, más austera, más católica, más severa", reseña hoy Carlos, el primogénito de los tres hermanos Cousiño Valdés y actuales herederos de esta tradición.

Archivo Grupo Copesa/Richard Ulloa.

Palacio Cousiño



Fotos agencia 1 / Mario Dávila

Los hermanos Carlos, Emilio y Arturo Cousiño en la bodega de la viña.

La consolidación

Luis Cousiño ha sido definido como un paradigma de sus tiempos. Fue él quien, en 1860, renovó los viñedos de la hacienda trayendo personalmente desde Francia cepas cabernet sauvignon y semillón. También siguió la explotación de plata en Chañarcillo, aumentó la producción de carbón en Coronel y Lota (agregando la extracción de cobre), introdujo la industria de la seda y sentó las bases de la industria forestal chilena plantando pinos y eucaliptos en el sur, entre múltiples otras actividades que incluyen la política y el mecenazgo. Fue su visión, por ejemplo, la que llevó a la construcción del Palacio Cousiño, del Parque Lota y del Parque Cousiño (actual Parque O'Higgins).

Pero murió joven, a los 38 años, en 1873. Isidora Goyenechea continuó administrando la fortuna familiar, a la que agregó una dimensión social (ver recuadro en página 36) hasta su muerte en París, a los 61 años.

Luis Cousiño e Isidora Goyenechea dejaron siete hijos, tres de los cuales quedaron a cargo de los diferentes negocios familiares. De ellos, fue la rama iniciada por Luis Arturo Cousiño Goyenechea la que con el paso del tiempo tomó las riendas de las principales empresas del núcleo y fue el heredero, además, del Palacio Cousiño, donde habitó con su señora y tres hijos. Entre ellos estaba Arturo Cousiño Lyon, quien perdió a su padre a los cinco años, siendo criado por su madre en Francia e Inglaterra.

Ya adulto, Arturo Cousiño fue el primero en incursionar en actividades inmobiliarias, destacando el desarrollo de Pedro de Valdivia Norte y la compra de diversas esquinas estratégicas en el centro de Santiago, incluyendo el edificio donde antiguamente estaba el Hotel Crillón y que ahora corresponde a la galería del mismo nombre, siendo la marca que en la actualidad agrupa los intereses inmobiliarios. "Originalmente era un negocio de rentas, que con el tiempo pasó al desarrollo de viviendas, malls y strip centers", comenta hoy Emilio Cousiño Valdés.

Otros dos hitos marcaron el recorrido de Arturo Cousiño Lyon. Uno fue la venta de la participación familiar en la minería del carbón de Lota, y también la entrega del Palacio Cousiño a la Municipalidad de Santiago. A lo largo de su vida, igualmente se encargó de mantener y fortalecer las acciones de beneficencia, llevadas a cabo por la Fundación Adriana Cousiño.

Su sucesor fue Carlos Cousiño Subercaseaux. Ingeniero civil hidráulico de la Universidad de Chile, fue el último testigo directo de la etapa clásica de la familia en Chile. En un comienzo se dedicó a emprendimientos propios ligados a su profesión, hasta que unió fuerzas con su padre en los años 70. Durante su gestión en la Viña Cousiño Macul, por ejemplo, impulsó la internacionalización de las actividades de la compañía. Asimismo, fue director de empresas y dirigente gremial.

Luego de su fallecimiento, en 1998, han sido sus hijos Carlos, Emilio y Arturo los encargados de continuar con un legado largo y fructífero, el cual no se concentra solo en hacer empresa. En palabras del primero de los mencionados, "los negocios son una parte de la vida, no son la vida".

Jurado Premio ESE a la Familia Empresaria 2013

- Mauricio Larrain, Director General del ESE Business School y presidente del jurado.
- Andrea Cuomo, Representante de Credit Suisse en Chile.
- Marco Antonio González, Secretario General de Grupo Copesa.
- Andrés de Santa Cruz, Presidente de la CPC.
- Francisco Silva, Presidente Icare.
- Nicolás Majluf, Académico de la Pontificia Universidad Católica.
- Jon Martínez, Profesor de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna, y Secretario Coordinador del ESE Business School.

Criterios de Selección

- Haber alcanzado al menos la segunda generación en la propiedad y administración de los negocios familiares.
- Presentar una historia de buen desempeño financiero, con solidez y rentabilidad.
- Ser líderes o referentes en los mercados donde opera.
- Ser una familia empresaria respetada por la comunidad empresarial y la sociedad en general, tanto por su éxito en los negocios, como por los principios y valores que inspiran.
- Haber establecido y mantenido un sistema de gobierno efectivo.
- Haber vinculado con éxito tradición e innovación.
- Haber demostrado ser un buen ciudadano corporativo y haber hecho una contribución social a las comunidades en que opera.

Jorge Carrosa y Raúl Gardilic.

Antonio Bascuñan; Orlando Poblete, Rector de la Universidad de los Andes y Jorge Cauas.

Verónica Mary, Gerardo Moreno y Cecilia Rodríguez.

Jon Martínez, Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna del ESE; Andrea Cuomo, Representante de Credit Suisse en Chile; Orlando Poblete, Rector de la Universidad de los Andes; Andrés de Santa Cruz, Presidente de la Confederación de la Producción y el Comercio; y Guillermo Turner, Director del diario La Tercera.

Manuel José Ureta, Daniel Alemparte, Emilio Cousiño y Bernardo Matte.

Jorge Peña, Patricia Walker y Rafael Guilisasti.

Familias Empresarias Premiadas

2005: Familia Matte Larraín
2006: Familia Von Appen
2007: Familia Yarur Rey
2008: Familia Luksic
2009: Familia Bofill Velarde
2010: Familia Said Somavía
2011: Familia Solari Donaggio
2012: Familia Guilisasti Gana

Encuentro de Innovación Empresarial y Premiación del Ranking Innovación 2013

Iván Díaz-Molina Director de la Cátedra de Innovación Grupo Gtd del ESE Business School; Claudio Muñoz, Presidente del Directorio de Movistar; Augusto Marcos, Gerente General de La Tercera; Tomás Flores Subsecretario de Economía; Mauricio Larraín, Director General del ESE y Patricio Cortés, Profesor adjunto de innovación y Director del ranking Most Innovative Companies Chile.

El 28 de noviembre se realizó el Segundo Encuentro de Innovación Empresarial organizado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes. En la ocasión se reunieron empresarios y altos ejecutivos de las más grandes empresas de Chile para discutir sobre las mejores prácticas de innovación.

La bienvenida estuvo a cargo del Director General del ESE Business School, Mauricio Larraín, quien enfatizó en la importancia de incorporar la innovación en las empresas para darles mayor valor agregado. En tanto, el Subsecretario de Economía Tomás Flores, quien recibió un reconocimiento especial de parte del ESE por su destacada labor "impulsando reformas microeconómicas para potenciar el emprendimiento, la innovación y los negocios", señaló que la agenda del ministerio está centrada en eliminar las barreras que la economía chilena tiene para los emprendedores para que puedan concentrase en su trabajo y no en cumplir con la infinidad de trámites que la ley les pedía hasta hace poco tiempo.

Durante el Encuentro se realizó la premiación de la cuarta versión del Ranking Most Innovative Companies Chile realizado por el ESE Business School. Una vez más Movistar encabeza el ranking, en función de su destacada labor para crear una potente cultura que premia el intraemprendimiento y la contribución de los colaboradores a la compañía. A esto se suman otras 10 empresas donde se destaca la fuerte presencia de empresas de telecomunicaciones, del sector financiero y de energía. Y este año por primera vez empresas del sector de educación (Cpech) y de la industria del software (In Motion).

Para construir el ranking se utiliza la metodología de Most Innovative Companies© que se desarrolló en el IESE en 2000 como una respuesta a la necesidad de las grandes empresas de la Unión Europea de contar con herramientas simples para gestionar la innovación y potenciarla. Esta herramienta aterrizó en Chile en 2010 de la mano del ESE Business School, y desde esa fecha se ha utilizado en más de 200 grandes empresas, constituyéndose por lejos en la metodología de mayor utilización en Chile y en la mayor base de datos de empresas en innovación del país. Su facilidad de aplicación y capacidad de medición lo ha convertido en el instrumento que utiliza CORFO para diagnosticar y medir el avance de las empresas que postulan a los subsidios de Gestión de Innovación de INNOVA CHILE.

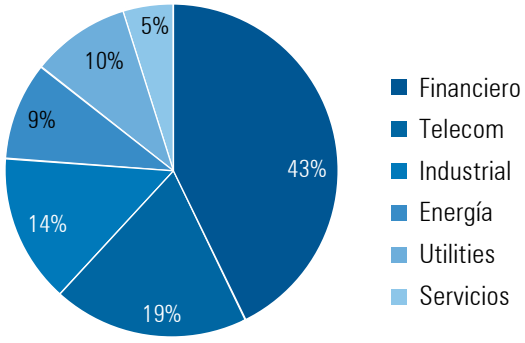
Ranking Most Innovative Companies 2013

En la versión 2013 del Ranking Most Innovative Companies Chile participaron 50 empresas de ocho sectores: retail, servicios financieros, energía, combustibles, industrial, alimentos, telecomunicaciones y construcción. Sus ventas suman sobre de USD 50.000 millones y con más de 64.000 trabajadores en total.

"Movistar, Ultramar, Cpech, Entel y Bci son las cinco empresas más innovadoras de Chile".

"Estudio del ESE Business School analizó más de 50 grandes empresas, encuestó a más de 8.000 trabajadores y entrevistó en profundidad a más de 130 altos ejecutivos".

Grafico 1: Distribución de Empresas Participantes según Sectores Industriales.



Fuente: ESE Business School

Ranking Empresas Innovadoras			
Lugar	Empresa	Industria	Sitio Web
1	Movistar	Telecom	www.movistar.cl
2	Ultramar	Servicios	www.ultramar.cl
2	Cpech	Educación	www.cepech.cl
3	Entel	Telecom	www.entel.cl
4	Bci	Financiero	www.bci.cl
5	Gasco Glp	Energía	www.gasco.cl
6	Aes Gener	Energía	www.aesgener.cl
7	Grupo Gtd	Telecom	www.grupogtd.com
8	Transbank	Financiero	www.transbank.cl
9	In Motion	Software	www.inmotion.cl
10	Metrogas	Energía	www.metrogas.cl

La novedad 2013: aterriza la innovación abierta en Chile

El 2013 por primera vez se observa una gran empresa utilizando los mecanismos de la innovación abierta. Así de la mano del banco Bci, uno de los líderes en innovación en Chile, se utiliza este mecanismo en que la empresa invita a sus proveedores y clientes a proponer ideas para mejorar o crear nuevos productos. Para el éxito de estos programas se requiere del desarrollo de fuertes lazos de confianza que solo se logran después de haber desarrollado una potente cultura tolerante y honesta.

También se observa que las otras empresas líderes tienen otros elementos comunes, como el haber desarrollado una cultura de innovación que es tolerante a la experimentación y al error, en la que hay incentivos a los colaboradores por sus ideas, en que los gerentes promueven e impulsan los nuevos productos, servicios y procesos al interior de la organización. Adicionalmente se observa un creciente interés por medir apropiadamente el impacto de la innovación en los resultados de la empresa.

No es de sorprender que los mejores resultados de innovación están dominados por los sectores financiero y telecomunicaciones que se caracterizan por ser altamente competitivos y de gran eficiencia. Se encuentra evidencia de áreas de incubación y/o *Venture Capital* interno. Finalmente, se observa que las empresas con mayor puntaje definieron la innovación como parte de su estrategia y aparecen explícitamente las definiciones de misión y visión de la empresa.

Ficha Técnica del Estudio

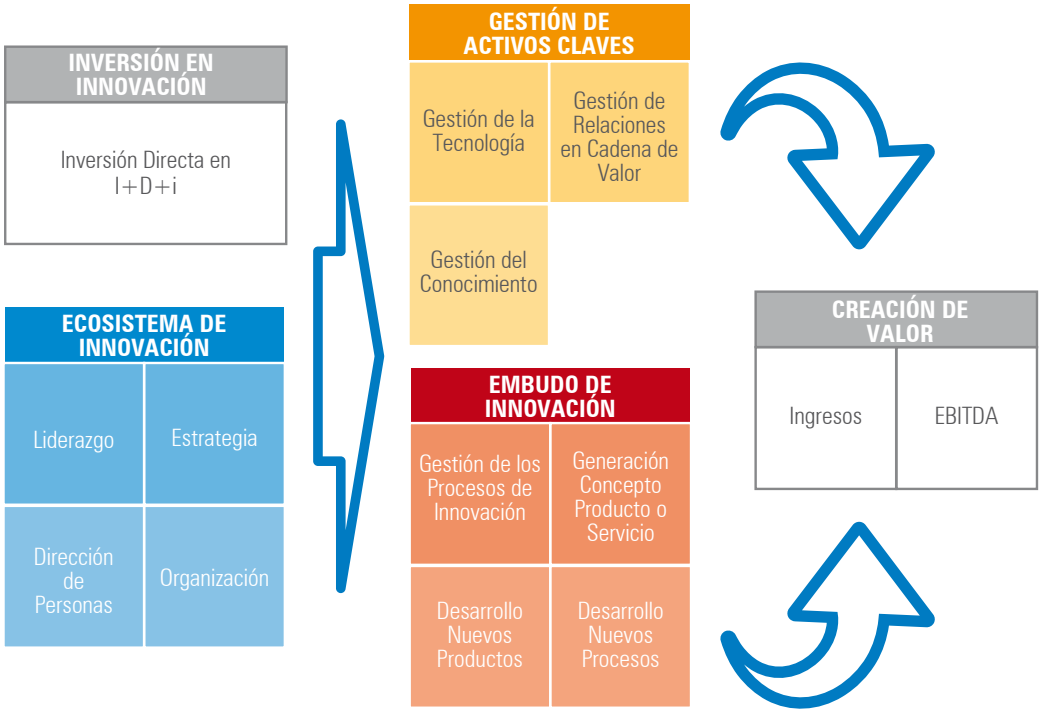
Las empresas que participan de la medición lo hacen voluntariamente.

Aplicación	junio – octubre 2012
Empresas consideradas	50
Ventas anuales promedio por empresa	USD 1.000 millones
Ejecutivos clave entrevistados	135
Número de trabajadores totales	64.000
Encuestas realizadas	7.965
Representatividad	95% de confianza y 5% de error
Modalidad de aplicación	• Entrevista en profundidad a ejecutivos claves de cada organización. • Encuesta electrónica a trabajadores. • Revisión de información financiera y KPIs de innovación proporcionados por la empresa.
Fuente información complementaria	Fuentes públicas de información como por ejemplo sitios web corporativos, bolsas de valores, autoridades regulatorias, memorias corporativas, etc.

Primer lugar del ranking: Movistar.
Recibió el premio Claudio Muñoz, Presidente del Directorio de Movistar.

Metodología Most Innovative Companies

Esta metodología permite medir y comparar las capacidades de innovación sistemática de las empresas, realizando al mismo tiempo el diagnóstico de la situación y evolución de las variables claves responsables de la innovación en la empresa y la comparación de sus resultados con otras empresas, incluso, de otras industrias. El modelo mide cinco variables: la inversión en I+D+i, el ecosistema de innovación, la gestión de activos claves, el embudo de innovación y el impacto sobre los resultados financieros de la organización. Las primeras dos definen el contexto de la innovación en la empresa, las segundas dos los procesos propios de la innovación y la última refleja el impacto de la innovación en los resultados financieros de la organización. Lo anterior, más el conjunto de elementos que define cada variable, se pueden observar en la siguiente figura:



Fuente: Most Innovative Companies

Segundo lugar del ranking: compartido por Ultramar y Cpech.
Recibieron el premio Julio Ramírez, Gerente Región Sudamérica de Ultramar y Cristián Moreno, Director Ejecutivo de Cpech.

Tercer lugar del ranking: Entel.
Recibió el premio Carlos Rodríguez, Gerente de Innovación de Entel.

Nuevos profesores del ESE Business School

Dentro de los objetivos estratégicos del ESE para los próximos años está el duplicar el claustro de profesores y potenciar la investigación. En esa línea en 2013 se integró en el mes de marzo como profesor asociado Raúl Lagomarsino y en septiembre se incorporaron Virginia Bodolica y Martín Spraggon-Hernández como profesores visitantes de jornada completa durante un año.

Raúl Lagomarsino

Licenciado en Relaciones Internacionales de la Universidad de la República de Uruguay. Es Ph.D. y Master en Economía y Dirección de Empresas del IESE Business School de la Universidad de Navarra y CPCL de Harvard Business School.

Cuenta con más de 15 años de experiencia en Executive Education, especializado en Gestión Estratégica del Talento y Culturas Innovadoras. Ha sido Profesor y Director Académico de INALDE Business School en Colombia. Es profesor invitado del ISE en Brasil, IEEM en Uruguay, IDE en Ecuador, IPADE en México, INALDE en Colombia, PAD en Perú, IESE en España, y también conferenciante internacional en eventos relativos a gestión del talento e innovación. Actualmente es profesor asociado de Dirección de Personas del ESE.

Virginia Bodolica

Licenciada en Relaciones Económicas Internacionales de la Academia de Estudios Económicos, Moldavia. Es Ph.D en Administración de HEC Montreal, Canadá; tiene un MBA en la Universidad de Nantes, Francia; y dos Master, el primero en Administración de Empresas en el Instituto Francófono de Administración y de Gestión, Bulgaria y el segundo es un Martes of Arts en el Colegio Europeo, Instituto de Postgrado en Estudios Europeos, Polonia.

Ha sido profesora en distintas universidades entre las que se encuentran la Universidad Americana de Sharjah y la Universidad Zayed de Emiratos Árabes Unidos, la Universidad de Quebec, HEC Montreal y la Escuela Nacional de Administración Pública de Canadá. Actualmente es profesora visitante del ESE Business School en el área de Estrategia.

Martín Spraggon-Hernández

Psicólogo de la Pontificia Universidad Católica de Buenos Aires. Es Ph.D en Administración de HEC Montreal de Canadá. Tiene un MBA en Sherbrooke, Canadá y un Master en Emprendimiento y Gestión Estratégica en ISC Paris Business School, Francia.

Se ha desempeñado como profesor de la Escuela Nacional de Administración Pública, École des Hautes Études Commerciales, Universidad de Ottawa, Universidad de Quebec en Canadá y de la Universidad Americana de Sharjah en Emiratos Árabes Unidos. Actualmente es profesor visitante del ESE en las áreas de Estrategia, Innovación y Negociación.

Dale
velocidad
a tu empresa
AGILIDAD, SERVICIO, CONFIANZA
Servicios Corporativos de Datos • Datacenter
Telefonía Fija • Telefonía Móvil • Servicios TI
Internet • Televisión • Telepresencia • Enlace Satelital
800 380 080 / www.gtdteleductos.com
Gtd
TELEDUCTOS
Gente Totalmente Dispuesta

Seminario anual de la Cátedra Capital Humano Coca Cola Andina

Generación Y, haciéndose cargo de un nuevo tipo de talento

Rafael Mies, Director de la Cátedra Capital Humano Coca Cola Andina; Álvaro González-Alorda, experto en liderazgo; María José Bosch, Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE y Roberto Méndez, Presidente de Adimark.

El ESE Business School, a través de su Cátedra Capital Humano Coca Cola Andina, realizó el Seminario "Generación Y, haciéndose cargo de un nuevo tipo de talento en la empresa del siglo XXI". Se analizaron los desafíos que plantea la "Generación Y" para entender cómo las empresas deben atraer, motivar, retener y alinear a esta nueva generación. (Leer artículo académico sobre el Estudio de la Generación Y en página 132.)

El encuentro contó con la participación de Rafael Mies, Director de la Cátedra Capital Humano Coca Cola Andina y Juan Claro, Presidente de Embotelladora Andina S.A. Además expusieron Roberto Méndez, Presidente de Adimark; Álvaro González-Alorda; experto en liderazgo y María José Bosch, Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE.

Magdalena Matte, Salvador Said y Rafael Mies, Director de la Cátedra Capital Humano Coca Cola Andina del ESE.

Gonzalo Said, Eduardo Chadwick, Roberto Méndez y José Antonio Garcés Silva.

Juan Claro, Presidente de Embotelladora Andina S.A y José Miguel Simian, Subdirector del ESE.

Alan Dunford, Raúl Lagomarsino del ESE, Miguel Peirano y Cristián Mandiola.

Cristóbal Serrano y Juan Pablo Larraín.

Hernán Valdés, Víctor Muñoz, Juan Izquierdo y Andrés Vial Infante.

Seminario anual Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE

Expertos reflexionan acerca de la política y economía nacional

Álvaro Pezoa, Director del Centro de Empresa y Humanismo Grupo CGE del ESE; Claudio Orrego, ex precandidato presidencial DC; Monseñor Ricardo Ezzati, Arzobispo de Santiago y Carlos Larraín, Presidente de RN.

Con el objetivo de analizar desde una perspectiva cristiana la realidad política y económica de Chile, en un año marcado por las elecciones, el ESE Business School de la Universidad de los Andes y la Unión Social de Empresarios Cristianos, USEC, organizaron el seminario "El sentido de la política y la economía según la Doctrina Social de la Iglesia, en un año de decisiones electorales".

Durante el encuentro Monseñor Ricardo Ezzati, Arzobispo de Santiago, llamó a empresarios y ejecutivos a tener buenas relaciones laborales al interior de la empresa, crear puentes de diálogo con sus trabajadores y desarrollar acciones para superar las brechas de desigualdad argumentando que "a los empresarios se les dio mucho y el Señor les pide que desde su vocación deben hacer cosas grandes".

Moseñor Ezzati explicó además que es impropio que las remuneraciones sean un mecanismo de ajuste en momentos de crisis económica y no lo sean en tiempos de bonanza, y recordó que un contrato justo no es solo legal sino que es el moralmente legítimo y válido.

En el ámbito político resaltó la importancia de contar con políticos que reconozcan la dignidad del ser humano y legislen buscando su desarrollo integral. "Es urgente que surjan hoy más políticos capaces de elevar la mirada, audaces para enfrentar esta nueva realidad, que busquen acuerdos para caminar por la senda del bien común y que consideren más la dimensión antropológica para el desarrollo, que la dimensión puramente económica".

Por su parte, el ex precandidato presidencial de la DC, Claudio Orrego, señaló que el concepto del bien común ha desaparecido de nuestra sociedad. "El bien común no existe, hoy el bien común es mi bien particular, porque la gente defiende su metro cuadrado y no aquello que aunque implique un sacrificio personal pueda beneficiar a todos", argumentó.

En tanto, el presidente de RN, Carlos Larraín, llamó a los empresarios a tener un rol activo en política. "No podemos seguir viendo cómo (la política) se desarrolla por fuera y no basta denunciar la desigualdad, sino que hay que entrar en el 'purgatorio de la política', para mejorar la situación del país", señaló.

El empresario Pablo Bosch habló de la importancia de generar una cultura en la empresa, señalando que el mayor tesoro que debemos conquistar es la confianza y el compromiso entre empresa, trabajadores y todos los *stakeholders*.

Finalmente, Álvaro Pezoa, Director del Centro Empresa y Humanismo del Grupo CGE del ESE Business School, concluyó que "si hay algo que nos propone el cristianismo, es que con nuestro trabajo en la empresa, nuestro trabajo en la política, nuestro trabajo pastoral y también lo que aportemos los profesores y cada uno de los presentes, podamos hacer este mundo mejor y podamos contribuir al orden social".

El análisis se desarrolló en el marco del seminario "El sentido de la política y la economía según la Doctrina Social de la Iglesia, en un año de decisiones electorales".

El encuentro contó con la participación del Arzobispo de Santiago, monseñor Ricardo Ezzati; el presidente de RN, Carlos Larraín; el ex precandidato presidencial, Claudio Orrego; el empresario Pablo Bosch y el Director del Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE del ESE, Álvaro Pezoa.

Ricardo de Tezanos Pinto, Mauricio Larraín, Director General del ESE Business School y el Nuncio Apostólico, Ivo Scápolo.

Pablo Bosch, José Antonio Garcés Silva, Presidente USEC y José Miguel Simian, Subdirector del ESE.

José Miguel Ureta, Antonio Ortúzar y Leonardo Vivanco.

Gonzalo Larios y Ricardo Riesco.

Luis Hernán Cubillos junto a Alfredo Comandari y Erwin Hahn, directores USEC.

Carolina Errázuriz, Luz María Mandujano y Alejandra Mehech.

Seminario anual del Centro de Trabajo y Familia Grupo Security
Realidad de la conciliación en Chile

Claudio Muñoz, Presidente del Directorio de Movistar; Alejandra Mehech, Gerente División de Personas Banco Santander; María José Bosch, Directora del Centro de Trabaj y Familia Grupo Security del ESE; Karim Becker, Gerente Cultura Corporativa Grupo Security; Francisco Sila, Presidente Grupo Security y Mauricio Larraín, Director General del ESE.

El Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School de la Universidad de los Andes realizó con gran éxito su seminario anual "Realidad de la Conciliación en Chile".

Durante el encuentro la profesora María José Bosch, Directora del Centro, presentó los resultados del Estudio IFREI 1.5 2012. Se trata de un estudio global desarrollado por el ESE Business School y el IESE Business School en España, el cual se realiza cada dos años y busca medir la realidad chilena con respecto a la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Por su parte, Mauricio Larraín, Director General del ESE recalcó la importancia que tiene para el país, las empresas y las personas la conciliación trabajo y familia. "Es vital estudiar todas aquellas políticas y prácticas que puedan llevarnos por el camino de la conciliación, es por esta razón que el ESE creó el Centro de Trabajo y Familia con el objeto de contribuir en esta materia".

Francisco Silva, Presidente del Grupo Security, en tanto, destacó la importancia de la mujer en el mundo del trabajo. "Para crecer y desarrollarnos nos dimos cuenta que la presencia de la mujer era de gran importancia, es por esto que no nos imaginamos nuestro trabajo sin una inclusión permanente. La mujer llegó para quedarse y esperamos que su influencia siga creciendo".

El Presidente del Directorio de Movistar, Claudio Muñoz, fue enfático en señalar que "nuestros empleados son más que un trabajo y un sueldo es por esto que buscamos una razón de ser. Les decimos me gusta lo que haces para nuestra compañía. Por otro lado, cuando desarrollas un plan de recursos humanos preguntando a las personas, las vas involucrando en el plan de negocio".

En tanto, Alejandra Mehech, Gerente División de Personas Banco Santander, explicó que "la riqueza y lo que distingue a una organización hoy en día es su capital humano. Uno de los desafíos para seguir avanzando en la complementariedad es lograr una mejor comprensión y difusión del aporte del liderazgo femenino. Necesitamos además una mayor preocupación del hombre en la casa, pero no de ayuda más bien de complementariedad".

Finalmente Karin Becker, Gerente de Cultura Corporativa del Grupo Security, destacó la importancia que tiene el apoyo de la alta administración en la complementariedad al interior de las empresas. "Sin el compromiso de ellos es complicado tener políticas que lleguen a toda la compañía. Es muy importante que el área de personas esté bajo la gerencia general para que de esta manera esté dentro de las prioridades de la compañía".

Karin Becker, Francisco Silva y Mauricio Larraín.

El encuentro contó con la participación de Mauricio Larraín, Director General del ESE; Francisco Silva, Presidente Grupo Security; María José Bosch, Directora del Centro Trabajo y Familia; Claudio Muñoz, Presidente del Directorio Movistar; Alejandra Mehech, Gerente División de Personas Banco Santander y Karin Becker, Gerente Cultura Corporativa Grupo Security.

Jorge Marín y María Teresa Matetic.

Alejandra Mehech y María José Bosch.

Claudio Muñoz y Andrés Montero.

José Ignacio Alonso, Renato Peñafiel y Javier Briones.

Seminario anual de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC

Evaluación del directorio: claves para la implementación

Matías Pérez Cruz, Presidente Gasco; Alfredo Enrione, Profesor Titular de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC del ESE; Fernando Coloma, Superintendente de Valores y Seguros y Antonio Tuset, Director Cristalería Chile.

El ESE Business School con el apoyo de PwC Chile y CTPartners, organizó el Seminario "Evaluación del Directorio: Claves para la Implementación". La difusión de la norma de carácter general N°341 de la Superintendencia de Valores y Seguros obliga a las sociedades anónimas a informar sobre una serie de prácticas de gobierno corporativo.

Para analizar esta norma expusieron Alfredo Enrione, Profesor Titular de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC; Fernando Coloma, Superintendente de Valores y Seguros; Keith Meyer y Sylvain Dhenin, dos de los mayores expertos mundiales en la evaluación de directorios.

Francisco León, Director Cristalería Chile y Nicolás Ibáñez, Director Walmart Chile

Mauricio Larraín, Director General del ESE Business School; Sylvain Dhenin, Vice Chairman CT Partners; Canio Corbo, Presidente Empresas Pizarreño; Keith Meyer, Vice Chairman CT Partners y Wolf Von Appen, Chairman de Ultramar.

Comisión Nacional de Acreditación CNA Chile
UNIVERSIDAD ACREDITADA 5 años
desde diciembre de 2012 hasta diciembre de 2017
Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio

ESE BUSINESS SCHOOL
Universidad de los Andes

Nunca dejes de avanzar

MBA-ESE

16ª EDICIÓN

LÍDERES FORMANDO LÍDERES

"La esencia del trabajo directivo es tomar decisiones y alcanzar objetivos a través de otros. El Executive MBA del ESE Business School te permitirá potenciar conocimientos, habilidades y virtudes indispensables para las posiciones de liderazgo mediante la interacción con pares de primer nivel y la discusión de casos complejos del mundo real".

Alfredo Enrione
Profesor Titular de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC del ESE

- Primera Business School exclusivamente de postgrado y alta dirección en Chile.
- Alumnos de excelencia: 80% en cargos gerenciales.
- Mentorías individuales con destacados empresarios nacionales.
- Seminario Internacional en el IESE Business School de la Universidad de Navarra, España.

INICIO DE CLASES
9 de abril de 2014

FORMATOS DE CLASES
Semanal y cada tres semanas

DESCUENTO POR ADMISIÓN TEMPRANA
hasta el 31 de enero de 2014

Accredited by Association of MBAs

INFORMACIONES E INSCRIPCIONES: 2618 1536 - 2618 1581 • ese@uandes.cl • www.ese.cl/mba

ESE Business School Chile

Seminario anual de la Cátedra de Innovación Grupo Gtd

Expertos reflexionaron acerca de cómo y por qué innovar

Iván Díaz Molina, Renée Ben-Israel, Darío Morales y Matías Vial.

El análisis se desarrolló en el marco del seminario "Innovación y Start-up en Israel, un ejemplo para Chile".

Con el objetivo de analizar la importancia de la innovación para la sociedad, la realidad chilena y cómo los avances en Israel son un ejemplo para nuestro país, el ESE Business School, a través de su Cátedra de Innovación Grupo Gtd, realizó el Seminario "Innovación y Start-up en Israel, un ejemplo para Chile".

Durante el encuentro Iván Díaz Molina, Director de la Cátedra de Innovación Grupo Gtd del ESE, mencionó dos de las áreas relevantes donde se materializa la innovación, una de ellas, explicó, es la transferencia tecnológica desde las universidades hacia la sociedad y la otra es la innovación que puede desarrollarse al interior de las empresas.

El encuentro contó con la participación de Renée Ben-Israel, Vicepresidente de Transferencia Tecnológica de Yissum Research Development Company de la Universidad Hebrea de Jerusalem; Darío Morales, Subdirector de Transferencia Tecnológica Innova Chile de CORFO; Matías Vial, Director de Desarrollo e Innovación de la Universidad de los Andes e Iván Díaz Molina, Director de la Cátedra de Innovación Grupo Gtd del ESE Business School.

Por su parte Matías Vial, Director de Desarrollo e Innovación de la Universidad de los Andes, se refirió al avance que la casa de estudios ha desarrollado en materia de innovación e investigación y cómo en últimos tres años se han materializado proyectos exitosos como el Centro de Terapia Celular Cells for Cells.

En tanto, Darío Morales, Subdirector de Transferencia Tecnológica Innova Chile de CORFO, explicó que dicha institución busca convertir a nuestro país en un verdadero polo de innovación. "La innovación está en todas partes, donde hay un problema, hay una oportunidad de innovar. La innovación, es un proceso estructurado en el que se deben considerar varios factores, tales como inversión en educación, apoyo del Estado, tolerancia a la frustración e intercambio de ideas, entre otros. Hoy el sector privado tiene una gran oportunidad y responsabilidad de llevar al país a la siguiente etapa de innovación e investigación", argumentó.

Finalmente, Renée Ben-Israel, Vicepresidente de Transferencia Tecnológica de Yissum Research Development Company de la Universidad Hebrea de Jerusalem, explicó cómo Isreael se ha convertido en uno de los países con mayor cantidad de iniciativas innovadoras que logran desarrollos comerciales, siendo el segundo país con mayor cantidad de empresas innovadoras listadas en el mercado bursátil americano. Dentro de las razones que explican esta situación se encuentra el importante apoyo económico que el Estado destina a investigación e innovación.

Renée explicó la importancia de que las universidades no solo posean centros de investigación sino que también sean capaces de transferir estos descubrimientos al resto del mundo. La universidad Hebrea, hace ya 47 años, creó Yissum, justamente, para comercializar las investigaciones que se realizaban al interior de los laboratorios de la universidad. En la actualidad Yissum tiene registradas más de 8.300 patentes, ha licenciado 700 tecnologías, es responsable por el exitoso *spin-off* de 80 compañías y genera más de US$ 2.000 millones en ventas anuales de productos originados por ella. Sin duda todo un ejemplo para nuestro país.

Seminario
"Perspectivas del Mercado Financiero Chileno para el 2014"

Con el objetivo de analizar las perspectivas del mercado financiero chileno para el 2014 el ESE Business School de la Universidad de los Andes organizó, en noviembre, un seminario en el que expusieron Carlos Budnevich, Director del Master en Finanzas Aplicadas del ESE; Jorge Selaive, Economista Jefe BBVA; Jaime de la Barra, Presidente de Compass Group; Claudio Melandri, Gerente General Banco Santander y Guillermo Tagle, Socio IM Trust. La bienvenida estuvo a cargo del Director General del ESE, Mauricio Larraín.

Seminario internacional
AMP y Executive MBA en España

EXECUTIVE MBA

En mayo sesenta alumnos del MBA, estuvieron durante una semana en el IESE Business School de Madrid. Durante su estadía participaron en el seminario Internacional "Desafíos para las Empresas en un Entorno Global". Además visitaron importantes empresas de la capital española.

AMP

En julio setenta alumnos del AMP – Advanced Management Program- del ESE Business School, viajaron a España para participar en un seminario residencial de una semana, exclusivo para ellos, en el IESE Business School de Barcelona. En este lugar se desarrolló el Seminario Internacional "Desafíos para las Empresas en un Entorno Global", el que contempló clases exclusivas con destacados profesores de dicha escuela de negocios y visitas a importantes empresas de la cuidad.

Encuentro Consejo Asesor Académico del ESE Business School

Los miembros del Consejo Asesor Académico junto al Director del ESE Business School, Mauricio Larraín.

El 5 de agosto en el ESE Business School se reunió el Consejo Asesor Académico con el propósito de evaluar los distintos programas y aportar nuevas ideas que contribuyan a una constante actualización académica.

Durante el encuentro se analizó el desarrollo de profesores e investigación y se realizó una revisión detallada de todos los programas que la Escuela imparte: los programas con grado académico Master en Finanzas Aplicadas y el Executive MBA; los programas de posicionamiento directivo PADE, AMP, PDE y DMV y los programas de educación ejecutiva In Company y Focalizados.

El Consejo Asesor Académico está integrado por Aldo Musacchio, profesor de Harvard Business School; Pedro Videla, profesor del IESE Business School; Fernando Suárez, profesor de Boston University; Fernando Fraguerio, Rector de la Universidad Austral de Buenos Aires; Gabriel Barczely, profesor del ESE; Claudio Lucarelli, Decano de Ingeniería Comercial de la Universidad de los Andes y José Miguel Simian, Director Académico del ESE.

Encuentro Consejo Asesor Empresarial del ESE Business School

Mauricio Larraín, Director General del ESE; Paola Luksic, Presidenta Fundación Luksic; José Antonio Garcés Silva, Presidente Inversiones San Andrés y José Antonio Garcés Silva, Director Inversiones San Andrés.

En el ESE Business School se desarrolló la reunión anual del Consejo Asesor Empresarial integrado por destacados empresarios que comparten con la Escuela su visión de empresa, forjada a través de una vasta trayectoria profesional. Su propósito es contribuir al proceso de desarrollo de los distintos programas del ESE, mediante un contacto permanente y real con el mundo de los negocios.

José Antonio Rabat, Vicepresidente Inmobiliaria Manquehue; Luis Enrique Yarur, Presidente Banco Bci; Mauricio Larraín, Director General del ESE Business School y Christoph Schiess, Presidente Directorio Transoceánica.

Manuel Casanueva, Presidente Gtd y Francisco Silva, Presidente Grupo Security.

Fernando Larraín Cruzat, Gerente General de Larraín Vial: Jorge Mckay, Gerente General Chocolates La Fète; Francisco Javier Garcés, Gerente General Corporativo Salfa Corp e Isidoro Quiroga, Presidente Asesorías Benjamín.

Reunión anual Empresas Patrono

ESE Business School

Con la creación de las Empresas Patrono el ESE pretende lograr apoyo para consolidar su misión formativa y afrontar proyectos de futuro en el ámbito de la investigación académica empresaria.

En octubre se realizó la reunión entre el ESE y sus Empresas Patrono con el objeto de informarles en lo que está la Escuela y agradecer su importante apoyo para toda la investigación que realiza el ESE.

La misión del ESE Business School es prestar un servicio a la sociedad en general y al mundo de la empresa en particular, mediante una labor docente de alta exigencia y calidad, apoyada en una sólida investigación de los problemas que afectan a la empresa. Busca que los profesionales formados en sus aulas se distingan por su competencia profesional, su capacidad de servir responsablemente a la sociedad y su actuación ética en el quehacer empresarial.

Especial interés ha tenido el ESE por fomentar la investigación y el desarrollo de temas que actualmente tienen un alto impacto en las decisiones de negocios. Con la creación de las Empresas Patrono el ESE pretende lograr apoyo para consolidar su misión formativa y afrontar proyectos de futuro en el ámbito de la investigación académica empresarial. El aporte realizado por las Empresas Patrono permite al ESE financiar programas de investigación, formación de profesores jóvenes en el extranjero, ampliación de la biblioteca, financiación de becarios y gastos generales de investigación. Es considerado un aporte estratégico para el desarrollo de la Escuela.

Las Empresas Patrono son Accenture; Alimentos El Globo; Alta Dirección Corporate & Investment Banking; Alto S.A.; Banco BICE; Banco Bci, a través de la Cátedra de Empresas de Familia; Barrick; BBosch; Bci Seguros; Coca Cola Andina S.A., a través de la Cátedra de Capital Humano; CVV Claro Vicuña Valenzuela; Danone Chile S.A.; Familia Larraín Cruzat, a través de la Cátedra Ética y Responsabilidad Empresarial; Foster Wheeler Chile S.A.; Grupo CGE, a través del Centro Empresa y Humanismo; Grupo Security, a través del Centro Trabajo y Familia; GTD Grupo Teleductos, a través de la Cátedra Innovación; HR Buro S.A. Consulting Services; JP Morgan Chase Bank Chile; Mekano; Nestlé; Panel Consultores en Gestión; Prieto y Cía. Abogados; PwC Chile, a través de la Cátedra de Gobierno Corporativo y Stratos Executive Search.

Profesora y egresadas ESE elegidas dentro de 100 mujeres líderes 2013

La profesora María José Bosch, Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School; Soledad Neumann, egresada AMP 2013 y Directora Ejecutiva de la Unión Social de Empresarios Cristianos; y Francisca Riesco, egresada Formación Empresarial de la Mujer – FEM 2013 y Fundadora y Gerente General de CarameloVending, fueron elegidas dentro de las 100 mujeres líderes.

Economía y Negocios de El Mercurio junto a Mujeres Empresarias organizan el premio "100 Mujeres Líderes", el cual ya ha premiado a más de 1000 mujeres en los ámbitos empresarial, profesional, académico y de servicio público y social. Se trata de un reconocimiento a la trayectoria y aporte femenino al desarrollo del país, y busca destacar a las mujeres más influyentes en las diversas áreas.

María José Bosch

María José Bosch es profesora asistente y Directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE. El Centro tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a crear una cultura de responsabilidad familiar corporativa. Además dirige el Club IFREI Chile que es el punto de encuentro para empresas interesadas en desarrollar entornos que promuevan la Responsabilidad Familiar Corporativa. Es también, Ph.D. in General Management y Master of Research in Management del IESE Business School, Barcelona, España. Investiga además en temas de dirección de personas como conciliación trabajo y familia, liderazgo, liderazgo femenino, desarrollo de competencias, diferencias culturales, confianza y comportamiento organizacional.

Soledad Neumann

Soledad Neumann desde 2004 es Directora Ejecutiva de la Unión Social de Empresarios Cristianos, USEC, organización que busca orientar y motivar a empresarios y ejecutivos para la incorporación de valores cristianos en la actividad empresarial. En el ámbito académico posee un diplomado en Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad Alberto Hurtado y un diplomado en Gestión Internacional en RSE de la Universidad Católica de Valparaíso; estudios en Ética Empresarial y RSE en la Universidad Católica de Chile y el 2013 cursó el programa Advanced Management Program, AMP, del ESE Business School de la Universidad de los Andes. Es también representante ante Uniapac, red mundial a la que pertenece USEC, en congresos mundiales, reuniones de directorio y miembro estable del foro de responsabilidad social de Uniapac Latinoamérica.

Francisca Riesco

Francisca Riesco fundó Caramelovending el año 2005 cuando le pagaron una deuda con dos máquinas expendedoras de bebidas. Fue este el punto de partida de su empresa. Al poco andar compró 10 máquinas más y ese año terminó con 15 en total. En la actualidad Caramelovending está presente en 500 empresas que quieren un muy buen servicio y calidad. Este año además de ser elegida una de las 100 mujeres líderes obtuvo el premio Mujer Emprendedora Santander 2013.

Seminario del ESE Business School fue elegido como el mejor evento de negocios a nivel mundial por YPO

La prestigiosa agrupación global The Young Presidents Organization (YPO) eligió al evento realizado en el ESE Business School de la Universidad de los Andes el mejor evento de formación ejecutiva del año 2013.

De los casi dos mil eventos realizados en el periodo 2012-2013 en prestigiosas universidades como London Business School, Chicago Business School y Harvard Business School, entre muchas otras, el seminario realizado en Chile en mayo de 2013 fue el mejor calificado como "Best of the Best".

"Este reconocimiento internacional nos llena de orgullo y nos incentiva para seguir trabajando de la misma forma" comenta Alfredo Enrione, profesor del ESE Business School, quien además dirigió y viajará a Los Angeles, Estados Unidos a recibir el premio en un evento de la Global Leadership Conference en febrero de 2014.

El evento en Chile

El 2013 el ESE Business School fue elegido como sede del Latin America Leadership Seminar (LALS). Se trató de una instancia para intercambiar experiencias, discutir y aprender acerca de la realidad de América Latina.

Durante cuatro días setenta líderes empresariales de distintos países de Iberoamérica tuvieron la oportunidad de discutir sobre los nuevos desafíos que se presentan en la región. Los principales temas tratados fueron los cambios sociales, políticos y económicos que están experimentando las diferentes áreas de América Latina y cómo las empresas exitosas están enfrentando dichos desafíos; cómo preparar sus empresas para crear valor y adaptarse a este nuevo escenario; y, finalmente, los nuevos modelos de gobierno empresarial y los estilos de liderazgo requeridos para más efectivos para estas nuevas realidades.

Los expositores del encuentro fueron los profesores Aldo Mussacchio de la Harvard Business School, Vittorio Corbo, y los profesores del ESE Business School Alfredo Enrione, Jon Martínez y Gonzalo Zubieta.

Las evaluaciones de este exigente grupo de participantes resultaron además muy estimulantes para nuestra Escuela:

"He estado muchas veces en las mejores escuelas de negocios del mundo, incluyendo la HBS Gracias por todo el apoyo y empeño en haber logrado un contenido académico muy relevante y de calidad/clase mundial. Para los que tuvimos el privilegio de experimentar el ESE, puedo decir que no tiene nada que envidiarle a nadie. Felicitaciones!"

"Gracias por todo! Felicidades a los anfitriones; espectacular!!!"

""¡ESPECTACULAR! El mejor programa educativo del que tenga memoria, y a pesar de que estos chilenos nos hicieron trabajar como perros, les doy un resonante 10"

"Quiero reconocer y agradecer a todo el equipo organizador de LALS Chile... por un evento exquisitamente bien logrado; profundo en fondo y rico en forma. Para mí, un 10 redondo".

"Me uno a todos los mensajes anteriores, los felicito por la organización, la excelencia educativa y la buena selección de los temas".

"Gracias por una semana Aaa+ !! "

"Solo quisiera agregar que superó por mucho mis expectativas. Muchas gracias anfitriones".

"En lo personal regresé a mi país realmente satisfecho y motivado, con mis expectativas (que ya eran altas) completamente excedidas. Les agradezco por haber organizado este evento de nivel mundial".

Alfredo Enrione nombrado Fellow de la International Academy of Management

Reunión de la International Academy of Management en Atlanta.

La International Academy of Managemet se reunió en Atlanta durante el 2013 para analizar el rol de la empresa privada en la sociedad y cómo las Escuelas de Negocio deben influir en este contexto.

En esta ocasión se dio la bienvenida a los nuevos fellows de la IAM, entre los que estaban el profesor Robert Eccles de la Harvard Business School, Rita Gunther McGrath de Columbia y el profesor Alfredo Enrione del ESE Business School.

Alfredo Enrione tiene una destacada trayectoria, y es considerado un pionero en Latinoamérica en materias de gobierno corporativo y directorios. El profesor Enrione es Ph.D en Economía y Dirección de Empresas del IESE de la Universidad de Navarra, Máster en Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile e Ingeniero Civil Industrial mención Mecánica también de la Universidad Católica. Es profesor titular de la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo, desde donde dirige un programa de investigación, difusión y docencia en temas de organización, estrategia, gobierno corporativo y directorio. Es Director del Programa PADE y MBA del ESE y es además consultor y director de empresas.

Durante el encuentro en Atlanta se analizó cómo la sustentabilidad evoluciona desde una perspectiva ambiental a una social; cómo las empresas aún no han logrado integrar el tema de la sustentabilidad a sus modelos de negocio y porqué deben evolucionar desde estrategias de sustentabilidad a estrategias sustentables; los desafíos de la formación de ejecutivos en mercados emergentes, en particular Asia, África y América Latina; cómo está evolucionando la relación entre empresas y gobiernos; y cómo esto genera nuevas oportunidades y amenazas para ambos.

La International Academy of Management es una organización fundada en 1924, que integra un selecto grupo de solo 200 personas entre académicos y líderes empresariales, para debatir sobre los temas más relevantes de la dirección de empresas a nivel mundial. El grupo reúne a los líderes de las empresas más grandes del mundo como Donald Keough (Coca-Cola), Sam Palmisano (IBM), Adrian Cadbury (Cadbury) y Paul Laudicina (AT Kearney) con destacados académicos de escuelas de negocios líderes como Michael Porter, David Collis, Morgan Gareth, Peter Lorange, Stuart Hart, y Henry Mintzberg, entre otros.

Actualización Programas ESE

DIPLOMA EN MARKETING Y VENTAS - DMV

Durante el 2014, el actual Programa en Marketing y Ventas del ESE, cambiará su nombre a Diploma en Marketing y Ventas, el que continúa siendo una oportunidad única para obtener una preparación completa, estratégica y táctica en Marketing y Ventas.

El DMV tiene como objetivo proporcionar herramientas concretas, vinculadas a los desafíos reales que se enfrentan en áreas comerciales y se dirige a personas con al menos 3 años de experiencia laboral idealmente en el área marketing o ventas.

El Diploma en Marketing y Ventas 2014, incorpora una experiencia internacional, con clases en el IAE Business School, de la Universidad Austral, Buenos Aires. Se trata de una Escuela que posee un alto nivel de desarrollo en temas comerciales. El DMV es evaluado y conduce a un Diploma en Marketing y Ventas.

PROGRAMA DESARROLLO DE EMPRESARIOS - PDE

El DME, programa de Dirección de la Mediana Empresa, cambia su nombre a partir del 2014 a PDE, Programa Desarrollo de Empresarios. Se trata de un programa dirigido a dueños, socios, gerentes generales y gerentes de administración y finanzas, que están a cargo de la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas de empresas en crecimiento.

El PDE es un programa que permite tomar distancia para cuestionar la implementación de los objetivos a través de la reflexión y permite compartir experiencias con pares. Es una gran instancia de potenciar fortalezas personales.

El formato del PDE es quincenal, permitiendo al directivo no ausentarse en forma prolongada pero si empaparse de la experiencia ESE a través del método del caso, que lo hace un programa práctico y aplicado, sin ser evaluado.

En qué están
Nuestros Profesores . . .

El profesor del ESE **Patricio Rojas** ha estado desarrollando una serie de actividades de investigación. Su artículo "Political Pressures and Public Agencies: Pure Evil or a Way of Adding Value?" fue seleccionado para presentarse en la conferencia de la Iberoamerican Academy of Management, realizada en diciembre de 2013. Asimismo está trabajando en otro artículo que aborda cómo los sistemas de gestión interactivos facilitan el aprendizaje organizacional y contrarrestan los efectos negativos de las fuerzas inerciales y las rutinas defensivas.

Adicionalmente está desarrollando otros dos proyectos de investigación. El primero explora el diseño e implantación de indicadores no financieros para gestionar prioridades estratégicas emergentes, analizando y documentando el rol que tienen estos indicadores en la construcción del contexto en que las organizaciones definen y evalúan sus iniciativas estratégicas.

El segundo proyecto aborda los Sistemas de Gestión de Riesgo y Sustentabilidad - SGRS - utilizados por la Mediana Empresa, es decir, todas aquellas rutinas y procedimientos basados en información que los managers utilizan para gestionar las incertidumbres estratégicas de su organización.

Por otro lado, el profesor ha estado trabajando en dos casos de estudio. Mientras el caso regional "Enjoy Patagonia", desarrollado junto al profesor José María Corrales del IAE Business School, aborda temas de gestión presupuestaria, precios de transferencia, fijación de metas y esquemas de incentivos, el segundo caso de estudio trata la problemática de la gestión de la innovación bajo situaciones de presión.

Se suma a lo anterior que el profesor Rojas fue invitado a participar como experto en temas de Estrategia y Control de Gestión en el equipo de académicos que evaluarán la metodología del Plan ChileGestiona, del Ministerio de Hacienda.

María José Bosch Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security, realizó bajo el alero de este centro el diagnóstico IFREI 2.0 a Transbank y acreditación a Transbank como IFREI Accredited Member; organizó el seminario: "Realidad de la Conciliación en Chile" y participó en el seminario: "Generación Y, haciéndose cargo de un nuevo tipo de talento en la empresa, del siglo XXI" con una charla acerca de las mujeres. Asimismo realizó el informe IFREI 1.5, un estudio de conciliación familia-trabajo en Chile, comparación con el mundo y Latinoamérica (MJ.Bosch & MP. Riumallo). Además participó en el V Seminar of Work and Family Conference: "Employers Taking Care, Employees Working Well" en Barcelona. También publicó el paper "Multicultural validation of a three-dimensional framework of managerial competencies: A comparative analysis of its application in Asia versus non-Asian Countries" en el Journal of Asian and Business and Management. Durante el 2013 realizó además tres foros del Club IFREI y participó en el curso Global Colloquium on Participant-Centered Learning Program en Harvard.

El profesor del ESE **Raúl Lagomarsino** dictó sesiones de clases en INALDE Business School (Colombia) en los programas Executive MBA, PADE (Bogotá), PADE (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla). Asimismo dictó sesiones en el IEEM Business School (Uruguay) en los programas Executive MBA y PADE. Publicó columnas en diarios de Uruguay (El Observador), Colombia (El Tiempo) y artículos en Revistas Especializadas de RRHH (RR.HH. Management, Chile). Además realizó investigación sobre Generación Y: "Expectativas laborales de la Generación Y", con datos de Chile y Colombia, resultados publicados en diario La Tercera.

Álvaro Pezoa, Profesor Titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial realizó las siguientes actividades académicas bajo el alero de esta cátedra: participó como invitado en el Proyecto de Investigación Internacional sobre "Virtue Ethics, Management and Business" asumiendo, además, la responsabilidad como editor de la sección "Virtue ethics, states and market" del "Handbook of Virtue Ethics in Business and Management" que publicará la Editorial Springer (Inglaterra) con el resultado de la investigación. Colaboró con el capítulo "La familia, configuradora de la vida social" para el libro sobre la "Conciliación Trabajo-Familia en Argentina" el cual será publicado en Argentina, bajo la edición de la profesora Patricia Debeljuh (IAE Business School). En junio asistió a la conferencia en Research de EBEN (European Business Ethics Network), realizada en Pamplona donde presentó el paper "Action vs Appearence: Corporate Responsibility and Corporate Reputation". Actualmente está participando en el proyecto de investigación sobre Responsabilidad Social Financiera (RSF), en conjunto con los profesores Carlos Budnevich (Chile) y Beatriz Lorenzo (España). Es además columnista de diario Pulso.

El profesor Pezoa es también Director del Centro Empresa y Humanismo "Grupo CGE". Dentro de las actividades que realizó bajo este centro podemos contar su participación como experto invitado al Congreso sobre "Antropología y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones", desarrollado por el MCE (Market, Culture and Ethics Project) en la Pontificia Universidad de la Santa Cruz desarrollado en Roma. Además colaboró con el artículo "La Familia, forma esencial de la sociedad", para el libro homenaje al Profesor Rafael Alvira el cual será publicado en España, bajo la edición de la profesora Raquel Lázaro (UNAV). Organizó y participó como expositor en el Seminario "El sentido de la política y la economía en la Doctrina Social de la Iglesia, en un año de decisiones electorales". Actividad que se llevó a cabo en el ESE Business School, en colaboración con USEC (Unión Social de Empresarios Cristianos). Asimismo organizó y participó como profesor del Seminario "Empresa y Doctrina social de la Iglesia", realizado en el ESE por cuarto año consecutivo. Actualmente está en proceso de edición Apuntes Empresa y Humanismo, sobre el tema: "Economía y Ética" que incluye además de su trabajo el de los profesores José Luis Widow (UAI), Daniel Mansuy (Uandes e IES) y una recopilación de textos de Joseph Ratzinger.

El profesor **Jon Martínez**, Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna del ESE, viajó en marzo de 2013 a China por temas académicos e institucionales del ESE Business School. A nivel académico, fue invitado por China Europe International Business School (CEIBS) de Shangai para la inauguración del CEIBS Kaifeng Center for Family Heritage. En esa ocasión, el profesor Martínez dictó la conferencia "Family Business in Latin America, North America and Europe" ante unos 50 empresarios chinos y sus familias. También aprovechó el viaje a China para establecer contactos a nivel institucional con CEIBS. Posteriormente se reunión con Luis Schmidt, Embajador de Chile en China y otros funcionarios de la embajada en Beijing, además del economistas del Banco Santander en esa ciudad, con la idea de explorar posibilidades de realizar programas para empresarios chinos en Sudamérica, así como de empresarios chilenos en China.

Durante el año 2013, el profesor Martínez completó la investigación acerca de las Grandes Familias Empresarias en Chile, sus características y aporte al país, en el período entre 1830 y 2012. Esta investigación dará origen a un capítulo del libro "Un siglo de cambios: Familias Empresarias y Negocios Familiares en América Latina y España" que será publicado por la Fundación BBVA en España para toda Hispanoamérica.

Por último, en noviembre, el profesor Martínez asistió a la reunión anual del Cambridge Institute for Family Enterprises en Boston, liderado por el profesor John Davis de la Harvard Business School, para conocer las últimas tendencias y temas en el estudio de las empresas familiares y familias empresarias a nivel mundial.

Alfredo Enrione, Profesor Titular de la Cátedra PwC de Gobierno Corporativo, Director del Programa PADE; que este año 2013 alcanzó un record de participantes con 48 empresarios, directores y gerentes generales; director del MBA, durante el 2013 dictó clases en el IAE de Argentina, PAD de Perú y IEEM de Uruguay a empresarios y altos directivos en materias de gobierno corporativo. En mayo lanzó junto a PwC un sistema llamado SEAD (Sistema Estandarizado para la Autoevaluación del Directorio) destinado a facilitar gratuitamente los procesos de evaluación de los gobiernos corporativos de las empresas chilenas (www.sead.cl). Ese mismo mes lideró el Latin American Leadership Seminar de YPO. En agosto estuvo en la Universidad de Stanford reunido con académicos top como Jeffrey Pfeffer, David Larcker y Ron Gilson para discutir materias de gobierno corporativo en mercados emergentes. Además participó en la conferencia del International Academy of Management-IAM, una organización de clase mundial a la cual se incorporó como fellow en durante el 2013. Durante este encuentro presentó un paper sobre gobierno corporativo en América Latina y participó en un panel sobre el futuro de la educación ejecutiva en mercados emergentes. LA IAM es una institución muy exclusiva que reúne a académicos con CEOs de algunas de las empresas más grandes del mundo. El profesor Enrione sigue trabajando con Magdalena Venezian en el libro "Desafíos en el gobierno de organizaciones sin fines de lucro" y se encuentra desarrollando la segunda edición del libro "Directorio y Gobierno Corporativo: el desafío de agregar valor en forma sostenida" cuya primera edición fue lanzada en el 2012.

Iván Díaz-Molina, director de la Cátedra de Innovación Grupo GTD, realizó la cuarta versión del Ranking de Empresas Innovadoras, 2013. Asimismo organizó tres almuerzos de innovación bajo el alero de esta cátedra con invitados internacionales tales como el profesor Joaquim Vila del IESE BSchool; Renee Ben-Israel, vice presidenta de Transferencia Tecnológica, Yissum de la Universidad Hebrea de Jerusalem y Fran Chuan, experto español en cultura de innovación.
Además lanzó el informe "Radiografía de la Innovación en Grandes Empresas, Chile 2013", patrocinado por la Cátedra de Innovación Grupo Gtd.

Rafael Mies, profesor titular de la Cátedra Capital Humano Coca-Cola Andina, condujo la primera investigación en terreno acerca de la Generación Y presentada en un seminario en el ESE Business School. Por octavo año ha sido nombrado columnista permanente del Diario Financiero y ha sido invitado especial al programa de televisión "Hablemos de Capacitación de la UCV". El 2013 fue profesor visitante en INALDE Business School de la Universidad de La Sabana en Colombia y en el IDE Business School de Ecuador para sus programas de alta dirección.

El profesor **Guillermo Armelini** durante el 2013 publicó dos artículos en revistas internacionales: "Subaru XV" en Innovar Journal y "Estrategias de comunicación en mercados turísticos – Los casos de España y Chile" en Advertising Research. Participó en el congreso internacional "Marketing Science 2013" en Estambul, donde presentó artículos referidos a venta cruzada entre vendedores. Además, junto al IMI (Instituto de Marketing Industrial) desarrolló un modelo de evaluación de las mejores prácticas comerciales en empresas B2B. Asimismo junto con la Universidad de los Andes – Administración de Servicio, desarrolló jornadas de gestión de experiencia de clientes en las que participó el destacado profesor de Maryland, Roland Rust.

2013 en el ESE

Dirección de Personas y Liderazgo

La **Cátedra Capital Humano Coca Cola Andina** organizó este año diversos programas y actividades:

En julio se realizó por tercera vez el programa **Liderazgo Orientado a Resultados** el cual otorga las herramientas necesarias para transformar a un gerente, con experiencia y habilidades directivas, en un líder capaz de entregar a sus equipos la visión, orientación y el tiempo para alcanzar objetivos concretos.

El programa **Liderando Equipos de Alto Desempeño - LEAD**, dictado durante marzo y diciembre, fue diseñado para aquellos directivos conscientes de que los equipos excepcionales no se forman por casualidad y que tienen la inquietud de descubrir y desarrollar mejor sus competencias individuales y grupales con el fin de lograr equipos exitosos. Este programa busca dar respuesta a todas aquellas preguntas que frecuentemente se hacen quienes forman y dirigen equipos de trabajo.

En mayo y octubre se realizó por tercer año consecutivo el programa **Liderazgo Inside Out** el que enseña como liderar desde el propósito correcto, para lo cual es necesario contar con capacidades y estrategias que permitan enfrentar el *statu quo* en medio de dinámicas de grupo complejas y dilemas internos no siempre claros para uno mismo. Este es un arduo desafío, en el que los valores y propósitos compiten entre lo que uno quiere aportar versus lo que realmente necesita la organización o el equipo.

El programa **First Time Management**, tuvo dos versiones el 2013 en los meses de marzo y junio. Se trata de un curso dirigido a personas que están asumiendo una primera jefatura y sienten que tienen mucho que aprender para ser más creativos y tener un mayor impacto en su entorno para seguir avanzado. Y es que asumir un nuevo rol en la empresa puede ser emocionante por el desafío que significa cumplir las metas de negocio, pero para lograrlo se debe hacer frente a dificultades y sin duda una de las más difíciles es movilizar a las personas a ejercer el liderazgo. El programa entonces entrega las herramientas para desarrollar exitosamente esta nueva misión.

Por primera vez se dictó el programa **Talent Management**, en los meses de mayo y octubre, con el objeto de entregar herramientas de gestión de talento en el contexto actual de un mundo cada vez más competitivo y con ejecutivos más complejos, donde atraer, retener y desarrollar talentos no se puede hacer con las herramientas tradicionales o la simple intuición.

El programa **Inteligencia Emocional** se dictó por primera vez el 2013 en diciembre. Su objetivo es desarrollar la capacidad personal de percibir, comprender, manejar y transformar estados emocionales en uno mismo y en los demás; desarrollar la capacidad de aplicar concretamente herramientas y conocimientos de inteligencia emocional; y optimizar la capacidad de liderazgo a través del entendimiento y gestión inteligente de las emociones con colaboradores en la empresa.

Empresas de Familia

Diversos programas y actividades se organizaron bajo el alero de la **Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna:**

Dos versiones del programa **Dirección de Empresas Familiares** se realizaron durante el 2013 en los meses de abril y octubre. Dado el bajo porcentaje de empresas familiares que logra sobrevivir más allá de la tercera generación, este programa busca transmitir las lecciones de las compañías que sí lograron avanzar saludablemente a través de generaciones.

También tuvieron lugar cuatro **Foros de Empresas de Familia.** Se trata de ciclos de conferencias en que empresarios, dueños de empresas de familia, ejecutivos y miembros de familias empresarias se reúnen para analizar materias de alto interés para sus familias y empresas.

El 2013 se realizaron dos versiones del **Ciclo de Familias Empresarias** que organiza el ESE Business School en conjunto con Larraín Vial. Se trata de una excelente instancia para compartir experiencias con otras familias empresarias chilenas. El primer ciclo, realizado en julio se tituló "Recomendaciones para construir un buen Gobierno Corporativo en la empresa familiar". El segundo tuvo lugar en noviembre bajo el nombre "Dividendos y necesidades de liquidez en una familia empresaria: consejos para una buena planificación y manejo".

Gobierno Corporativo

La **Cátedra de Gobierno Corporativo PwC** organizó distintos programas y actividades:

El 2013 se realizaron dos versiones del **Programas de Gobierno Corporativo** en los meses de junio y noviembre. Dirigido a directores de empresas se centra en los procesos y desafíos que deben enfrentar para orientar y controlar el destino de sus organizaciones en el entorno actual. Se abordan los tres grandes ámbitos de actuación del director de empresas: sus responsabilidades, sus roles y tareas, y las herramientas para el control y la creación del valor.

Dirección Financiera

El programa **Contabilidad y Finanzas para no Financieros** se dictó tres veces durante el 2013 en los meses de marzo, julio y noviembre. Está orientado a quienes desean familiarizarse con los conceptos básicos de contabilidad y finanzas a fin de poder evaluar mejor sus decisiones. Y es que hoy en día es indispensable tener sólidos conocimientos y un buen manejo del área financiero-contable para desenvolverse con éxito en el mundo de los negocios.

Negociación

Se realizaron tres versiones del programa **El Arte de Negociar** durante los meses de marzo, julio y noviembre para ayudar a los ejecutivos a perfeccionar sus habilidades como negociadores y multiplicar su influencia dentro y fuera de sus organizaciones. Este curso ayuda a desarrollar una variedad de estrategias, tácticas, habilidades y herramientas para negociar con eficacia en situaciones colaborativas y competitivas.

Por tercer año consecutivo se realizó el programa **Negociación para la Alta Dirección** diseñado para ayudar a los altos ejecutivos de las empresas a diseñar y conducir negociaciones complejas. El énfasis está en negociaciones multipartes y con desarrollos temporales de mediano y largo plazo. Se incentiva la interacción de los participantes a través de ejercicios para aplicar los conocimientos teóricos y para compartir sus experiencias negociadores.

Dirección Comercial y Ventas

El 2013 se realizó la séptima versión del programa **Estrategia de Ventas** elaborado para reflexionar y aprender sobre herramientas para la organización de ventas y la gestión de canales. Se presentan los elementos fundamentales que permiten desarrollar la estrategia y el plan táctico de ventas de una empresa moderna y competitiva.

En agosto y noviembre se desarrolló el programa **De la Estrategia al Plan Comercial** donde se presentan los elementos más importantes para desarrollar la estrategia y el plan comercial de una empresa moderna y competitiva. Se analizan además temas como la segmentación, diferenciación, y posicionamiento; aspectos claves a la hora de elaborar un buen plan comercial; como es asegurar el éxito de la implementación del plan comercial.

Por primera vez el 2013 se realizó el programa **Marketing vs. Clienting** donde es posible conocer cómo combinar en forma efectiva el proceso de captación y fidelización de clientes, a través de una metodología de trabajo que consta de 5 pilares, que ha sido probada en la práctica empresarial, y que permite mejorar la relación con los clientes con mayor rentabilidad.

Centro de Trabajo y Familia

El **Centro de Trabajo y Familia Grupo Security** realizó distintas actividades durante el 2013:

Tres **Foros del Club IFREI** (IESE Family Responsable Employer Index) se desarrollaron durante el 2013. Estos encuentros nacen como medio para lograr los objetivos principales del Club IFREI que son potenciar y promover la conciliación y flexibilidad laboral, crear entornos familiarmente responsables y fortalecer las empresas, las instituciones y la sociedad. Los temas tratados fueron Conciliación Trabajo y Familia, un modelo para llevarlo a la práctica; Cultura: desarrollando una cultura RFC (Responsabilidad Familiar Corporativa); y Liderazgo: competencias de un líder RFC.

El Centro Trabajo y Familia Grupo Security realizó la ceremonia de lanzamiento del libro **"Varón + Mujer = Complementariedad"**. El libro abarca temas como la participación de la mujer en el mercado laboral y el impacto de su aporte en la empresa, la reciprocidad entre el hombre y la mujer y el estilo femenino de liderazgo. Es una reflexión sobre la forma de cambiar el paradigma de roles, en el que el hombre es proveedor del sostenimiento económico y la mujer se dedica a las tareas del hogar, hacia uno de complementariedad. Para eso, hombres y mujeres se enfrentan al desafío de conciliar trabajo y familia. El libro fue presentado por María José Bosch, Ph.D., Directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School junto a la autora del libro Patricia Debeljuh, Ph.D., Directora del Centro Standard Bank Conciliación Familia y Empresa del IAE Business School, Argentina.

Dirección de Información y Control

Por primera vez el 2013 se realizó el programa **Business Intelligence** con el objeto de integrar y potenciar las nuevas soluciones de tecnologías de información con herramientas de gestión directiva, dando lugar a nuevos y antes impensados desarrollos; que logren promover la inteligencia organizacional y facilitar la ejecución de la estrategia. Un buen Sistema de Business Intelligence requiere desarrollar la arquitectura de la información y la implementación de la tecnología amigable que la sustente. Todo esto permite en las empresas: diagnosticar el estado en todos los niveles organizacionales; controlar la evolución, integridad y fiabilidad de los indicadores e información clave; tomar decisiones y efectuar análisis inteligentes de la información adecuada; promover y desarrollar conocimiento a partir de analizar y relacionar los datos y la información existente en las organizaciones; y alinear cada acción organizacional con objetivos estratégicos.

Innovación y Emprendimiento

Baja el alero de la **Cátedra de Innovación Grupo Gtd** se realizaron las siguientes actividades:

Por segunda vez se realizó el programa **Entrepreneurship** diseñado para emprendedores y empresarios de pequeñas a medianas empresas que están en la búsqueda de herramientas concretas para identificar oportunidades, diseñar un plan de negocio, dimensionar los recursos que se requieren para la puesta en marcha de un negocio y el desafío para que éste sea sustentable en el tiempo.

Se realizaron dos versiones del programa **Gestión de la Innovación** el cual busca mejorar la capacidad de innovar de las empresas a través del diagnóstico de los factores que inhiben o facilitan la capacidad de competir mediante una innovación amplia y continua; el desarrollo de conocimientos y habilidades necesarias para dirigir eficazmente iniciativas de innovación, y la elaboración de un plan de un plan de innovación amplio y de alto impacto en las empresas.

El 2013 el ESE realizó el programa **Actualización en Innovación** especialmente para periodistas al que asistieron profesionales de los principales medios de comunicación del país. Los profesores Iván Díaz Molina y Patricio Cortés expusieron acerca de: cómo se mide la innovación en el mundo y los ranking que hay que seguir; Israel, Finlandia y Dinamarca los países que muestran el camino de la innovación; que le falta a Chile para ser un país innovador; mitos y verdades sobre la innovación empresarial; los 7 tipos de innovación dentro de una empresa: estudio de casos; Impactando la última línea: cultura + procesos = utilidad; los tres rankings de innovación empresarial que hay que seguir; Ikea, Natura, Waze, Pinterest las empresas íconos de la innovación en el mundo y los diez casos chilenos que no hay que perder de vista.

In Company

Los Programas **In Company**, diseñados a medida, tienen por objeto ofrecer respuestas y soluciones a los problemas estratégicos de cada organización, constituyendo así una eficaz herramienta para la Alta Dirección de una empresa. A partir del diagnóstico realizado conjuntamente por la empresa y el ESE, se elabora un programa totalmente adecuado a los requerimientos de cada compañía.

Entre las empresas que participaron el 2013 se encuentran: Banco de Chile, Cencosud, BBVA, Barrick, Banco Bci, Enersis, Entel, Mujeres Empresarias, Academia de Guerra, Cisco, IANSA, Watt´s, ACHS, Nexus, Bci Seguros, Autopro, SIP, Consorcio, Alimentos El globo, Endesa, Nykcool Chile.

Dirección General

Por primera vez se realizó el programa **Transformación Cultural** el cual ofrece claves, herramientas y metodologías para abordar una transformación de la cultura empresarial impulsada por los mandos medios, y desarrolla un nuevo estilo de liderazgo que despliegue el talento del propio equipo y conquiste su entusiasmo.

Otros

Como parte de las actividades del **Centro de Empresa y Humanismo Grupo CGE** se desarrolló el programa **Empresa y Doctrina Social de la Iglesia** donde se abordaron temas como la relación entre empresa, Estado y mercado; el trabajo y el empleo asociados a la dignidad y plenitud humana; la naturaleza de los vínculos existentes entre la familia y la empresa; los retos empresariales respecto al uso de la tecnología y el cuidado del entorno natural; la propiedad y su función social de cara al desarrollo humano integral y a la superación de la pobreza; y la ética y responsabilidad social de la empresa.

En abril se realizó el programa **Los Sacramentos en el Año de la Fe** donde se analizaron en profundidad la Liturgia, Celebración del Ministerio; el Bautismo y la Confirmación; la Eucaristía, Sacrificio y Sacramento; la Penitencia como Virtud y como Sacramento; La Unción de los Enfermos, el Orden Sagrado; y el Sacramento del Matrimonio.

En agosto se realizó el **Programa Internacional en Dirección de Asuntos Legales** cuyo objetivo es desarrollar capacidades de dirección estratégica abordando temas vinculados con los sistemas de gobierno, la cultura organizacional, los sistemas de control, la relación con los clientes, la organización administrativa y los procesos que hacen al foco del negocio. Adicionalmente, se desarrollan las ventajas de los distintos tipos de estructura de estudios para las empresas y la relación con las mismas.

El programa **Gestión Estratégica en Servicios de Salud** se realizó en octubre con el objeto de abordar la problemática de las empresas de salud desde 3 perspectivas: excelencia operacional, propuesta de servicio y estructura organizacional. El programa transmite un método conceptual aplicable a empresas del área de salud basado en la metodología aplicada por Harvard "Putting the Service-Profit Chain to Work".

El programa **FEM – Formación Empresarial de la Mujer**, abordó temas específicos de las empresas medianas y su management, dotando a las alumnas de los conocimientos, capacidades, actitudes y valores necesarios para enfrentar una realidad compleja y cambiante, con un enfoque integrador y fundamentalmente práctico. El curso brinda la oportunidad de desarrollar un diagnóstico sistémico que incluye el entorno, mercado, desafío de negocio, organización y desafío de liderazgo personal; estrategias de intervención a nivel de administración, gestión y liderazgo; y los más recientes conceptos y técnicas de gestión para las empresas del futuro.

Convenios ESE con Empresas

Durante el 2013 el ESE Business School suscribió acuerdos de cooperación con algunas empresas. El convenio consiste en la difusión de los programas que imparte el ESE a través de los distintos medios de comunicación interna de la compañía y, a su vez, el ESE otorga descuentos especiales en sus programas a los colaboradores de dicha institución.

Las empresas que hasta ahora han suscrito este convenio con el ESE son BBVA, Concha y Toro, Nestlé, Banco Desarrolló de Scotiabank, Banco de Chile, Provida, Masisa, VTR, Viña Santa Rita, Royal Sun Alliance (RSA), Inmobiliaria Aconcagua, COPEC, Virutex, Ilko, Arcor, Walmart, Laboratorios Andrómaco, Enersis, CGE, Banco Santander, Oracle, Sitrans, Transbank, HP, Cámara Española de Comercio, Laboratorio ISDIN y Citigroup.

Graduaciones

GRADUACIÓN PMV 2011

El 26 de marzo se realizó la ceremonia de entrega de diplomas a los alumnos de la última versión del Diploma en Dirección Comercial y Ventas, dictado por el ESE Business School de la Universidad de los Andes.

GRADUACIÓN EXECUTIVE MBA PRIMAVERA 2011

Con la presencia de autoridades, profesores y familiares de los graduados se realizó, el 15 de octubre, la ceremonia de entrega de diplomas de una nueva promoción del Executive MBA del ESE. José Luis Sarabia fue el encargado de dar el discurso a los asistentes.

GRADUACIÓN EXECUTIVE MBA OTOÑO 2012

El 15 de octubre se realizó la ceremonia de graduación de una nueva promoción del Executive MBA. El discurso estuvo a cargo de Daniela Domínguez por parte de los alumnos.

GRADUACIÓN DME 2013

El pasado 17 de octubre se realizó la ceremonia de entrega de diplomas de una nueva promoción del Programa de Dirección de la Mediana Empresa. El discurso por parte del ESE Business School estuvo a cargo del profesor Gonzalo Zubieta, director del programa, mientras que en representación de los alumnos habló Melanie Branth.

Graduaciones

GRADUACIÓN MFA PROMOCIÓN 2012

El 15 de octubre se realizó la graduación de una nueva promoción del Master en Finanzas Aplicadas del ESE Business School de la Universidad de los Andes.

Daniela Solé habló en representación de los alumnos. Orlando Poblete, Rector de la Universidad se dirigió a los alumnos para felicitarlos. El MFA ofrece enriquecer y actualizar los conocimientos de los alumnos, permitiéndoles con ello realizar relevantes contribuciones para el mejor desempeño financiero de sus empresas.

GRADUACIÓN PADE 2013

El 14 de noviembre luego de cursar un exigente programa de estudios de cinco meses, que incluyó análisis de casos y estudio de las últimas tendencias en management, se realizó la graduación del Programa de Alta Dirección de Empresas, PADE, del ESE Business School de la Universidad de los Andes.

El discurso del ESE estuvo a cargo del director del programa Alfredo Enrione, mientras que por parte de los alumnos habló Sandra Guazzotti.

Más de 400 directores y gerentes generales han realizado este programa en sus catorce años de existencia. El PADE está diseñado para quienes buscan una actualización de sus herramientas de dirección, con un enfoque estratégico e integrador. Es una oportunidad para compartir las propias intuiciones, experiencias y criterios con las de directivos de responsabilidad similar. Así se logra ampliar la visión estratégica y enriquecer el trabajo directivo, en beneficio personal y de la propia empresa.

AMP 2012-2013

El 17 de octubre se realizó la graduación del Advanced Management Program 2012-2013. Soledad Neumann fue la encargado de dar el discurso por parte de los alumnos.

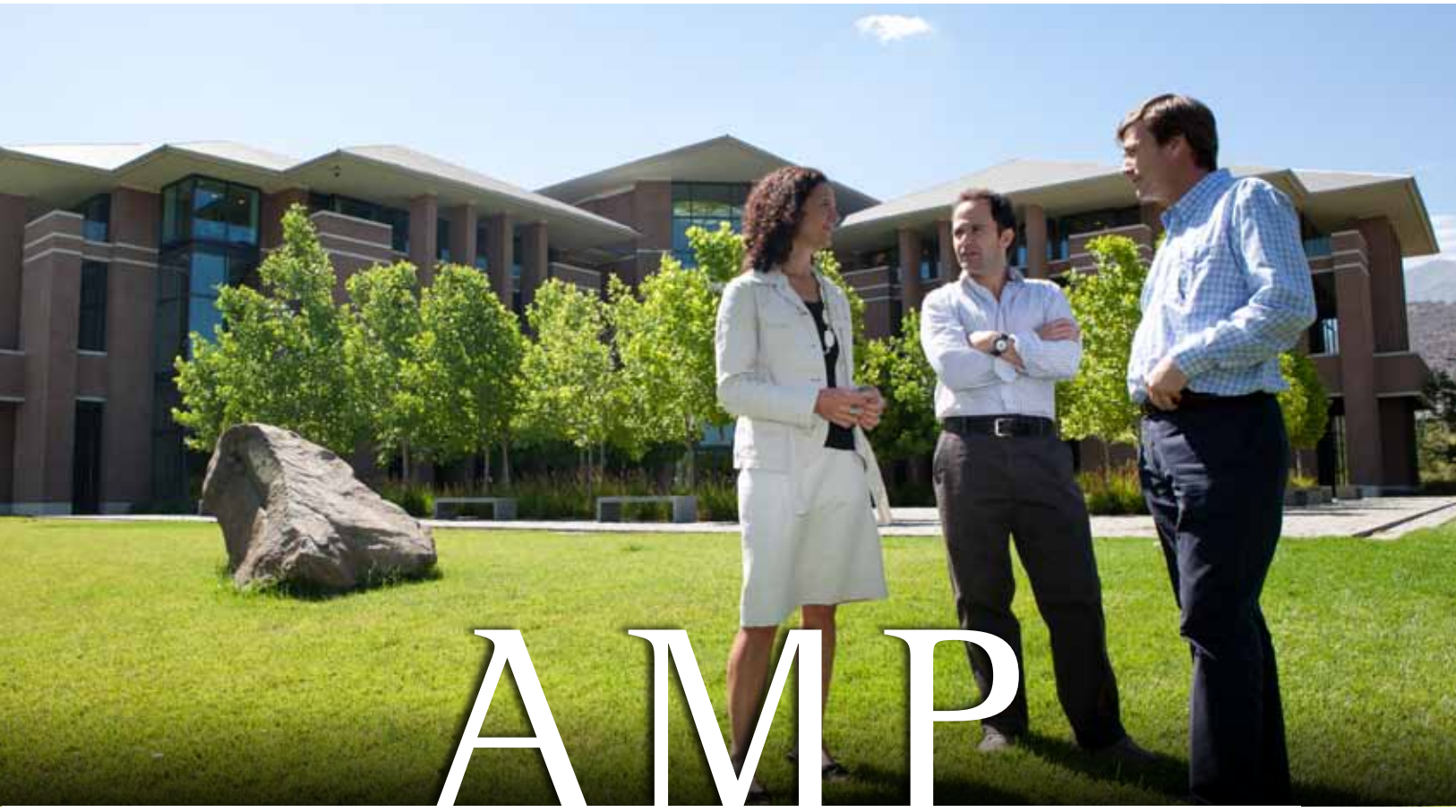
AMP 2013

Con la asistencia de autoridades, profesores y familiares de los graduados se realizó la ceremonia entrega de diplomas del Advanced Management Program 2013. El discurso de los alumnos estuvo a cargo de Jorge Delgado.

Comisión Nacional de Acreditación CNA Chile
UNIVERSIDAD ACREDITADA 5 años
desde diciembre de 2012 hasta diciembre de 2017
Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio

ESE BUSINESS SCHOOL
Universidad de los Andes

Nunca dejes de avanzar



AMP

ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM

EXCLUSIVO PARA GERENTES DE ÁREA

16ª EDICIÓN

Beneficios para el Gerente de Área:

- Permite una actualización en todas las áreas del management.
- Instancia para desarrollar habilidades directivas y de liderazgo.
- Permite intercambiar experiencias entre pares de distintas industrias.
- Oportunidad de vivir una semana intensiva en el IESE Business School, España.

Beneficios para la empresa:

- Forma directivos con una visión global de la empresa.
- Facilita el trabajo entre las distintas áreas y una mayor colaboración entre éstas.
- Permite que los gerentes de área puedan desarrollar sus habilidades directivas.
- Oportunidad para distinguir a aquellos gerentes claves de la compañía.

Programa basado en el análisis y discusión de casos de negocios, no evaluado.

FECHA DE INICIO: MAYO 2014

INFORMACIONES E INSCRIPCIONES: 2618 1564 - 2618 1540 • ese@uandes.cl • www.ese.cl/amp ESE Business School Chile

Editorial 4

Egresados:

Programas de Continuidad para egresados 6
Egresado Destacado 2013: Eduardo Fernández León 10
Matías Vial recibe reconocimiento por Gestión e Innovación 16
Cena Anual de Egresados 2013 20
Sports Day 21
Alejandro Ruiz, jefe departamento ambiental Prieto y Cía.
Sustentabilidad en los negocios, ¿para qué? 22

En el ESE:

Alberto López Hermida, *in memoriam* 30
Familia Cousiño: Premio ESE a la Familia Empresaria 2013 34
Encuentro de Innovación Empresarial y Premiación del Ranking
Innovación 2013 40
Nuevos profesores del ESE Business School 44
Seminario anual de la Cátedra Capital Humano Coca Cola Andina 46
Seminario anual Centro Empresa y Humanismo Grupo CGE 48
Seminario anual del Centro de Trabajo y Familia Grupo Security 50
Seminario anual de la Cátedra de Gobierno Corporativo PwC 52
Seminario anual de la Cátedra de Innovación Grupo Gtd 54
Seminario "Perspectiva del Mercado Financiero Chileno para el 2014" 56
Seminario internacional AMP y Executive MBA en España 57
Encuentro Consejo Asesor Académico del ESE Business School 58
Encuentro Consejo Asesor Empresarial del ESE Business School 59
Reunión anual Empresas Patrono ESE Business School 60
Profesora y egresadas ESE elegidas dentro de 100 mujeres líderes 2013 62
Seminario del ESE fue elegido como el mejor evento de negocios a
nivel mundial por YPO 64
Alfredo Enrione, Fellow de la International Academy of Management 66
Actualización Programas ESE 67
En qué están Nuestros Profesores 68
2013 en el ESE 72

Desde la Academia:

La innovación no es un juego de niños 84
Conciliar trabajo y familia en Chile 90
Grandes familias empresarias en Chile 96
Radiografía de la innovación en grandes empresas, Chile 2013 104
La relación entre los resultados esperados y
las conductas para lograrlos 114
Transforma tu negocio antes que sea tarde 120
La empresa frente a las "pobrezas" 126
Los Políticos y el Control de Gestión 130
Hábitos y expectativas del inversor
de alto patrimonio en el mercado financiero 2013 136
Las nuevas realidades en el mundo laboral,
Generación "Y" y mujeres líderes 142

La innovación ~~no~~ es un juego de niños

"Los adultos pensamos con el paradigma del "cumplimiento", que se basa en objetivos, control, evitar desviaciones, minimizar riesgos. Los niños por naturaleza piensan con el paradigma de la "travesura", que se basa en explorar posibilidades, encontrar nuevo valor, maximizar los beneficios".

Resumen del Artículo

El presente artículo académico muestra cómo es posible innovar y ejecutar nuevos proyectos al interior de una organización al empoderar a las personas para emprenderlos.

Raúl Lagomarsino
Ph.D. y Master en Economía y Dirección de Empresas,
IESE, Universidad de Navarra.
rlagomarsino.ese@uandes.cl

Introducción: Hola, ¿qué me trajiste?

Todos los padres o madres que tenemos hijos pequeños y tenemos que viajar con frecuencia, sabemos que a nuestro regreso nos espera una pregunta. No importa que el viaje haya sido corto o largo, tampoco si el destino estaba a unos pocos kilómetros o en las antípodas. Hay una pregunta que nos espera, inevitable, en el momento que nuestros hijos nos ven: "¿qué me trajiste?"

En los últimos años he hablado de este peculiar comportamiento de mis hijos, con padres y madres en muchos países, y para mi tranquilidad, parece que no son la excepción. Si usted tiene hijos pequeños y suele viajar por trabajo, probablemente en casa lo esperen con la misma temida pregunta.

Si es así, le tengo buenas noticias. A continuación le voy a revelar el secreto del regalo perfecto para un niño o niña de entre 5 y 10 años, y al mismo tiempo intentaré contarle cómo aprovechar esa "revelación" para transformar su organización a través de la innovación.

1) Primera revelación: El juguete perfecto

La historia comienza en febrero de 2013, cuando con mi esposa y nuestros seis hijos nos vinimos a vivir a Chile. El viaje en avión con los pequeños fue una experiencia interesante, pero luego nos tocó esperar que llegaran el resto de nuestras pertenencias, que venían por barco.

Imagínense ahora a seis niños sin sus amigos y familiares, en un país nuevo, sin sus juguetes, y lo que en la superficie es solo una complicación logística, en el día a día es una calamidad.

"Que los puestos de trabajo tengan una curva de aprendizaje constante es necesario, porque al igual que mis hijos se aburren cuando un juego ya no les presenta desafíos, cuando el trabajo se convierte en una rutina, perdemos interés".

Finalmente, luego de casi dos meses de tener a cuatro hijos preguntando día y noche cuándo llegarían sus juguetes, éstos llegaron, y la casa fue toda alegría… por una semana.

Dos metros cúbicos de juguetes lo único que consiguieron fue una semana de tregua. Y justo en ese momento, encontré el juguete perfecto. O más bien, ellos lo encontraron.

La gran revelación llegó una mañana de domingo. El día anterior habíamos terminado por fin de desempacar, y puesto los últimos detalles al nuevo hogar. Nuestra casa volvía a tener la apariencia de una casa en orden (al menos lo que en mi familia puede llamarse orden).

El único elemento fuera de lugar era la caja del refrigerador, que estaba plantada en el medio del salón esperando que me decidiera a sacarla a la calle.

Cuando finalmente mi esposa me pidió que sacara de una buena vez la caja del salón, dos de los pequeños estaban jugando dentro de ella. Como era de esperar, aproveché la excusa para continuar leyendo las noticias por un buen rato.

Por la tarde, la caja del refrigerador había dejado de ser una casa para convertirse en un submarino, y luego en un refugio contra dinosaurios. Por la noche ya nadie jugaba con ella, así que pensé que podría finalmente sacarla a la calle.

Cuando ya la estaba quitando de en medio, Pilar, mi hija mayor, me pidió si la podíamos conservar, porque al día siguiente quería pintarla y usarla como mega-casa de sus muñecas. Mi esposa aceptó, y para acortar la historia, durante una semana completa los niños volvieron de la escuela corriendo a jugar felices con la caja del refrigerador. A veces el juego era meterse dentro y esconderse de los adultos, otras veces era una nave espacial, y otras veces era una especie de coctelera humana donde los grandes se metían dentro y los pequeños saltaban encima. De una u otra forma, siempre se las arreglaban para jugar todos juntos.

Luego de una semana durante la cual la caja cumplió una enorme variedad de roles, los niños decidieron que necesitaban más cajas, y la cortaron por la mitad. Ahora tenían dos cajas, que se volvieron caparazones de tortugas mientras ellos caminaban en cuatro patas dentro de ellas, y las chocaban entre sí. Luego las pusieron boca arriba, y empujándose unos a otros las transformaron en autos que también se dedicaban a chocar entre sí.

Al cabo de otra semana, solo quedaban unos grandes trozos de cartón más o menos pegados entre sí, y finalmente lo que una vez fue la caja de una nevera fue a descansar a la basura, con la satisfacción de haber ido mucho más allá de la línea del deber.

Ahora bien, ¿qué tiene que ver todo esto con la innovación en su empresa?

Luego de contar esta anécdota docenas de veces frente a muy variados grupos de empresarios y directivos como un simpático ejemplo de creatividad, empecé a pensar que quizá hay más en el ejemplo de lo que se ve a primera vista.

Aprendizaje: Activar el modo travesura en nuestros equipos

Para empezar, tuve la caja del refrigerador frente a mí por días, y fui incapaz de encontrarle ningún valor una vez que había cumplido su función original. Para mí se había transformado en basura. A pesar que desde hacía tiempo estaba preocupado por tener a mis hijos divertidos y felices en sus primeros días en un nuevo país, no pude ver las infinitas posibilidades que esa caja tenía de brindar valor a mis hijos.

Los adultos pensamos con el paradigma del "cumplimiento", que se basa en objetivos, control, evitar desviaciones, minimizar riesgos. Los niños por naturaleza piensan con el paradigma de la "travesura", que se basa en explorar posibilidades, encontrar nuevo valor, maximizar los beneficios.

Aprendizaje: Bajar el centro de gravedad

En segundo lugar, la caja permitió a mis hijos tomar la iniciativa. La caja no era un juguete con una función preestablecida y un manual de instrucciones. Ellos fueron quienes crearon su propio valor, trabajando en equipo con un objetivo común, y divirtiéndose en el proceso.

Es justo agregar que mis hijos tuvieron la suerte de que cuando descubrieron la caja, los padres estábamos de buen humor, sin prisas, una mañana de domingo, y los dejamos experimentar. Si hubiera sido otro día, o estuviéramos esperando visitas, probablemente la caja habría terminado en la basura de forma prematura.

Trabajando con empresas que enfrentan dificultades que a veces parecen insuperables, siempre me sorprendo de la testarudez con que la alta dirección se niega a empoderar a sus equipos para que sean éstos los que propongan soluciones innovadoras. De igual forma, cuando me encuentro con empresas con el coraje de hacerlo, lo que me sorprende es la alta calidad de las alternativas que sus equipos son capaces de generar, el alto grado de compromiso que generan y el entusiasmo que se despierta al interior de la organización.

Corolario: ¿Dónde está la caja del refrigerador en su empresa?

En su empresa hay incontables cajas de refrigerador esperando ser descubiertas. Usted y su equipo pasan frente a ellas todos los días. Son proyectos que podrían ejecutarse si tan solo se empoderara a las personas para emprenderlos. Diamantes que nadie recoge porque están demasiado ocupados buscando carbón.

Ojalá nos atreviéramos a bajar el centro de gravedad de nuestras empresas, y diéramos verdadero poder a los equipos para diseñar el futuro pensando con la mente del niño que hace travesuras.

De todas formas, si tiene hijos pequeños, no deje pasar la oportunidad de llegar un día a casa con la caja de un refrigerador. Déjela en medio del salón y no les diga nada. No se va a arrepentir.

2) Segunda revelación: La anatomía de los juegos

Con frecuencia escucho quejas de padres y educadores referidas a la incapacidad de las nuevas generaciones para mantener la concentración por más de cinco minutos, y las consecuencias nefastas que esto podría tener sobre el aprendizaje y desarrollo de esos niños.

Confieso que a mis pequeños también les cuesta mantenerse enfocados en sus tareas, y si no fuera porque la madre está muy pendiente de ellos, la mitad de las veces quedarían sin hacer.

Sin embargo, estoy seguro que mis hijos tienen una capacidad enorme de concentración, y estoy seguro que lo mismo pasa con la mayoría de los niños. Para comprobar que mi tesis es cierta, no me hace falta más que verlos jugar con su consola Wii.

¿Alguna vez ha visto a un niño jugar en una de estas consolas? Hasta este momento, yo no había caído en la cuenta del grado de inmersión que algunos de estos juegos son capaces de generar.

Viendo a mis hijos jugar un domingo por la mañana, me puse a pensar: ¿qué tienen los videojuegos que los hacen tan adictivos? ¿Cómo es posible que sean capaces de lograr que mis hijos se concentren por completo en un desafío, y no paren hasta conseguirlo?

Y luego me sorprendí pensando: ¿si hubiera una fórmula para el éxito de los videojuegos, podría ésta aplicarse a los puestos de trabajo en las empresas?

Aprendizaje: Los juegos son cosa seria

Por sorprendente que parezca, hace mucho que los videojuegos dejaron de ser una forma de entretenimiento pasajero. La industria de los videojuegos mueve hoy el doble de dinero que la industria de la música. World of Warcraft, el líder en el mercado de juegos online multijugador, tiene más de 12 millones de suscriptores, que pagan 15 dólares al mes para participar de las misiones y desafíos que su mundo virtual presenta. Y no estamos hablando de niños solamente: la edad promedio del jugador de videojuegos en hoy en día de 35 años.

Centros de investigación como el Institute for the Future han comenzado a estudiar de forma sistemática los videojuegos y a sus usuarios para ver qué aprendizajes podían sacarse, y cómo éstos se podrían aplicar a otros campos de actividad.

Hay un primer aprendizaje que salta a la vista: no todos los videojuegos son buenos. Hay algunos que resultan tremendamente adictivos, mientras que otros resultan aburridos antes de diez minutos. El secreto para que resulten adictivos no está en la calidad de los gráficos, ni en lo complejo de la trama. Hay juegos como el Tetris, que a pesar de su simplicidad extrema han sido capaces de pegarnos a la pantalla por horas.

El secreto está en el diseño. Hay ciertos elementos que los buenos videojuegos tienen en común, y les permiten mantener a sus usuarios pegados a la pantalla durante horas.

- Brindan una actividad satisfactoria. No importa si la actividad es simple o compleja, resulta agradable realizarla.
- Proveen una curva de aprendizaje adecuada. Los primeros niveles son accesibles, pero presentan desafíos incrementales para que tampoco resulten aburridos. A medida que se avanza de nivel, el juego se enriquece y se hace más complejo, para mantener el elemento de desafío.
- Dan *feedback* inmediato. Si uno consigue sobrepasar un desafío, la recompensa es instantánea. No hay que esperar.
- Ofrecen la posibilidad de ser bueno en algo. Cada jugador elige el juego que mejor se adapta a su potencial, y en el que puede ser bueno. Hay juegos en los que el jugador puede elegir entre distintos roles, cada uno con diferentes habilidades, permitiendo así un mayor encaje entre el jugador y el desafío.
- Dan la oportunidad de ser parte de algo épico. Ganar la Copa del Mundo, conquistar la galaxia o simplemente vencer el nivel 20. Para quien está dentro del juego, es cuestión de vida o muerte.
- Finalmente, contrariamente a lo que podría suponerse, los videojuegos no aíslan a la persona, sino que son cada vez más una experiencia compartida. La enorme mayoría de los que juegan lo hacen en compañía de otras personas, tanto en la misma habitación como virtualmente.

Aprendizaje: Diseñemos mejor nuestras empresas

¿Por qué no pueden aplicarse los mismos principios que rigen el diseño de los buenos videojuegos aplicarse al diseño de los puestos de trabajo y estructuras funcionales en una empresa?

Muchas de las tareas que realizamos en nuestro día a día en el trabajo no tienen por qué resultar desagradables y monótonas. Lo son porque las hemos diseñado así. ¿No podríamos rediseñar muchas de esas tareas, para que al menos no resulte un calvario llevarlas a cabo día tras día durante años?

Que los puestos de trabajo tengan una curva de aprendizaje constante es necesario, porque al igual que mis hijos se aburren cuando un juego ya no les presenta desafíos, cuando el trabajo se convierte en una rutina, perdemos interés. El problema es que mientras ellos pueden simplemente introducir otro juego en la consola, para muchos trabajadores no es tan fácil cambiar de trabajo. El resultado es que se pierde motivación, cae el compromiso, se reduce la iniciativa y se comienza a trabajar bajo la regla del mínimo esfuerzo.

Por otro lado, ¿cuál es la razón para que la mayoría de las empresas brinden *feedback* respecto del desempeño solo una o dos veces al año, si es que lo brindan? Es perfectamente viable pensar en sistemas de retroalimentación más inmediatos, en los que el refuerzo a la conducta alineada con los objetivos resultaría mucho más eficaz y transparente.

De igual forma, se puede concebir un modelo de trabajo en el que se brinde mayor libertad al momento de elegir las tareas a realizar, permitiendo orientarlas a las propias fortalezas. Posiblemente siempre habrá que cumplir un cierto número de tareas que resulten

menos atractivas, pero bien puede darse el caso que haya alguien que prefiera realizarlas, o que incluso con la ayuda de la tecnología se puedan reducir, tercerizar, o incluso eliminar.

Hoy en día muchos trabajadores, para no hablar de directivos, que se pasan el día apretando tuercas como Chaplin en Tiempos Modernos, habiendo perdido de vista el impacto de su trabajo para el objetivo global. Muchos estudios demuestran cómo este fenómeno afecta de forma devastadora la motivación y el compromiso de esas personas con su trabajo. Igualmente hay estudios que demuestran cómo la motivación y el compromiso aumentan cuando éstos trabajadores no solo son conscientes del impacto positivo que tienen en los resultados de la empresa, sino también de su efecto en la sociedad y el medio ambiente. A través de iniciativas de responsabilidad social que afecten las vidas de personas de forma significativa, todos los puestos de trabajo, incluso los más rutinarios pueden ser parte de algo épico.

Finalmente, a pesar que en el papel los puestos de trabajo están pensados para permitir la interacción entre colegas de diferentes áreas y departamentos, la realidad en muchas empresas es que se forman feudos cada vez más impenetrables, llevando a ineficiencias, falta de comunicación y haciendo prácticamente imposible la innovación.

Corolario: Quizá debiéramos jugar más

Intente aprender a jugar un nuevo videojuego. No hace falta que tenga en casa un Playstation. Una simple búsqueda en Google "juegos gratis online" le va a dar suficientes resultados para empezar a elegir. Vaya probando varios hasta que encuentre uno que lo "enganche", y luego analice qué tiene ese juego en particular para haber logrado "atraparlo", porque probablemente eso mismo sea lo que haga falta en su empresa.

> "La capacidad de innovar y transformar organizaciones a través de la colaboración puede ser lo que marque la diferencia que permita mantener e incluso crear cientos o miles de puestos de trabajo".

La próxima vez que vea un niño jugando un videojuego, preste atención. Mire su rostro, la concentración que alcanza, la perseverancia con que intenta una y otra vez alcanzar el objetivo, la alegría de conseguirlo y cómo este lo prepara para el siguiente paso. ¿No le gustaría que en su empresa la gente trabajara así? La empresa no es un videojuego, en eso estamos todos de acuerdo. Pero creo que debería serlo.

3) Conclusión: Aprender de los que saben

El entorno competitivo obliga a nuestras empresas a enfrentar una verdadera transformación, a través de la innovación, el empoderamiento de los equipos y la colaboración.

La solución a este problema que nos implica a todos, la podemos empezar a encontrar simplemente mirando jugar a nuestros hijos, y aprendiendo de ellos.

Si no somos capaces de bajar el centro de gravedad en nuestras organizaciones y fomentar que los equipos activen al máximo no solo su talento sino también su entusiasmo, posiblemente muchas de nuestras organizaciones desaparecerán. La capacidad de innovar y transformar organizaciones a través de la colaboración puede ser lo que marque la diferencia que permita mantener e incluso crear cientos o miles de puestos de trabajo. Y eso no es ningún juego de niños.

Conciliar trabajo y familia en Chile

"Hasta ahora hemos segmentado estos tres ámbitos de desarrollo: familia, empresa y sociedad. Poco a poco hemos visto las consecuencias de esta segmentación: altos índices de estrés laboral, baja tasa de natalidad, disminución de matrimonios, elevados niveles de rotación y ausentismo laboral, etc".

Resumen del Artículo

El presente artículo académico muestra un estudio, realizado por el Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE, cuyo objetivo es hacer un diagnóstico de la situación actual de Chile sobre la integración de la vida laboral, personal y familiar de los colaboradores de diferentes organizaciones.

María José Bosch K.
Ph.D. in General Management y Master of Research in Management, IESE, Universidad de Navarra.
Directora
Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security.
mjbosch.ese@uandes.cl

Desarrollar Responsabilidad Familiar Corporativa, término con que se conoce la creación de entornos que faciliten la conciliación trabajo y familia, es un gran desafío que incluye generar políticas y prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades, fomentar el compromiso y la satisfacción de los colaboradores mediante liderazgos participativos y promover culturas centradas en las personas.

Familia y trabajo son dos áreas fundamentales del desarrollo de las personas. Es importante distinguir que el trabajo es instrumental para la persona y la familia, mientras que la familia no es instrumental para el trabajo. La familia es el núcleo básico de la sociedad. Es la principal escuela para adquirir habilidades y donde desarrollamos capacidades de lealtad, compromiso y vínculos afectivos, que son básicos para el buen desarrollo tanto de la sociedad como de la empresa.

Las empresas y la sociedad no están desconectadas de la persona y la familia. No funcionan como elementos independientes, sino que se nutren de ellas. El conflicto se desarrolla cuando el trabajo se organiza como si la persona no tuviera otras actividades, provocando estrés, culpas o, en definitiva, la elección entre desarrollar una carrera o tener familia. También el conflicto se desarrolla cuando como sociedad no reconocemos el valor de la familia. Penalizando la paternidad y maternidad, no reconociendo la necesidad de conciliación de personas mayores o con capacidades especiales, o desestimando los beneficios que aporta la familia como institución al buen funcionamiento de la sociedad.

Estudio IFREI en Chile

En el Centro Trabajo y Familia Grupo Security realizamos un estudio con el fin de hacer un diagnóstico de la situación actual de Chile sobre la integración de la vida laboral, personal y familiar de los colaboradores de diferentes organizaciones con el propósito de:

- Identificar el estado actual de la Responsabilidad Familiar Corporativa.
- Mostrar el impacto que tienen las políticas, el liderazgo, y la cultura sobre la salud, la intención de dejar la empresa, la motivación y la satisfacción de los empleados.
- Conocer la percepción que tiene de ellas el personal de la empresa.

Entornos de Responsabilidad Familiar Corporativa en las Organizaciones

Para realizar este estudio utilizamos la metodología IESE Family Responsable Employer Index (IFREI) desarrollado por el International Center of Work & Family (ICWF) del IESE. El IFREI mide el entorno laboral desarrollado por una organización. El entorno se construye en base a las políticas de la empresa, el apoyo del supervisor y la cultura organizacional. Según este modelo teórico, las empresas pueden desarrollar cuatro tipos de entornos:

- **Entorno A:** 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.

- **Entorno B:** El entorno laboral facilita la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos se enriquecen en forma ocasional, pudiendo surgir conflictos que los propios empleados han de afrontar personalmente.

- **Entorno C:** 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, estrés e insatisfacción.
- **Entorno D:** El entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración entre trabajo - familia - vida personal. Estos ámbitos entran en 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.

El método utilizado para esta investigación fue cuantitativo, a través de cuestionarios estructurados, los cuales fueron respondidos por los propios colaboradores. El cuestionario contiene preguntas sobre las políticas en la empresa del trabajador, la cultura y el apoyo de su superior directo, así como sobre su satisfacción y otros temas que permiten tener una visión global del estado de conciliación trabajo y familia en las empresas chilenas.

Este estudio, realizado en Chile, formó parte de una investigación mundial sobre la materia, la que fue liderada por el ICWF, en la cual participaron 22 países, sumando más de 16.000 respuestas.

Las puntuaciones obtenidas ubica a cada colaborador en un entorno: A, B, C ó D. Los resultados del mundo, América Latina y Chile fueron los siguientes:

- Mundo: A=15%; B=31%; C=41%; D13%
- América Latina: A=11%; B=26%; C=44%; D=19%
- Chile: A=11%; B=27%; C=48%; D=14%

Estos resultados nos muestran que los entornos que dificultan la conciliación trabajo y familia, o sea los entornos C y D, siguen siendo un porcentaje mayor a los que facilitan la conciliación (A y B). Esto se da tanto en el mundo, como en América Latina y Chile, C+D= 54%, 63% y 62% respectivamente. Chile, en comparación con el mundo tiene un porcentaje mayor de personas ubicadas en los entornos C y D.

Si comparamos los resultados de Chile del 2010 y los del 2012, podemos ver que la realidad no ha mejorado, sino todo lo contrario. Los entornos C y D aumentaron de 58% a 62%.

MUNDO

A	B
ENRIQUECEDOR 15% Percibe que su entorno sistemáticamente facilita la conciliación.	FAVORABLE 31% Percibe que su entorno ocacionalmente facilita la conciliación.
D	C
CONTAMINANTE 13% Percibe que su entorno sistemáticamente dificulta la conciliación.	DESFAVORABLE 41% Percibe que su entorno ocacionalmente dificulta la conciliación.

AMERICA LATINA

A	B
ENRIQUECEDOR 11% Percibe que su entorno sistemáticamente facilita la conciliación.	FAVORABLE 26% Percibe que su entorno ocacionalmente facilita la conciliación.
D	C
CONTAMINANTE 19% Percibe que su entorno sistemáticamente dificulta la conciliación.	DESFAVORABLE 44% Percibe que su entorno ocacionalmente dificulta la conciliación.

CHILE

A	B
ENRIQUECEDOR 11% Percibe que su entorno sistemáticamente facilita la conciliación.	FAVORABLE 27% Percibe que su entorno ocacionalmente facilita la conciliación.
D	C
CONTAMINANTE 14% Percibe que su entorno sistemáticamente dificulta la conciliación.	DESFAVORABLE 48% Percibe que su entorno ocacionalmente dificulta la conciliación.

CHILE 2010

A	B
ENRIQUECEDOR 9% Percibe que su entorno sistemáticamente facilita la conciliación.	FAVORABLE 33% Percibe que su entorno ocacionalmente facilita la conciliación.
D	C
CONTAMINANTE 12% Percibe que su entorno sistemáticamente dificulta la conciliación.	DESFAVORABLE 46% Percibe que su entorno ocacionalmente dificulta la conciliación.

CHILE 2012

A	B
ENRIQUECEDOR 11% Percibe que su entorno sistemáticamente facilita la conciliación.	FAVORABLE 27% Percibe que su entorno ocacionalmente facilita la conciliación.
D	C
CONTAMINANTE 14% Percibe que su entorno sistemáticamente dificulta la conciliación.	DESFAVORABLE 48% Percibe que su entorno ocacionalmente dificulta la conciliación.

Dimensiones RFC

Los entornos son el resultado de las dimensiones: políticas, apoyo del supervisor y cultura organizacional. Cada una entrega información para mejorar los entornos.

En la dimensión Políticas RFC, las tres políticas más usadas por los chilenos son dos políticas de la categoría flexibilidad tiempo y espacio (horario de trabajo flexible y calendario de vacaciones flexible que se adapta a las necesidades del empleado) y una de la categoría políticas de apoyo a la familia (permisos para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar). Por otra parte, las tres políticas más deseadas en el futuro son dos de la categoría de flexibilidad tiempo y espacio (horario flexible y semana comprimida) y una de la categoría políticas de apoyo a la familia (programa de bienestar: control de estrés, ejercicio, etc.).

En la dimensión Liderazgo RFC, el liderazgo más demostrado por los supervisores en Chile es el liderazgo instrumental. Este tipo de liderazgo es el que demuestra un manager cuando genera confianza para solucionar los posibles conflictos laborales y personales. Podemos ver eso sí, que este tipo de liderazgo va variando dependiendo del género. La evaluación más alta de Liderazgo RFC, se da en liderazgo instrumental cuando el supervisor y el colaborador son mujeres. Por otra parte, los Liderazgos RFC menos demostrados en Chile son el de modelo a seguir. El liderazgo modelo a seguir es cuando los colaboradores ven a su manager como un buen modelo de conciliación tanto dentro como fuera del trabajo. En este caso la evaluación también va variando por género y la más baja es cuando el supervisor es mujer y el colaborador es hombre.

En la dimensión Cultura Organizacional, el 80% de los encuestados considera que existen consecuencias negativas para la carrera a causa de comportamientos RFC. En el mundo este porcentaje también es alto, llegando a niveles de 78%. Las otras dos variables de cultura organizacional que por una parte miden el respeto de los colegas por los permisos de maternidad y paternidad, y por otra

"Familia y trabajo son dos áreas fundamentales del desarrollo de las personas. Es importante distinguir que el trabajo es instrumental para la persona y la familia, mientras que la familia no es instrumental para el trabajo".

parte las expectativas respecto a carga y horas de trabajo también son bastante altas en Chile. Un 55% de la muestra percibe que existen consecuencias negativas por tomar permisos maternales y paternales. Por otra parte, un 54% de la muestra percibe que hay que trabajar más de las horas establecidas para poder avanzar dentro de una organización y que se espera que el trabajo se anteponga a la familia y la vida personal.

Impacto en los resultados de la organización

El impacto que la RFC tiene sobre los resultados de la empresa nos ayuda, por una parte, a dimensionar la diferencia que existe de compromiso, productividad y lealtad de una persona que siente que la organización facilita su integración entre vida laboral y familiar versus una que siente que la organización dificulta su integración entre vida laboral y familiar. Por otra parte, nos permite establecer áreas de mejora para avanzar a un nivel de desarrollo superior. Un entorno laboral desfavorable o contaminante impacta negativamente a la organización, teniendo como consecuencia: menor productividad, pérdida de experiencia, deterioro del entorno laboral y menor motivación, mayor costo de reclutamiento para reemplazos, costos de entrenamiento de un empleado nuevo, costos de sustitución mientras se cubre el lugar vacante, etc.

En el estudio medimos diferentes indicadores que se relacionan a la productividad de una empresa. El primer indicador es la intención de dejar la empresa. El deseo de abandonar la empresa, si el entorno externo lo permite, tiene un impacto negativo en la organización. Cuanto mejor es el entorno laboral, menor es la intención de dejar la empresa, y mayor es la fidelización del talento. A medida que el entorno promueve más RFC, menor es la intención del empleado de dejar la empresa. En Chile la intención de dejar la empresa de una persona que se encuentra en un mal entorno es 24 veces mayor a la de una persona que se encuentra en un entorno que facilita la conciliación trabajo y familia.

Un segundo indicador es la percepción de apoyo de la organización. La percepción sobre el apoyo que la empresa ofrece, depende de las políticas y los recursos que se ponen a disposición de las personas y de la interacción de ellos con los managers. Una buena percepción crea un vínculo emocional que identifica a los empleados con la organización. A medida que el entorno promueve más RFC, mayor es la percepción de apoyo que tiene el empleado de parte de la empresa. La percepción de apoyo de una persona que está en un entorno A es 10 veces mayor a la que se encuentra en un entorno D.

Impacto en los resultados individuales

El impacto de la RFC no solo afecta la organización, sino también afecta a los individuos. Un entorno que sistemáticamente favorece la conciliación trabajo y familia y uno que lo favorece, afecta positivamente a las personas produciendo: menor ausentismo, mejor salud y rendimiento, mayor habilidad interpersonal en el trabajo, mayor confianza en las habilidades, mayor capacidad de realizar múltiples tareas, mayor comprensión hacia las personas, mayor habilidad interpersonal, etc.

El primer indicador del impacto de los resultados individuales es la salud general que tienen las personas en una organización. La salud general se refiere al estado del bienestar de una persona. Cuanto mayor es la carga negativa entre la interacción del ámbito laboral y familiar, mayor el deterioro físico y mental. Por el contrario, la conciliación mejora las relaciones sociales y amortigua los problemas. La calidad de la salud de las personas que se ubican en un mejor entorno (A versus D) mejora en un 19%. De acuerdo a los resultados obtenidos, se percibe que, en Chile, tanto las mujeres como los hombres declaran tener una mejor salud que sus pares sudamericanos (en hombres 70% versus 61% y en mujeres 72% versus 52%), así como también mejor salud en contraste con los datos mundiales.

Un segundo indicador es el enriquecimiento laboral-familiar. El enriquecimiento laboral-familiar se produce cuando las experiencias en el ámbito laboral mejoran la calidad de vida en el familiar y viceversa. Esto se produce cuando las habilidades y competencias que se desarrollan en el ámbito profesional se transfieren al familiar, y viceversa, esto es, los aprendizajes y experiencias adquiridas en el ámbito familiar se transfieren al profesional. El enriquecimiento

laboral-familiar de las personas que se ubican en un entorno A es dos veces mayor a los que se ubican en un entorno D.

Un tercer indicador del impacto de los resultados individuales es la satisfacción con el equilibrio trabajo y familia. La persona está satisfecha con la forma en que está gestionando las necesidades laborales y familiares. En concreto esta variable hace referencia al nivel de satisfacción de la persona en relación a cómo divide el tiempo y la atención entre la familia y el trabajo. También, respecto a la satisfacción con el modo en que ambos proyectos, el familiar y el profesional, encajan para formar un cuadro armónico que es del agrado de la persona. Esta satisfacción viene en gran medida facilitada por los recursos que la empresa proporciona a la persona para realizar el trabajo de modo autónomo y flexible, de forma que ella pueda contribuir en el trabajo sin que esto afecte negativamente a su vida familiar. La situación en nuestro país es muy similar a la que se observa globalmente, donde la satisfacción con el equilibrio trabajo-familia aumenta en un 92% cuando una persona se encuentra en un mejor entorno (A), que cuando está en un peor entorno de conciliación trabajo y familia (D).

Finalmente podemos evaluar el perfil motivacional de los colaboradores. Las personas se mueven por motivos extrínsecos, intrínsecos o trascendentes. Promocionar, disfrutar con el trabajo o ayudar a otros, determina la calidad motivacional y el criterio que se sigue para la toma de decisiones. Los tres tipos de motivos que definen las preferencias de trabajo se describen de la siguiente manera:

- Motivos extrínsecos: la persona busca las satisfacciones separables y tangibles que producen las interacciones. Es decir, la persona busca la satisfacción propia sin considerar lo que ella le pueda causar a los demás.
- Motivos intrínsecos o preferencia por oportunidades de desarrollo: es aquella que lleva a que la persona busque su propio aprendizaje.
- Motivos trascendentes o preferencia por oportunidades de contribuir: es lo que mueve a la persona a dar importancia a los efectos de sus acciones en los demás.

Las personas que están en un mejor entorno de conciliación desarrollan motivaciones que generan vínculos de largo plazo con la organización (motivos intrínsecos y trascendentes). Las motivación trascendente de las personas en el entorno A es 40% mayor que la de las personas en entornos D. Lo mismo pasa con la motivación intrínseca, la diferencia entre las personas que se encuentran en un entorno A, es 2,6 veces mayor a la de las personas en entornos D. Por otra parte, la motivación extrínseca, que genera un vínculo de corto plazo con la organización, no tiene diferencias significativas entre las personas que se encuentran en un entorno A, B, C o D.

"Las personas que están en un mejor entorno de conciliación desarrollan motivaciones que generan vínculos de largo plazo con la organización."

Conclusión

- Las personas estamos insertas en familias, en empresas y pertenecemos a la sociedad. Las consecuencias laborales, familiares y sociales están entrelazadas. En sociedades desvinculadas, hay familias débiles, empleados poco comprometidos y personas descentralizadas. Mientras que personas que logan equilibrar estos diferentes ámbitos de desarrollo, son colaboradores comprometidos, fomentan familias sólidas y desarrollan sociedades sanas y sostenibles. Por ejemplo, una persona estresada en el trabajo afectará su convivencia en el hogar y no podrá tampoco contribuir a la sociedad.

- Hasta ahora hemos segmentado estos tres ámbitos de desarrollo: familia, empresa y sociedad. Poco a poco hemos visto las consecuencias de esta segmentación: altos índices de estrés laboral, baja tasa de natalidad, disminución de matrimonios, elevados niveles de rotación y ausentismo laboral, etc. Este estudio nos muestra que todavía hay mucho trabajo por hacer para facilitar la conciliación trabajo y familia en Chile e impactar positivamente la sociedad en la que nos desarrollamos. Pero también podemos ver que es un trabajo factible de hacer y que existen herramientas para llevarlo a cabo. Este estudio nos muestra que la RFC tiene impactos positivos tanto a nivel organizacional como individual y que su desarrollo es más bien una inversión con una alta tasa de retorno.

Grandes familias empresarias en Chile

sus características y aporte al país desde el siglo XIX

"Otra característica importante de las grandes familias empresarias chilenas es su austeridad y bajo perfil. En relación a su creciente patrimonio, las familias chilenas tienden a ser menos gastadoras y ostentosas que otras familias empresarias latinoamericanas".

Resumen del Artículo

El presente artículo académico relata las características y aportes que las familias empresarias han hecho a Chile desde el siglo XIX hasta la actualidad.

Jon Martínez E.
Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
Ingeniero Comercial,
Escuela de Negocios de Valparaíso, Fundación Adolfo Ibáñez.
Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur Banna.
Jmartinez.ese@uandes.cl

En gran parte del siglo XIX, y especialmente en el período 1830-1880 Chile tuvo un importante crecimiento económico, estimulado por su inserción en la economía mundial como exportador de materias primas mineras y agrícolas, e importador de manufacturas. Este proceso permitió el surgimiento de una nueva elite empresarial, distinta de la tradicional elite mercantil y terrateniente de origen colonial, que rápidamente tomó el control de las áreas más importantes de la economía. El nuevo empresariado, dinámico y progresista, se fue constituyendo en la base de una emergente burguesía que fue reemplazando el tradicional dominio de la elite terrateniente de mentalidad aristocrática.

La labor de estos empresarios es valorada por el historiador Sergio Villalobos quien comenta: "qué hubiera sido de Chile si no hubiese habido en el siglo XIX un dinámico grupo de mineros del cobre y de la plata en Atacama, pioneros del ferrocarril y la navegación a vapor, industriales arriesgados y banqueros activos. Ellos fueron los que juntaron capitales, realizaron inversiones, exploraron el territorio, trajeron técnicos y maquinarias y expusieron su fortuna en negocios audaces. Sin ellos, habría que imaginar un país de tono rural y atrasado". Sin embargo, la mayoría de las grandes familias empresarias del siglo XIX no sobrevivió con éxito al paso del tiempo y de las generaciones. Solo casos aislados como los Edwards o los Cousiño lo consiguieron, pero hacia la segunda mitad del siglo XX ambas familias vieron disminuida su influencia y patrimonio relativo. Cabe destacar que estas familias fueron las más prominentes en el siglo XIX, como lo un artículo del historiador Benjamín Vicuña Mackenna publicado en El Mercurio en 1882, donde cinco miembros de ambas familias aparecen entre las seis primeras fortunas de Chile.

Las familias empresarias debieron adaptarse a una realidad económica muy cambiante durante el siglo XX. Las políticas económicas orientadas "hacia adentro" y el rol del Estado cada vez mayor en la economía en el período desde 1930 a 1973, restaron fuerza y dinamismo al sector privado y las empresas, y por ende a las familias empresarias dueñas de esas empresas.

Una investigación realizada por Garretón y Cisternas señala que a fines de la década de 1960 existían en Chile aproximadamente 20 grupos económicos. El Cuadro 1 muestra estos grupos. Los autores señalan que los 3 primeros grupos eran grandes y los siguientes 17 eran menores.

Cuadro 1:los 20 mayores grupos económicos de chile a fines de 1960	
1	Agustín Edwards
2	Eliodoro Matte
3	Banco Hipotecario (Javier Vial, Fernando Larraín y Ricardo Claro)
4	Familia Menéndez Préndez
5	Anacleto Angelini
6	Hermanos Said Kattan
7	Nicolás Yarur Lolas
8	Hermanos Yarur Banna
9	Teófilo Yarur Asfura
10	Hermanos Hirmas Atala
11	César Sumar Pachá
12	Hermanos Furman Levy
13	Hernán Briones
14	Hermanos Pollack Ganz
15	Roberto Lepe, Pierre Lehman y Helios Piquer
16	Familia Marín
17	Carlos Vial Espantoso
18	Andrónico Luksic
19	Pedro Ibáñez
20	Francisco Soza

Fuente: O. Garretón y J. Cisternas, "Algunas características del proceso de toma de decisiones en la gran empresa: la dinámica de la concentración" 1970.

"Con algunas excepciones, las grandes familias empresarias chilenas no suelen participar activamente en política y aunque tengan preferencias definidas, la mayoría suele abstenerse de respaldar públicamente a partidos o candidatos determinados".

Si de cambios se trata, es muy interesante observar con detención el Cuadro 2, que muestra la investigación de Fernando Dahse con los mayores grupos económicos de Chile 10 años más tarde, es decir, a fines de 1970. Los primeros dos grupos, Cruzat-Larraín y B.H.C., con Javier Vial a la cabeza, estaban juntos en tercer lugar hace una década. Desde los años sesenta se les conocía como los "pirañas". Les sigue el grupo de la familia Matte, que se mantiene en los primeros lugares, y más abajo vuelven a aparecer las familias Said y Yarur. El grupo de la familia Edwards, otrora el más importante de Chile, y que recordemos viene del siglo XIX, ahora se muestra más disminuido. También otras familias han perdido importancia y han surgido nuevas, en solo diez años.

¿Qué ha pasado? ¿Por qué tantos cambios? Más allá de los problemas de sucesión en las familias, conflictos, errores de gestión, inversiones fallidas o en sectores en decadencia, etc., es muy posible que el entorno económico y político de los años sesenta y setenta y el cambio de un modelo económico estatista a uno centrado en la economía social de mercado ayuden a explicar buena parte de ello. Muchos grupos empresariales y familias supieron adaptarse a un entorno que requería más gestión, más competitivo y menos proteccionista, mientras otros no pudieron y se quedaron anclados en un ambiente de viejas prácticas de negocios y de mayor influencia del Estado.

Cuadro 2: Los 20 Mayores Grupos Económicos de Chile a fines de 1970			
Grupo	**Personas o Familias Controladoras**	**N° sociedades**	**Patrimonio en US$ millones**
Cruzat-Larraín	Manuel Cruzat Infante y Fernando Larraín Peña	109	1.000
	Sub grupo: Ricardo Claro Valdés		
	Sub grupo: Patricio García Vela		
	Grupo Aliado: Francisco Soza Cousiño		
B.H.C.	Javier Vial Castillo	65	520
	Sub grupo: Carlos Vial Espantoso		
	Sub grupo: Carlos Cruzat Paul		
	Sub grupo: Familia Marín Larraín		
Matte	Eliodoro Matte Ossa	45	360
Angelini	Anacleto y Gino Angelini Fabbri	26	140
Edwards	Agustín Edwards Eastman	40	74
Luksic	Andrónico Luksic Abaroa y sus hijos Andrónico y Guillermo Luksic Craig	31	150
Yarur Banna	Hermanos Jorge, Amador y Carlos Yarur Banna	12	100
Yarur Lolas	Nicolás Yarur Lolas y sus hijos Alfredo, Fuad y Nazri Yarur Kasakia		
Hochschild	Mauricio Hochschild	12	60
Said	José Said Saffie, Antonio Said Kattan, Domingo Said Kattan y Jacobo Said Kattan	28	
Briones	Hernán Briones Gorostiaga		55
Puig	Hermanos Vicente y Tomás Puig Casanova		40
Gálmez	Juan Gálmez Couso y sus hijos Juan Antonio y José Miguel Gálmez Puig		95
Lepe, Piquer y Lehman	Roberto Lepe Flaraud, Helios Piquer Melija y Pierre Lehman Chaufour		70
Sumar	Hermanos César y Fernando Sumar Pachá		26
Abalos y González	Patricio Abalos y Ricardo González C.	20	
Mustakis	Constantino Mustakis Kotsilini	18	22
Schiess	Guillermo Schiess		40
Andina	Orlando Sáenz Rojas, Alejandro Bañados Morandé, Sergio Vergara Bruce, Santiago Cummings Marín y Carlos Joannon Fernández	23	

Fuente: Fernando Dahse, "Mapa de la Extrema Riqueza: Los Grupos Económicos y el Proceso de Concentración de Capitales", Editorial Aconcagua, 1979.

Cuadro 3: Las 20 Mayores Familias Empresarias de Chile en 2013			
Familia	**Empresas Principales**	**Sectores**	**Generación de La Familia**
Luksic	Banco de Chile, CCU, CSAV, Antofagasta Minerals	Banca, bebidas, naviero, minería	2da.
Angelini	Copec, Arauco	Celulosa, forestal, pesca, combustibles	2da.
Matte	CMPC, Colbún, Entel	Celulosa, forestal, energía, telecomunicaciones	2da.-3era.
Paulmann	Cencosud	Retail, financiero	1a.-2da.
Solari y Cuneo	Falabella, Sodimac	Retail, financiero	3era.-4ta.
Del Río	Falabella, Sodimac, Derco	Retail, financiero, automotriz	2da.
Cueto	LATAM Airlines	Aerolíneas	2da.
Yarur	Bci, Salcobrand	Banca, seguros, farmacias	3era.-4ta.
Said	Parque Arauco, Andina, BBVA, Cruz Blanca, Edelpa	Malls, bebidas, banca, salud, envases	3era.-4ta.
von Appen	Ultramar, Ultragas	Naviero, servicios portuarios	2da.-3era.
Saieh	CorpBanca, SMU	Banca, retail	1a.-2da.
Fernández León	FFV, Consorcio Financiero, Pucobre, Entel, Banmédica,	Inmobiliario, seguros y pensiones, minería, telecomunicaciones, salud,	2da.
Hurtado Vicuña	Entel, Consorcio Financiero, Pucobre	Telecomunicaciones, seguros y pensiones, minería	2da.
Vial	Agrosuper	Alimentos	1a.-2da.
Bofill	Carozzi, Costa, Ambrosoli, Agrozzi	Alimentos	4ta.
Délano y Lavín	Cuprum, Penta, Banmédica	AFP, banca, seguros, salud	1a.-2da.
Schiess	Transoceánica	Inversiones, inmobiliario	2da.
Calderón	Ripley	Retail, financiero	2da.
Marín	CGE, Gasco, Metrogas	Energía	2da.
Guilisasti	Concha y Toro, Emiliana, Viconto	Vitivinícola, frutícola	2da.

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes.

Tres décadas después, el Cuadro 3 presenta una lista de las 20 familias empresarias más importantes de Chile -a mi juicio- al momento de escribir estas líneas.

Es posible que haya omitido, involuntariamente, a alguna familia que debió haber estado en la lista. Algunas conclusiones de los cuadros 1 a 3 son evidentes:

- Ha cambiado mucho el mapa de las familias empresarias más importantes de Chile en las últimas seis décadas. Múltiples razones pueden contribuir a explicar lo ocurrido, entre ellas, cambios dramáticos en el entorno económico y político como vimos al inicio de este capítulo, buenas o malas inversiones, cambiarse o quedarse en sectores industriales decadentes, acertada o pobre gestión, buen o mal manejo de la sucesión y otros temas familiares, etc.

- La mayoría de las familias más importantes de fines de los años 50, 60 y 70 ya no lo son tanto, o han perdido gran parte de su patrimonio en términos absolutos o relativos. El caso más ilustrativo es el de la familia Edwards, que recordemos fue una de las más importantes del siglo XIX, y que en el XX llegó a controlar un gran número de empresas. A comienzos del siglo XXI, su principal empresa es el diario El Mercurio y los otros

periódicos que son parte de esta empresa periodística. Otros ejemplos son familias de origen árabe y judío que poseían importantes empresas textiles en Chile. Con el auge de Asia y particularmente de China en la producción textil, muchas de estas familias vieron significativamente reducido su patrimonio.

- En los últimos 60 años, solo tres familias siguen estando entre las 20 primeras: Matte, Yarur y Said. Es interesante el caso de los Matte que ya aparecían entre las familias más importantes en 1882 según Vicuña Mackenna. Aunque los actuales Matte son solo parientes de aquellos, todos son parte de la misma familia que llegó a Chile proveniente de Cantabria, norte de España. También es muy interesante el caso de los Yarur y de los Said. Ambas familias, de origen palestino, tenían participaciones muy importantes en la industria textil, pero supieron salirse a tiempo y diversificarse tempranamente hacia la Banca, servicios financieros y otros negocios, en el caso de los primeros; y hacia centros comerciales, bebidas, Banca y servicios de salud, los segundos.

- Muchas de las mayores familias empresarias de hoy, eran menores a fines de los 60 y 70. Los casos más interesantes de analizar son los de Anacleto Angelini y Andrónico Luksic. El primero, nacido en Italia, fue pionero en la industria pesquera y forestal de Chile. Dado que no tuvo descendencia, su sobrino Roberto tomó la batuta en 2007. El segundo, de origen croata, inició su desarrollo a partir de la minería en Antofagasta, pero luego –junto a sus hijos Andrónico, Guillermo y Jean-Paul– creció en muchos otros sectores, tales como la Banca, industria manufacturera, alimentos y bebidas, y recientemente ha incursionado en el transporte marítimo, a través de la gradual toma de control de la Cía. Sudamericana de Vapores (CSAV) que, a raíz de sus problemas financieros, fue vendiendo la familia Claro. Esto sin contar la misma minería del cobre, donde la familia Luksic ha crecido enormemente con Antofagasta Minerals, su empresa que cotiza en Londres.

- Varias de las familias más prominentes hoy se desarrollaron hace solo 30 ó 40 años, e incluso menos. Muy significativos son los casos de empresarios como Horst Paulmann, fundador de Cencosud, las familias Solari, Cúneo y Del Río, controladoras de Falabella y Sodimac, la familia von Appen, y la familia Cueto, accionista principal y gestora de LATAM. Estas familias nacieron y se desarrollaron en un ambiente de gran competencia y supieron surgir y crecer gracias a una buena gestión, un buen gobierno corporativo, accionistas alineados en la propiedad, y familias que han sabido entenderse para prosperar en los negocios.

Características de las grandes familias empresarias de Chile

Las familias empresarias chilenas presentan una serie de características muy salientes, especialmente si nos referimos a las veinte más importantes que aparecen en el Cuadro 3. Incluso si ampliáramos el número a las 50 primeras, estos rasgos se mantendrían. A continuación se describen estas características. En primer lugar, son relativamente jóvenes o recientes. La gran mayoría se encuentra en segunda generación, o en la transición del fundador a la segunda. Solo unas pocas están en tercera o cuarta generación.

Si bien predomina la diversificación, especialmente en los tres primeros grupos familiares (Luksic, Angelini y Matte) que poseen muchas empresas en sectores muy poco relacionados entre sí, algunas de las familias empresarias de mayor crecimiento presentan más foco y concentración en un sector o sectores adyacentes. Es el caso de las familias Paulmann, Solari-Cúneo-del Río y Calderón en retail; Cueto en aerolíneas; von Appen en transporte marítimo y puertos; Vial y Bofill en alimentos, Guilisasti en vinos, etc. La explicación para la menor diversificación de algunas familias se encuentra en la internacionalización de las mayores familias empresarias chilenas. Aunque son muy fuertes en el mercado local, la gran mayoría se ha abierto al mundo aprovechando la creciente globalización de los mercados, y muchas de ellas tienen importante presencia en otros países de Latinoamérica, especialmente en el caso del retail, donde los grupos Cencosud, Falabella y Ripley han crecido de manera muy significativa en países como Argentina, Brasil, Colombia y Perú.

Por otra parte, estas familias controlan, en general, empresas muy bien gestionadas y eficientes. De hecho, dos estudios han concluido que las empresas controladas por familias y cotizadas en la Bolsa de Comercio de Santiago tienen una rentabilidad superior a las no familiares.

Otra característica importante de las grandes familias empresarias chilenas es su austeridad y bajo perfil. En relación a su creciente patrimonio, las familias chilenas tienden a ser menos gastadoras y ostentosas que otras familias empresarias latinoamericanas. Más notorio aún es su bajo perfil. Los principales empresarios y sus familias guardan muy celosamente su privacidad y en general tienden a rehuir la prensa, excepto cuando se trata de comentar fusiones, adquisiciones o logros importantes a nivel nacional o internacional.

Los hijos de estos empresarios familiares suelen contar con una buena formación de negocios en general. Buena parte de ellos ha estudiado economía, ingeniería o derecho en las mejores universidades chilenas y muchos hacen postgrados en el extranjero, especialmente MBA´s en reconocidas business schools de Estados Unidos o Europa.

Con algunas excepciones, las grandes familias empresarias chilenas no suelen participar activamente en política y aunque tengan preferencias definidas, la mayoría suele abstenerse de respaldar públicamente a partidos o candidatos determinados. A diferencia de otros países, especialmente del norte de Latinoamérica, los grupos económicos chilenos no influyen directamente en la política del país.

Otro rasgo que los destaca, es que, en general, las familias empresarias chilenas son socialmente responsables. La mayoría de las empresas tienen programas corporativos de responsabilidad social empresarial (RSE) y una importante proporción de familias posee fundaciones sin fines de lucro para apoyar temas como educación, salud, lucha contra la pobreza, arte, etc.

Por último, las grandes familias empresarias chilenas están preocupadas de la continuidad y formación de sus sucesores. Muchas de ellas han participado en programas de empresas familiares y han contratado asesores que los ayuden en la planificación de su sucesión tanto a nivel gerencial como patrimonial. Desde hace más de 20 años se realizan programas de este tipo en Chile, país pionero en estos temas en Latinoamérica.

El aporte de las familias empresarias a Chile

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas, en Chile existen unas 750 mil empresas. De este universo de empresas, podemos estimar que alrededor del 80-90% son empresas familiares, es decir, de propiedad y gestión de familias.

Sin embargo, el INE indica que solo 8 mil de las 750 mil facturan más de 5 millones de dólares al año. Estas 8 mil son consideradas

"Otro rasgo que los destaca, es que –en general- las familias empresarias chilenas son socialmente responsables. La mayoría de las empresas tienen programas corporativos de responsabilidad social empresarial".

empresas medianas y grandes. De ellas -según un estudio reciente-, algo más de dos tercios (69%) son empresas familiares. Por otra parte, alrededor de un 60% de las empresas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Santiago son controladas por familias. Con las estadísticas anteriores, podemos estimar de manera conservadora que las empresas familiares generan entre el 50 y 70% del PIB de Chile, y que aportan una proporción similar del empleo. Ello las convierte en la verdadera columna vertebral y motor de la economía del país.

Al margen del crecimiento económico y creación de empleo, las familias empresarias han sido la mayor fuente de creación y desarrollo de empresas privadas pequeñas, medianas y grandes. Es de destacar el enorme aporte de las familias empresarias al desarrollo de empresas grandes, eficientes y competitivas en el mercado chileno, que además han liderado la inserción de Chile en el mundo, particularmente a través de exportaciones e inversión directa.

Estas empresas controladas por familias han aportado a Chile un volumen muy significativo de exportaciones, y gran parte de la inversión directa chilena en el extranjero, especialmente en Latinoamérica, ha sido aportada por ellas.

Estas empresas de propiedad familiar o controladas por familias empresarias han traído a Chile y desarrollado internamente tecnología de punta, innovación y "management" o gestión del más alto nivel profesional. Esto ha sido fundamental para que estas empresas consigan un desempeño superior a las empresas no controladas por familias, de acuerdo a los estudios anteriormente citados.

Por otra parte, las familias empresarias han aportado a mejorar la imagen de los empresarios chilenos a través de las múltiples demostraciones de responsabilidad social empresarial (RSE) de sus empresas, y de la contribución desinteresada –y muchas veces anónima– de las fundaciones y obras de acción social y filantrópica de las propias familias.

Por último, y no por ello menos importante, las familias empresarias han contribuido de manera muy significativa a la estabilidad económica de Chile –al menos en los últimos 30 años– y han sido el verdadero motor del modelo de economía social de mercado que tan buenos resultados ha tenido en el desarrollo de Chile en las últimas décadas.

Radiografía de la innovación en grandes empresas, Chile 2013

> "Una empresa innovadora se reconoce por dos elementos: En primer lugar, porque ha logrado desarrollar y poner en acción un conjunto de políticas, procesos y procedimientos que encausan los esfuerzos de innovación en la organización. En segundo lugar, porque estos esfuerzos formales se traducen en resultados financieros concretos".

Resumen del Artículo

En este artículo se muestran los resultados de la "Radiografía de la innovación en grandes empresas, Chile 2013". Para ello, se analizaron 50 compañías con similar problemática en la implementación de la innovación por su tamaño y complejidad. Los resultados reflejan la realidad de la innovación en las grandes empresas de nuestro país.

Iván Díaz Molina
M.Sc. Carnegie Mellon University.
PADE, ESE Business School de la Universidad de los Andes.
Profesor de la Cátedra de Innovación Grupo Gtd.
Idiaz.ese@uandes.cl

En este artículo se analiza la situación de innovación en grandes empresas en Chile. Para ello, analizamos en profundidad 50 compañías que tienen problemática similar en la implementación de la innovación por su tamaño y complejidad. En su conjunto, las empresas analizadas representan USD $50.000 MM de ingresos, 64.000 empleados y provienen de 18 industrias distintas. Se encuestaron 8.000 empleados y se entrevistaron en profundidad a más de 130 altos ejecutivos.

Los resultados observados indican que las empresas están transitando el camino hacia la innovación, con marcados avances en liderazgo y estrategia y un rezago en la implementación de políticas específicas de innovación en el área de personas y sus estructuras organizacionales. Un déficit muy marcado es el de gestión del conocimiento, actividad clave en la innovación y que se encuentra incipiente o incluso inexistente en la mayoría de las empresas.

También se concluye que si bien el liderazgo está avanzado, se encuentra en general por detrás de las exigencias del entorno por innovar. Muy pocas empresas evidencian un liderazgo innovador proactivo y en general se encuentran en un modo reactivo a las exigencias externas.

Las empresas participantes del estudio tienen en promedio un nivel de inversión en I+D+i de 2,0%, siendo el promedio de la OECD de 2,5% (BERD intensity), y de EE.UU. de 3,1%.

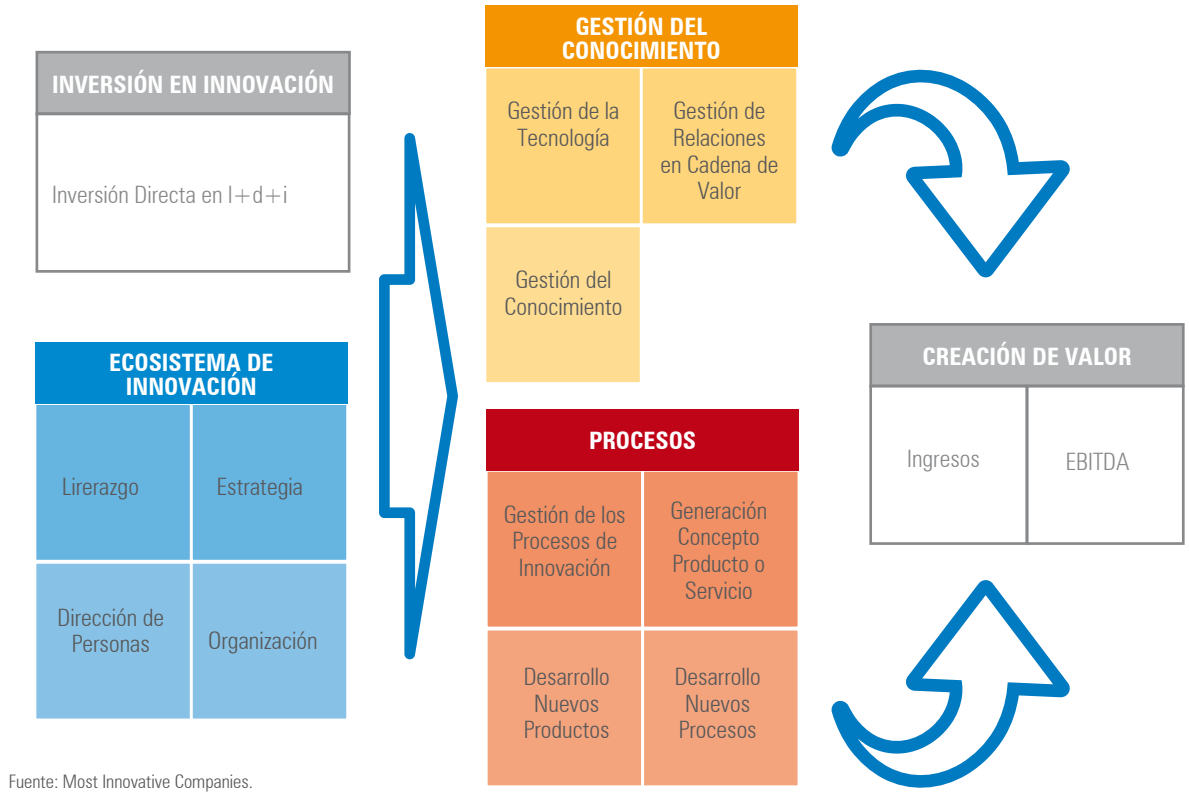
Metodología de medición de la capacidad de gestión de la innovación en grandes empresas

La metodología de medición de la capacidad de gestión de innovación en grandes empresas surge como una iniciativa para poder medir el avance de la organización en el desarrollo de la capacidad de innovación sistemática. La innovación sistemática es la capacidad permanente al interior de una organización por generar productos, servicios, procesos y/o modelos de negocios que les permitan tener ventajas competitivas sustentables.

Esta metodología desarrollada por **Most Innovative Companies©** permite medir y comparar las capacidades de innovación sistemática de las empresas, realizando al mismo tiempo el diagnóstico de la situación y evolución de las variables claves responsables de la innovación en la empresa y la comparación de sus resultados con otras empresas, incluso, de otras industrias.

El modelo de diagnóstico de la capacidad de innovación se muestra esquemáticamente en la Figura 1. Este modelo tiene la ventaja de ser capaz de medir la consistencia de cinco variables que son las responsables de que una organización alcance la capacidad para efectuar innovaciones de una forma sistemática en el tiempo: la inversión en I+D+i, el ecosistema de innovación, la gestión de activos claves, los procesos de innovación y el impacto sobre los resultados financieros de la organización. Las primeras dos definen el contexto de la innovación en la empresa, las segundas dos, los procesos propios de la innovación y la última refleja el impacto de la innovación en los resultados financieros de la organización.

Figura 1. Modelo de diagnóstico de la capacidad de innovación



Fuente: Most Innovative Companies.

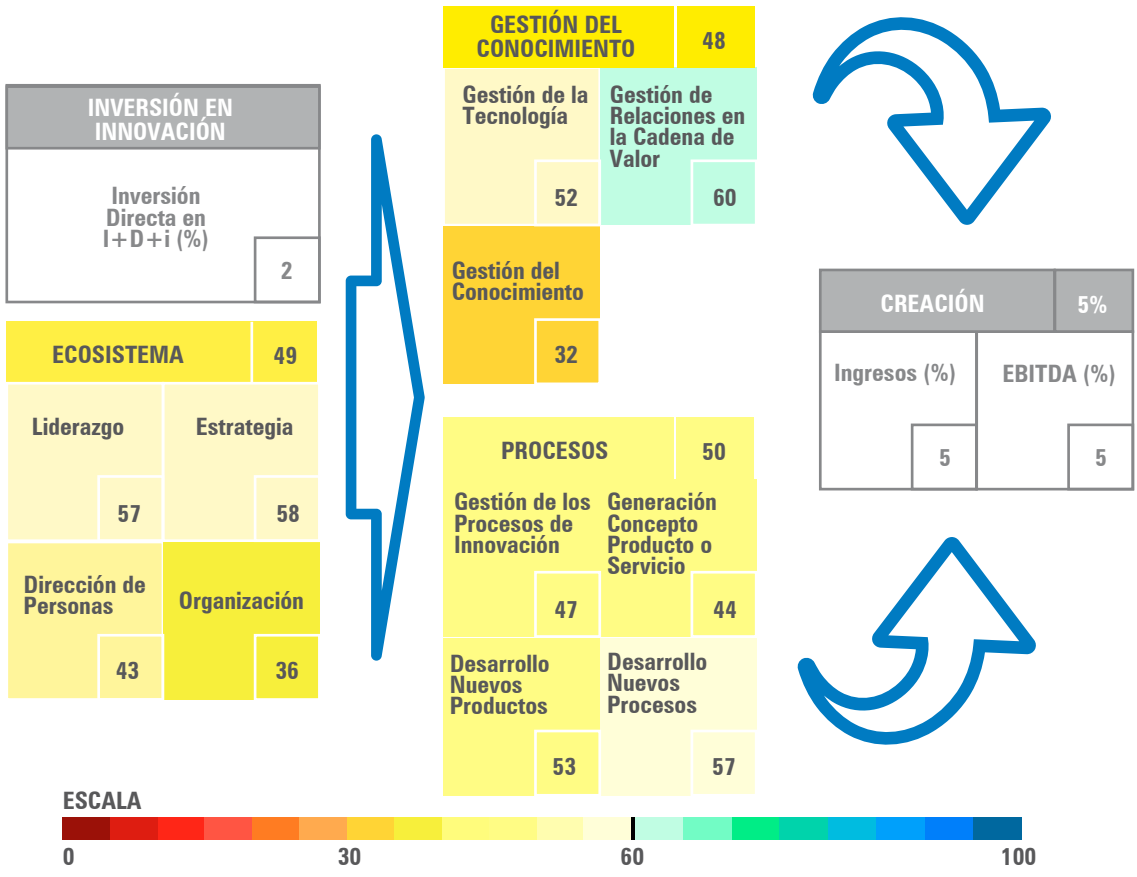
Resultados de innovación en grandes empresas

Una empresa innovadora se reconoce por dos elementos: En primer lugar, porque ha logrado desarrollar y poner en acción un conjunto de políticas, procesos y procedimientos que encausan los esfuerzos de innovación en la organización. En segundo lugar, porque estos esfuerzos formales se traducen en resultados financieros concretos.

En la siguiente Figura 2 se muestran los resultados en las áreas claves para la innovación de la muestra completa. Considerando que 60 puntos (escala 1-100) es el umbral mínimo para la innovación sustentable, las empresas en general se encuentran en un estado de avance intermedio. Se pone de manifiesto el déficit que existe en la adecuación de la Organización para innovar y la capacidad de gestionar el conocimiento. También vale destacar el estado avanzado de la capacidad de gestionar sus relaciones en la cadena de valor.

El promedio de la inversión en I+D+i se encuentra en el 2,0% de los ingresos y en cuanto a la creación de valor, si bien se ubica en un 5% de los ingresos y del EBITDA, este valor considera todos los productos, servicios y procesos nuevos, innovadores o no. Las empresas deberán continuar trabajando para poder identificar explícitamente los resultados surgidos de la innovación, capacidad con la que no cuentan al momento de publicar este estudio.

Figura 2. Resultados generales de innovación en grandes empresas

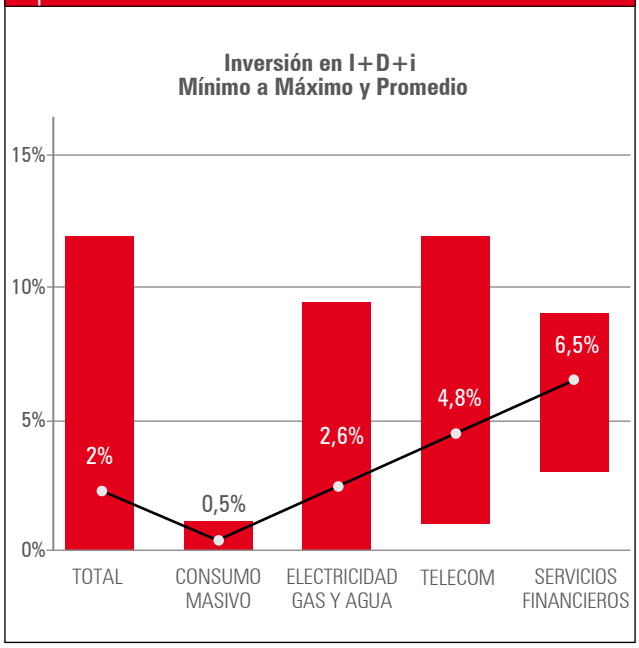


Nivel de inversión en innovación

En la Figura 3 se muestran los resultados para las 50 empresas más grandes de la muestra. Esta figura muestra que el promedio es de un 2% de inversión en relación a los ingresos. Sin embargo, al analizar la distribución del indicador, se constata la gran dispersión de las empresas presentes en la muestra, con una inversión que va en un rango entre 0% a un 12% de los ingresos. El 50% de las empresas tiene una inversión en I+D+i de 1% de sus ventas o menor.

> "Aun cuando la compañía ha identificado la gran presión del mercado por innovar, esto no se ha transformado en una de las prioridades de la alta gerencia".

Figura 3. Distribución de la inversión en innovación entre grandes empresas de Chile



Fuente: Ranking de Empresas Innovadoras Chile, ESE Business School

Al revés de lo que podría esperarse, este fenómeno se explica tanto por las diferencias entre industrias como la distinta importancia estratégica que le otorgan a la innovación las empresas de una misma industria.

Así, en la Figura 3, se pueden observar el nivel y la dispersión de la inversión en innovación de cuatro industrias seleccionadas (consumo masivo; electricidad, gas y agua; telecom y servicios financieros). En ellas también hay una dispersión significativa (con excepción de consumo masivo, donde todas las empresas invierten menos del 1% de sus ingresos). Sin embargo, también es posible constatar que el nivel mínimo varía sustancialmente entre industrias. Por ejemplo, la industria de electricidad, gas y agua tiene un máximo similar a la industria de servicios financieros, pero difieren sustancialmente en los mínimos y los promedios, lo que es un reflejo que esta última ha incorporado más profundamente la innovación como una variable estratégica que produce diferenciación y valor para sus clientes.

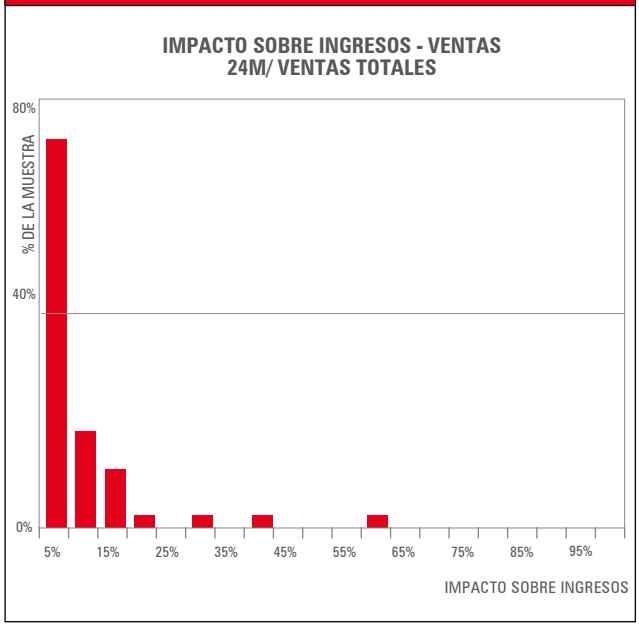
Nivel de impacto sobre los resultados financieros

Aquí se busca identificar el impacto de los esfuerzos de innovación sobre los resultados financieros de la organización. Para esto se utilizan dos indicadores, el impacto en los ingresos y el impacto en el EBITDA de la empresa.

a. Indicador de impacto sobre ingresos

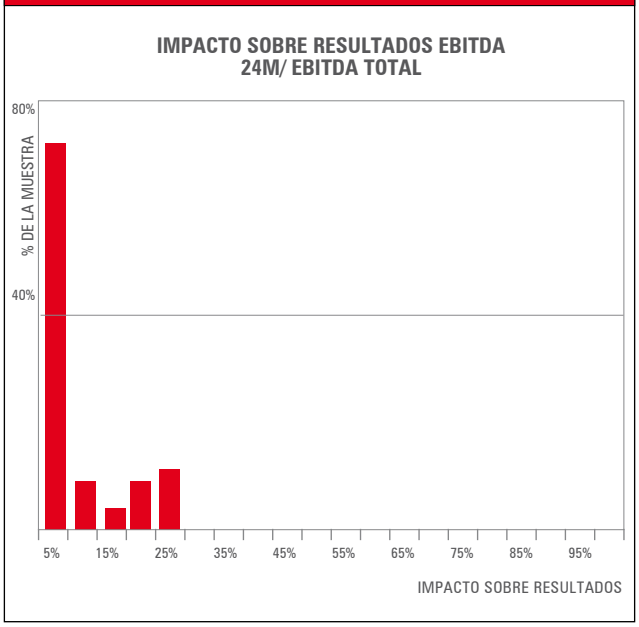
En la Figura 4 se puede ver el resultado, donde dos elementos llaman la atención. Primero, el nivel de impacto medio sobre los ingreso es alto, de un 8%. El segundo elemento es la gran dispersión de los resultados, que va entre 0% a un 59%. Este último número está relacionado con industrias que se caracterizan por productos o servicios que tienen ciclos de vida muy cortos.

Figura 4: Impacto de la innovación sobre los ingresos de las empresas



Fuente: Ranking de Empresas Innovadoras Chile, ESE Business School

Figura 5: Impacto de la innovación sobre el EBITDA de las empresas



Fuente: Ranking de Empresas Innovadoras Chile, ESE Business School

Dado que este indicador no considera el impacto sobre los costos de los nuevos productos y servicios, necesariamente debe ser analizado en conjunto con indicadores de impacto sobre EBITDA.

b. Indicador de impacto sobre EBITDA

En la Figura 5 se pueden ver los resultados, donde dos elementos llaman la atención. El primero es el alto nivel de impacto medio 7,0%. El segundo elemento es que la gran dispersión que va desde 0% a 22%. Este último número relacionado a industrias con ciclos de productos muy cortos.

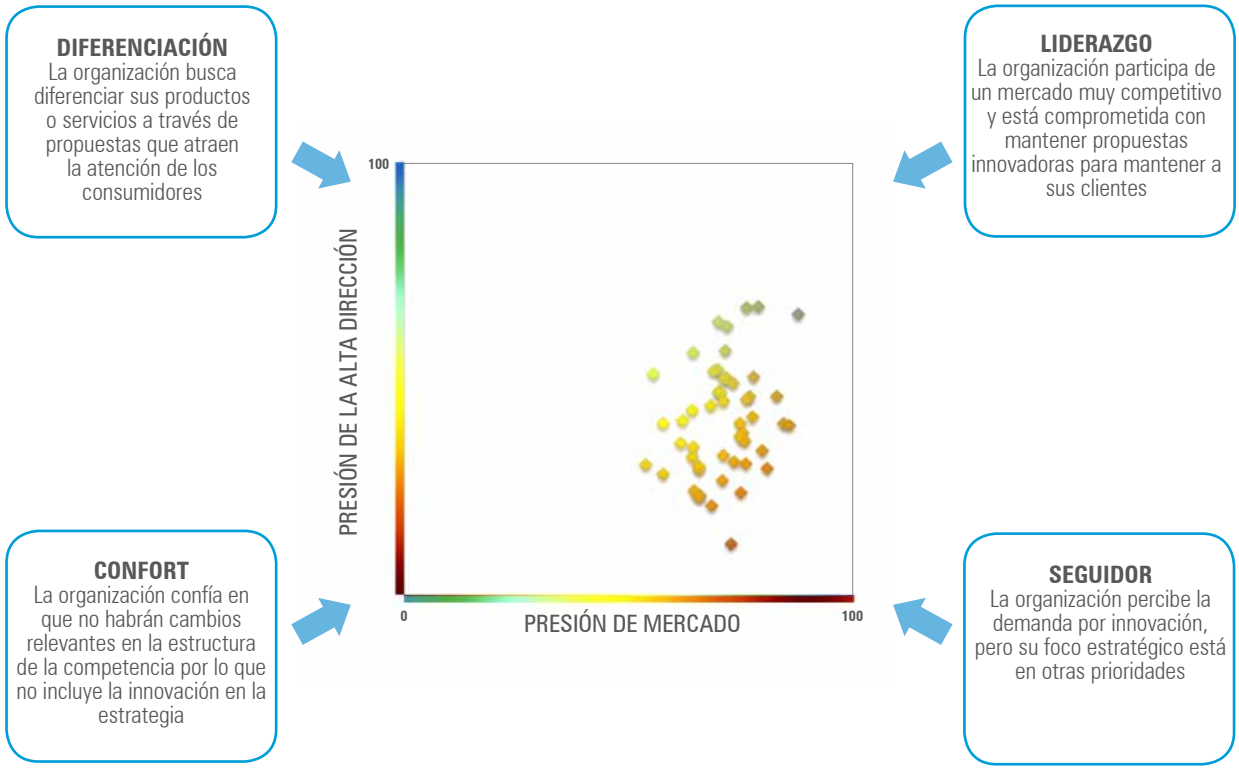
Drivers de la innovación

a. Requerimiento interno versus demanda del mercado.

En esta sección se analiza cuál es el origen del cambio hacia la innovación en la organización. Esto se hace en función de las dos fuerzas: El liderazgo de la alta dirección (presión interna) y la del mercado (presión externa). La primera, es una respuesta al Liderazgo de la alta dirección y se refiere a qué tan presente está la innovación como uno de los atributos pedidos por la alta dirección en los resultados. La segunda, es la respuesta a la Presión del mercado, es decir, el grado en que la innovación es un atributo demandado por los consumidores y, por tanto, parte de las variables competitivas de una industria.

En la Figura 6 se muestran los resultados de posicionamiento para las 50 empresas de la muestra. En él se observa una marcada tendencia hacia una posición de SEGUIDOR (74% de los casos), es decir, la mayoría de las empresas enfrenta mercados que requieren o tienen alto requerimiento del atributo de innovación, sin embargo, no es una de las prioridades de la alta dirección. Por el contrario el 26% restante identifica en la innovación un imperativo o una oportunidad.

Figura 6: Origen de la innovación: Liderazgo de la alta dirección versus presión del mercado



Fuente: Ranking de Empresas Innovadoras Chile, ESE Business School

b. Grado de madurez de las empresas para innovar

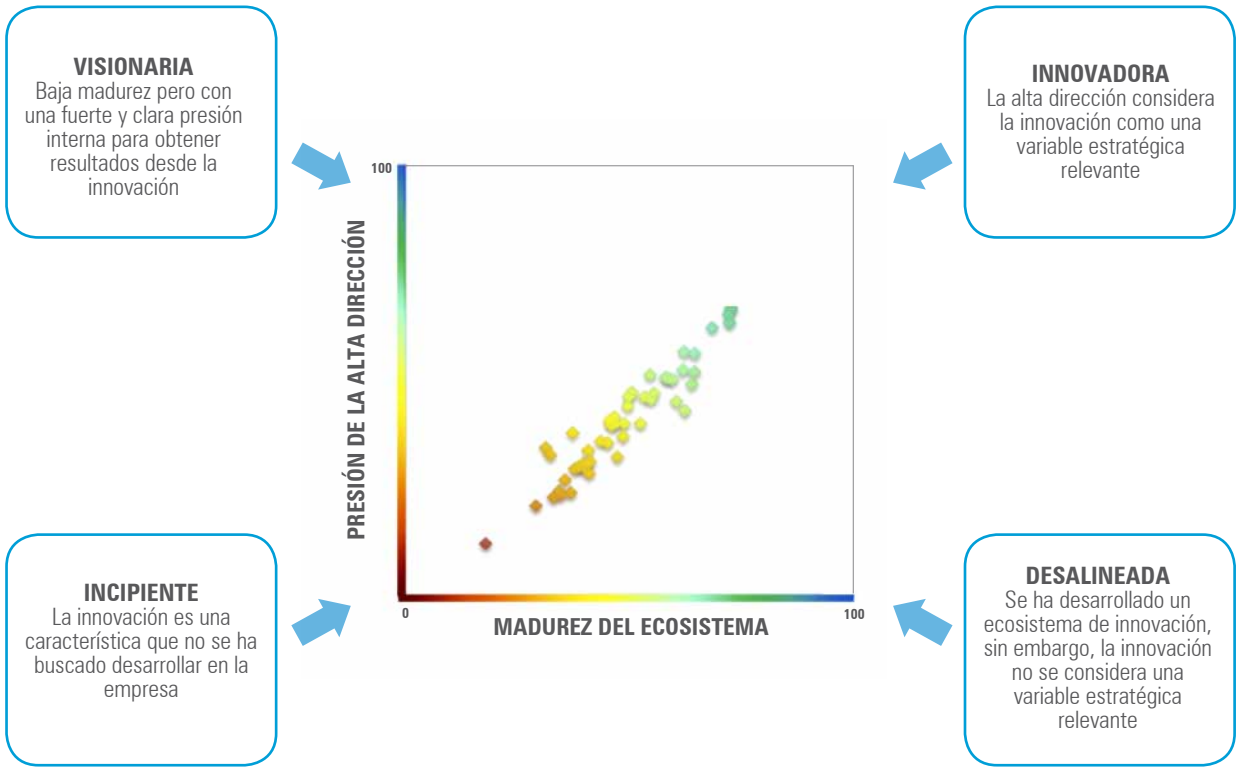
En esta sección analizamos la preparación de las empresas para innovar. Esto se hace en función de dos dimensiones que están bajo el control de la alta dirección. La primera, es el Liderazgo de la alta dirección por innovar, la misma del punto anterior, y que refleja la preocupación de la alta dirección para que la innovación sea parte integral de la forma de hacer las cosas en la organización. La segunda, es la Madurez de la organización para innovar y se refiere al grado de preparación del ecosistema para ser receptivo, promover y recompensar la innovación. Esta segunda variable solo se desarrolla después de un esfuerzo profundo y sistemático por parte de la organización y que solo se logra cuando la innovación es una prioridad de la empresa.

En la Figura 7 se muestran los resultados para 50 empresas más grandes (corporaciones) de la muestra. Se observa una marcada tendencia hacia una posición INCIPIENTE (58% de los casos), es decir, para la mayoría de las empresas no ha sido una prioridad el prepararse para enfrentar una mayor demanda por innovación.

Un 26% de los casos muestran empresas que han tomado correctamente las acciones de desarrollar un ecosistema pro innovación al mismo tiempo que han instalado procesos formales que recogen las nuevas ideas.

Finalmente, un 16% de las empresas se encuentran DESALINEADAS, es decir, son empresas donde se ha desarrollado el ecosistema de innovación, sin embargo, no cuentan con el compromiso y liderazgo de la alta dirección.

Figura 7: Origen de la innovación: Presión de la alta dirección versus presión del mercado



Fuente: Ranking de Empresas Innovadoras Chile, ESE Business School

c. Estilos de gestión de la innovación

En esta sección se analiza el esfuerzo gerencial de innovación de acuerdo a cuatro perfiles u orientaciones[1]. Esto se hace en función de dos dimensiones que están bajo el control de la alta dirección. La primera, es Responsabilidad sobre la innovación y se refiere a qué tan explícita es la responsabilidad/autoridad de impulsarla en la organización. La segunda, es la Disponibilidad separada de recursos para innovar, es decir, la existencia de recursos explícitos que están destinados a ser usados en innovación.

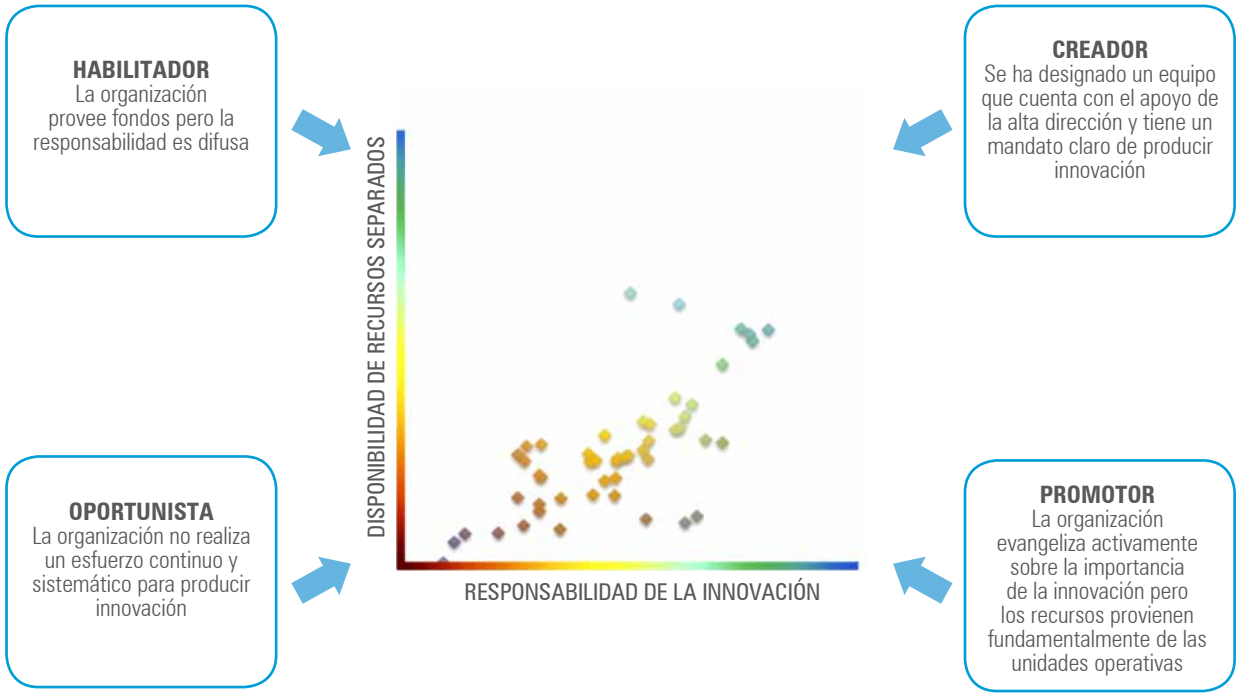
En la Figura 8 se presentan los resultados para las 50 empresas y se observa una marcada tendencia hacia un modelo OPORTUNISTA (56% de los casos), es decir, las decisiones de inversión en innovación no corresponden a un esfuerzo continuo, sino que más bien a una reacción frente a lo que puede ser una oportunidad interesante para la organización. Esto habla más bien de una gestión incipiente en esta área basada en equipos o responsables *ad-hoc* (usualmente en la forma de Project Champions).

En segundo, lugar se observa una tendencia al modelo de PROMOTOR (32% de los casos), es decir, un responsable explícito pero que no cuenta por sí mismo con recursos para realizar la innovación y debe solicitarlos cada vez a los que son responsables de esos recursos.

Finalmente, solo el 12% de las empresas analizadas cuentan con un modelo de innovación avanzado, CREADOR, en el cual se cuenta tanto con un responsable claro como con recursos para realizar la innovación.

[1] Ver Wolcott R. and Lippitz M. (2007).

Figura 8: Estilos de gestión de la innovación, resultado de todas las empresas



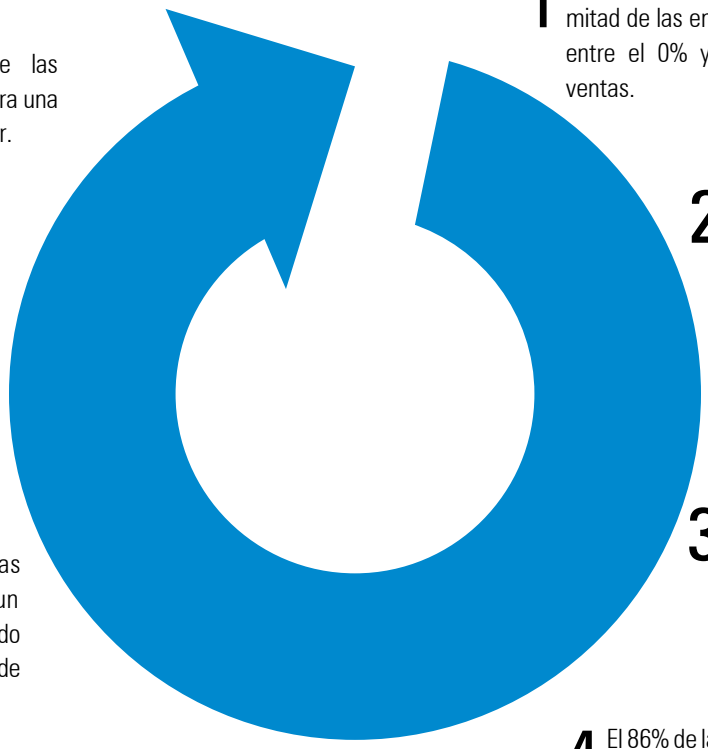
Fuente: Ranking de Empresas Innovadoras Chile, ESE Business School

Conclusiones

1. Baja inversión en innovación: El promedio de inversión en I+D+i de las empresas analizadas representa el 2,0% de los ingresos totales, sin embargo preocupa, que la mitad de ellas invierten menos del 1,0%.
2. Gran dispersión entre sectores económicos: La dispersión en inversión es muy amplia, entre 0,5% para Consumo Masivo y 6,5% para el Sector Financiero (expresado como I+D+i/ Ingresos).
3. Sorprende la falta de responsables y presupuestos para innovar: Aún cuando las empresas en su conjunto muestran el perfil típico de empresas que están en pleno proceso de implementación de la innovación, el 86% de ellas muestran un déficit en definir responsables y presupuestos explícitos para la innovación.
4. El 98% de las compañías no realiza Gestión del Conocimiento: Esto es un gran desafío para Chile ya que un escaso 2% de las empresas gestiona su conocimiento de manera satisfactoria como parte de sus activos clave para generar la innovación.
5. Solo el 16% de las empresas presentan un desarrollo adecuado de sus procesos de innovación: Sin embargo, un 80% adicional muestra distintos niveles de avance en la implementación de estos procesos.
6. Sólo el 5% del EBITDA de las compañías provienen de nuevos productos y servicios: Sin embargo, las empresas carecen de mecanismos para identificar aquellos productos y servicios nuevos que provienen de la innovación. Se observa una enorme dispersión en los resultados reportados, poniendo en evidencia la necesidad de continuar trabajando a fin de mejorar estos indicadores.
7. Aún cuando la compañía ha identificado la gran presión del mercado por innovar, esto no se ha transformado en una de las prioridades de la alta gerencia: El 74% de las compañías son consideradas "seguidoras", es decir, la alta gerencia no ha dado una respuesta adecuada a las exigencias del mercado.
8. Aún cuando la compañía ha identificado la gran presión del mercado por innovar, esto no se ha transformado en una de las prioridades de la alta gerencia: El 74% de las compañías son consideradas "seguidoras", es decir, la alta gerencia no ha dado una respuesta adecuada a las exigencias del mercado.

"El promedio de inversión en I+D+i de las empresas analizadas representa el 2,0% de los ingresos totales, sin embargo, preocupa, que la mitad de ellas invierten menos del 1,0%".

Estas conclusiones se resumen en la siguiente figura



1 Baja inversión en innovación: la mitad de las empresas invierte entre el 0% y un 1% de las ventas.

2 Gran dispersión de inversión en inversión entre sectores económicos: desde 0,5% para Consumo Masivo a 6,5% para el Sector Financiero.

3 El 40% de los gerentes dedica menos del 15% de su semana a la innovación.

4 El 86% de las empresas no tiene responsables ni presupuestos claro para innovación.

5 El 98% de las compañías no realiza Gestión del Conocimiento.

6 Solo el 16% de las empresas presentan un desarrollo adecuado de sus procesos de innovación.

7 Solo el 5% de EBITDA de las compañías provienen de nuevos productos y servicios

8 Solo el 26% de las empresas considera una prioridad el innovar.

La relación entre los resultados esperados y las conductas para lograrlos

> "Sea cual sea nuestro desafío, solo podremos gestionar con real éxito en la medida que comprendamos cuáles son todas las variables que inciden en el resultado, y en cuáles de ellas tenemos un impacto directo sobre las palancas que mueven esos resultados".

Resumen del Artículo

El presente artículo habla de un modelo de atención al cliente que aplicó una empresa en su red de sucursales. Se cuenta cómo se aplicó y los resultados obtenidos.

Eugenio García-Huidobro L.
PADE, ESE Business School de la Universidad de los Andes
Diplomado en Marketing, Universidad Adolfo Ibáñez.
Diplomado en Finanzas, Universidad de Chile.
egh@scg.cl

A finales del año 2012, y comienzos del 2013, se implementó en una importante empresa del sector financiero, un nuevo de Modelo de Atención al Cliente en su Red de Sucursales. Los resultados obtenidos fueron muy positivos[1]:

- La tasa de abandono pasó de un 27% a un 10%.
- El tiempo de espera, disminuyó de 30 minutos a 15 minutos.
- La plataforma de atención se descongestionó en un 19%.
- Las colocaciones de crédito aumentaron un 20% por día hábil.
- La satisfacción del cliente pasó de un 84,7% a un 93%.

¿Qué se hizo para lograr estos resultados? Para responder esta pregunta, es necesario dimensionar la magnitud del cambio. En términos estructurales, esta empresa cuenta con 8 Gerencias Zonales, a cargo de más de 100 sucursales y sobre 2.000 colaboradores. La red de sucursales, recibe un promedio de 600.000 visitas mensuales.

El trabajo se focalizó en distintas áreas. Inicialmente se diseñaron procesos orientados hacia el cliente, migrando desde un modelo basado en lo operacional a uno de agregación de valor para la toma de decisión del cliente, y se implementaron sistemas de información integrados. A nivel de personas, se trabajó con las jefaturas a través de un modelo de intervención del tipo "*on-the-job training*". Con los ejecutivos, a partir de entrenamientos presenciales y tutorías de seguimiento, con reforzamiento de conductas a distancia y en formato presencial, y finalmente en la comprensión del propósito que tenía para cada colaborador el nuevo modelo de atención y los impactos que éste tendría para el cliente. A nivel de Lay Out y

[1] Comparación 2012 vs primer semestre 2013

equipamiento, se avanzó en una estandarización de la distribución en función del cliente, y se comenzaron a utilizar de manera más eficiente las tecnologías asociadas a la administración de filas. Finalmente, respecto a la gestión de indicadores, se generaron nuevos índices online, y se establecieron instancias para realizar estas gestiones de manera grupal (reuniones de venta).

Si bien los gatilladores del cambio alcanzaron distintas dimensiones, en su esencia, el motor se situó en un modelo de predictibilidad de resultados y gestión de conductas, tanto para gerentes zonales a cargo de varias sucursales, como para agentes de sucursal, integrándose finalmente hasta la planificación diaria de los ejecutivos. Este modelo lo analizaremos a continuación.

Relación entre resultados y conductas

Al momento de gestionar lo que sea –en este caso una zona o una sucursal– se deben descomponer todas las variables que influyen en los resultados finales. Esto fue precisamente lo que se hizo en esta empresa del sector financiero. Se estudiaron todas las variables y condicionantes que influyen en el cumplimiento, tanto aquellas sobre las cuales podemos hacer gestión directa, como las que dependen de elementos que están fuera de nuestro control, con el fin establecer un modelo que visualice la interacción de todas las dimensiones que entran en juego al momento de gestionar una sucursal.

Como vemos en el modelo de la Figura 1, se establecieron tres dimensiones relevantes que influyen en el desempeño –a nivel de servicios y de colocaciones– de una sucursal financiera de atención de público.

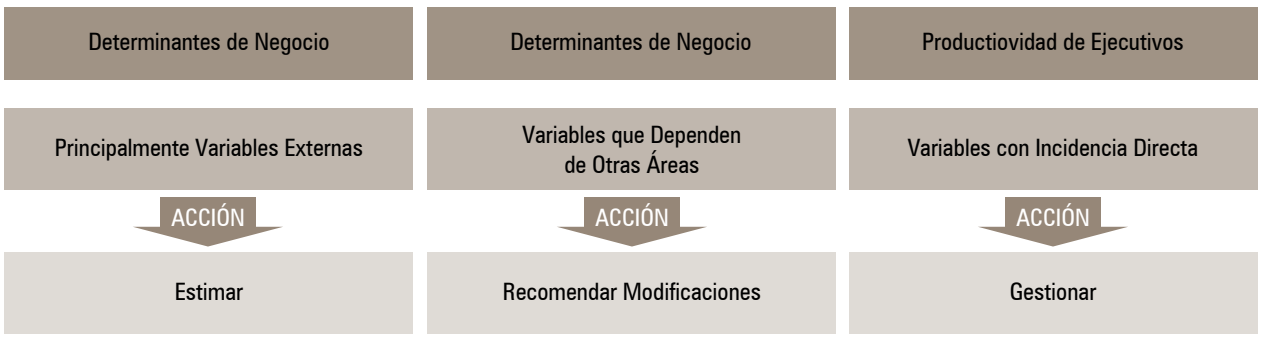
a. Demanda de clientes: este punto, es solo estimable a partir del comportamiento que se ha tenido en el último tiempo. No obstante, no solo nos interesa saber cuánta gente va a visitar nuestras sucursales, sino que también el motivo por el cual ellas nos visitarían. Este punto es fundamental, puesto que muchas veces la demanda de un mes o año determinado, es mayor a la del anterior, no obstante, al analizar el motivo de las visitas, podemos encontrarnos que, por ejemplo, las para obtención de crédito, tanto en número como en porcentaje, ha disminuido. Todas estas variables se pueden estimar, pero no controlar directamente desde las sucursales, salvo por una excepción, que refiere a la generación de demanda a partir de gestión *outbound*.

b. Variables del negocio: estas son todas las variables que influyen en el rendimiento de las sucursales pero que dependen de la gestión de otras áreas de la empresa, como por ejemplo, mejoras en infraestructuras, cambios en la parrilla de productos, aumento o disminución de la dotación, modificaciones en procesos o innovaciones en sistemas. Si bien tanto el Gerente Zonal como el Agente de la Sucursal no tienen influencia directa en éstas, bien pueden estimarlas o sugerir cambios en función de lo planificado.

c. Productividad de los ejecutivos: en esta dimensión, todas las variables pueden ser gestionadas de manera directa por los gerentes de sucursal. Por ejemplo, el ausentismo el cual se trabaja con la motivación. O bien, el nivel de conocimiento y las conductas apropiadas, trabajadas a través de capacitaciones y coaching. También, la adhesión a la estrategia, fortalecida en las retroalimentaciones individuales y en las distintas instancias de reuniones.

Una vez desagregadas todas las variables que influyen en el rendimiento de las sucursales y el grado de incidencia que podemos tener sobre éstas, se diseña un simulador de acciones tácticas que nos permite predecir y cuantificar el efecto aislado y/o conjunto de todas las variables en los resultados, y las acciones que se realizarán para lograr éstos.

Figura 1: Dimensiones a considerar en la gestión de sucursales:



Cómo gestionar las distintas dimensiones y cuantificar su impacto

Todos los ejes establecidos anteriormente y que influyen en el rendimiento de una sucursal o zona, se convierten en variables. Estas variables, a su vez, se conceptualizan a partir de su condición de causa o efecto. Así, nos encontramos con tres tipos:

a. Variables Fijas: son todos los indicadores en los cuales no tenemos incidencia directa, como por ejemplo, todas aquellas relativas a la demanda del cliente: número de personas que asisten a la sucursal y distribución de los motivos de visita.

b. Variables Consecuencia: en este punto, es fundamental hacer especial hincapié, porque éstas suelen coincidir con los indicadores por los cuales miden nuestro rendimiento. Aquí nos encontramos con: tasa de abandono, clientes atendidos por día y número de colocaciones.

c. Variables a Trabajar: estas son las que sí dependen de nuestra gestión y que en función de lo que hagamos, modificarán las variables consecuencia. Estos son indicadores relacionados con la productividad de los ejecutivos y suelen ser: tiempo promedio por atención, tiempo diario destinado a la atención, número de ejecutivos, tasa de efectividad, tasa de convertibilidad y ticket promedio.

Conjugadas todas estas variables, podemos comenzar a planificar con el simulador de acciones táctica (ver Figura 2) a partir de los siguientes pasos:

Figura 2. Simulador de acciones tácticas

IMPACTO EN COLOCACIONES POR CAMBIOS INDIVIDUALES EN INDICADORES

	Situación Inicial	Situación Mejorada	Diferencia	Impacto en Resultados
Tiempo Promedio Atención	20	20,0	0	0,00%
Convertibilidad	8,0%	11,0%	3,0%	37,50%
Tasa Abandono	12%	12,5%	1%	-0,60%
Ticket Promedio	900	1000	11,1%	11%
Tiempo Destinado Atención	5,33	5,92	35	10,94%
Dotación	550	560	10	1,82%

Sensibilizar

SUPUESTOS BASE

	Situación Inicial
Tiempo Promedio (min)	20
Ticket Atendidos día	10.000
Convertibilidad	8,0%
Tasa Abandono	12,0%
Ticket Promedio ($)	900
Tiempo Destinado Atención	5,3
Dotación Autorizada	600
Dotación Efectiva	550
*Hrs. 5	Min. 20	

IMPACTO GENERAL EN COLOCACIONES POR MEJORA DE INDICADORES (VALORES DÍA)

Simulación	Situación Inicial	Situación Final	C%	Herramienta Para Mejora de Indicadores
Ticket Emitidos Día	11.364	11.364	0,0%	
Tiempo Promedio Atención	20	20	0,0%	Capacitación, dispersión ejecutivos, venta consultiva, retroalimentación, mejoras procesos
Tiempo Destinado a Atención	5,33	5,92	10,9%	Liberación trabajo administrativo, supervisión
Afiliados Día X Ejecutivos	16	18	10,9%	
Número de Ejecutivos	550	560	1,8%	Planificación, clima, liderazgo
Atención Totales Día	8.800	9.940	13,0%	
Tasa Abandono	22,6%	12,5%	-44,5%	
Tasa Convertibilidad	8%	11%	37,5%	Venta consultiva, liberación de transaccionales del atp, mejoras procesos, multicanales
Colocaciones (N)	704	1.093	55,3%	
Ticket Promedio	900	1.000	11,1%	Venta consultiva
Colocación $	**633.600**	**1.093.400**		**Impacto en los Resultados: 72,6%**

Variable a Trabajar

Variable Consecuencias

Variable Fijas

1. Establecemos parámetros para las variables fijas en función de lo que ha sucedido en el resto del año, vale decir, debemos estimar qué sucederá respecto al flujo y composición de demanda futura.

2. Registramos nuestra situación inicial de variables a trabajar y variables consecuencia –los indicadores obtenidos en el último mes o acumulados hasta ese entonces–. En las primeras vamos sensibilizando posibilidades de crecimiento, por ejemplo, "quiero pasar de un tasa de convertibilidad del 8% al 11%, manteniendo el tiempo de atención constante", y vemos cuál es el impacto de este escenario en las variables consecuencia. Así, por ejemplo, podemos comprobar que subir 4 puntos porcentuales en tasa de convertibilidad, tiene mayor impacto que bajar 2 minutos la atención promedio por ejecutivo.

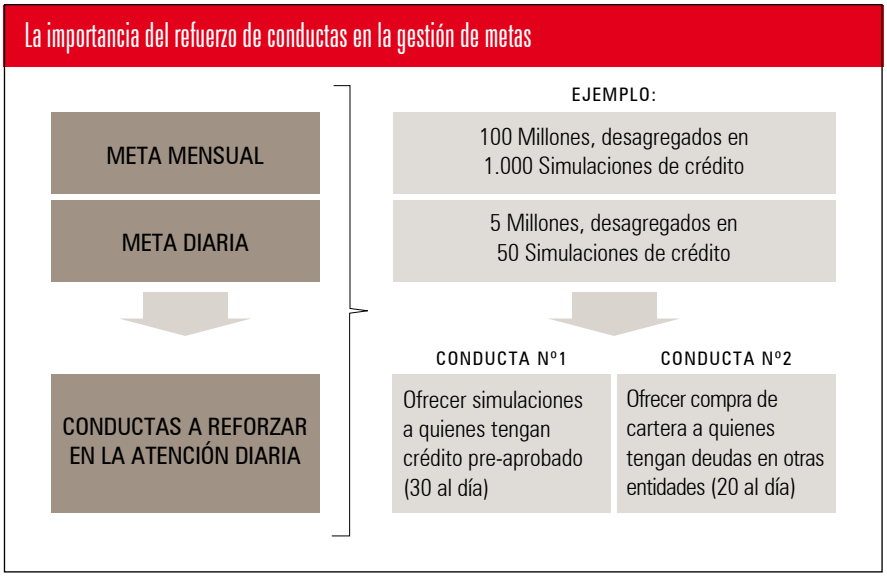
3. Una vez que hayamos encontrado un escenario que nos satisfaga en resultados y que, a su vez, sea alcanzable, establecemos acciones concretas para lograrlo, como por ejemplo: "subiremos 4 puntos porcentuales en tasa de convertibilidad, a partir de un seguimiento diario con retroalimentación en venta consultiva al tercio más bajo de ejecutivos en este indicador, al mismo tiempo, realizaremos mejoras en la priorización del administrador de filas, para atender con menos demora a los clientes que asistan a la sucursal y que tengan un crédito pre aprobado".

Este ejercicio nos permite planificar el mes y/o el semestre, a partir de acciones que sí podemos concretar, y lo más importante, que podemos cuantificar en cuanto a su efecto real en los resultados. A su vez, facilita la priorización de los objetivos en virtud de que sabemos cuáles son los escenarios con mejores posibilidades. En resumen, podemos simular el efecto que tienen las distintas "palancas" de manera aislada y/o conjunta, en el rendimiento total de nuestra sucursal o zona.

Así, finalizado el mes, sabremos efectivamente por qué cumplimos o no cumplimos con nuestra meta, y podremos comprobar si fueron las variables que están en nuestras manos las cuales permitieron un determinado rendimiento, o bien, si fueron variables exógenas las que incidieron en los resultados.

¿Y cómo influye esta manera de hacer las cosas en las relaciones al interior de la empresa? En primer lugar, permite que el rendimiento de cuentas y la planificación de un Agente de Sucursal o Gerente Zonal, con sus jefaturas, esté sujeto al cumplimiento de acciones concretas –definidas dentro de un marco lógico– y no a resultados que puedan estar distorsionados por situaciones externas o voluntariosas de la planificación presupuestaria, logrando entonces, que se evalúen de manera aislada y en función de su propio mérito (ver Figura 3). Luego, al momento de comunicar esta planificación a los ejecutivos, se realiza de manera transparente y siempre, enfocado a los esfuerzos y las conductas, que como consecuencia de su buen accionar, generan los resultados proyectados. Así, se le podrá explicar a cada ejecutivo qué se espera de él y lo más importante de todo, cómo puede llegar a esa meta. En este último punto, adquiere relevancia el hecho de bajar las metas a conductas diarias, de modo que el ejecutivo pueda autogestionar su día a día.

Implementando esto, podremos concretar una gestión de personas orientada a la conducta y la retroalimentación focalizada, lo cual evitará caer en el error de presionar por el resultado sin antes haber entregado las herramientas necesarias.



Simulador como herramienta para estimar presupuesto de venta

Esta misma herramienta (mostrada en la Figura 2), también nos permite estimar nuestro presupuesto de venta alineado a las condiciones reales a las cuales nos enfrentamos relacionadas con las posibilidades de crecimiento que realmente podemos obtener.

De esta manera, la invitación es a enfocar este proceso desde una nueva perspectiva. La idea detrás de esta herramienta es no seguir con estimaciones de presupuesto que se justifiquen en una mejora del "x%" respecto a lo obtenido el año pasado, sino que, realizando un ejercicio muy similar a los expuesto en el punto anterior.

1. El punto 1, lo mantenemos, estableciendo parámetros respecto a cómo se va a comportar nuestra demanda el próximo año.

2. Luego, definimos todas las acciones que queremos efectuar el próximo año, por ejemplo: "quiero bajar los tiempos promedio de atención en 3 minutos a partir de mejoras en el protocolo de atención y bajar la desviación de mis ejecutivos de modo que el tercio de más bajo rendimiento, tenga tasas de efectividad y convertibilidad que no varíen más allá del 10% respecto al primer tercio, a partir de retroalimentación a los ejecutivos de menor rendimiento. A su vez, quiero que todos mis ejecutivos suban en un 12% su ticket promedio con técnicas de venta consultiva que trabajaremos en las reuniones de venta y tengo pensando también, reducir mi tasa de ausentismo a partir de pequeñas acciones que pueden mejorar el clima laboral"

3. Solo una vez establecido lo anterior, calculo el impacto que puedan tener todas estas mejoras, en conjunto con mis parámetros de demanda, en el rendimiento total de mí sucursal o zona. Este resultado, se convierte en mi presupuesto de venta, y está justificado con acciones claves que quiero realizar para el próximo año y lo más importante con un grado de predictibilidad mayor.

Conclusiones

¿Qué podemos concluir de lo anterior?

- Sea cual sea nuestro desafío, solo podremos gestionar con real éxito en la medida que comprendamos cuáles son todas las variables que inciden en el resultado, y en cuáles de ellas tenemos un impacto directo sobre las palancas que mueven esos resultados.
- Es fundamental cuantificar el impacto aislado y en conjunto de cada una de nuestras acciones. Esto nos permite evaluar con razonabilidad los resultados obtenidos, y planificar con criterio las correcciones necesarias.
- Un modelo preciso de simulación nos facilita priorizar, eligiendo los escenarios más convenientes para enfocar las energías en aquellas palancas que tengan el mayor impacto en nuestros resultados.
- La gestión de personas radica en reforzar el "cómo" hacer las cosas y no en presionar por el "qué" hay que lograr. Un modelo nítido que aclare la relación entre los medios y los objetivos, permite que los colaboradores alcancen sus metas a partir de la autogestión diaria.
- Debemos cambiar el foco de la planificación de presupuesto, orientándonos al "qué" queremos lograr y cuantificando el impacto del "cómo" lo vamos a realizar, olvidándonos así, de autoexigencias sostenidas en crecimientos lineales que pueden no tener sustento con nuestras reales posibilidades internas (para bien o para mal) y con el comportamiento esperado de la demanda.

En resumen, el cumplimiento de los presupuestos y metas es consecuencia de un buen entendimiento de las variables que influyen en sus resultados, y de un trabajo sistemático y planificado para lograrlo.

Transforma tu negocio
antes de que sea tarde

> "Existen dos indicadores claves de la desaceleración del crecimiento: los cambios exógenos que corresponden al mercado y los cambios endógenos relacionados con la empresa".

Resumen del Artículo

Este artículo académico muestra el proceso de reinvención de una empresa que debe estar construido modificando la cadena de valor como un modelo operacional que va de la mano con la ejecución de la estrategia.

Gonzalo Zubieta
Master in Public Administration con especialidad en Gerencia Estratégica y Liderazgo, Universidad de Harvard. Master en International Commerce and Public Policy, Universidad George Mason.
gzubieta.ese@uandes.cl

Tarde o temprano la tendencia de crecimiento de una organización expira. Lamentablemente pocas son las compañías que son capaces de anticiparse a la desaceleración de su crecimiento y postergan el cuestionando de sus modelos de negocio hasta que ya es demasiado tarde. Este proceso de reinvención tiene que estar construido modificando la Cadena de Valor como un modelo operacional que va de la mano con la ejecución de la estrategia. Existen dos indicadores claves de la desaceleración del crecimiento: los cambios exógenos que corresponden al mercado y los cambios endógenos relacionados con la empresa.

Cambios Exógenos

La innovación disruptiva a la que están apuntando las grandes multinacionales está poniendo una presión inminente en todos los negocios. El foco ya no está solamente en los productos sino más bien en los modelos de negocio que tienen que ver mucho más con modificar el ADN de la empresa, lo que antes no tenía que ser modificado tan seguido.

Es decir, los líderes actuales tienen que estar dispuestos a trabajar bajo una dinámica mucho más proactiva. Es similar al "efecto mariposa" donde la más mínima variación en "sistemas caóticos" puede provocar que el sistema evolucione en ciertas formas completamente diferentes. Sucediendo así que, una pequeña perturbación inicial, mediante un proceso de amplificación, podrá generar un efecto considerablemente grande a mediano o corto plazo de tiempo.

Las costas de Japón son entre las que poseen mayores sistemas de detección de Tsunamis y similar a esto, empresas hoy requieren de un mejor y más complejo sistema de monitoreo a tecnologías disruptivas. La visión de un CEO ya no es suficiente para garantizar la sustentabilidad de un negocio. Más que nunca apostar a un modelo de gestión "*bottom up*" pasa a ser una herramienta central en el cambio continuo. Cercanía con colaboradores que están en contacto directo con clientes y la creación de equipo eclécticos que son parte de todas las etapas de la Cadena de Valor se ha vuelto un requisito indispensable.

La supremacía de Intel perdió terreno en una de las tendencias más potentes del inicio de este siglo. Intel tenía todas las bases "teóricas antiguas" para consolidar su posición en el mercado con economías de escala inigualables, sofisticados sistemas de investigación y desarrollo tremendamente difíciles de copiar, y un posicionamiento en el mercado envidiable. Aún así, Intel se ha vuelto el gran perdedor en Chips para el mercado de aparatos inteligentes y móviles. Dado que el 80% de las ganancias de Intel vienen de Chips vendidos a PCs inversionistas han estado evitando comprar acciones de Intel. En las últimas semanas ha salido a dar subsidios por $800 millones de dólares por su nuevo Chip Bay Trail.

Si bien Intel argumenta que su nuevo Chip es mejor que el A7 de iPhone 5S, Apple tiene la ventaja de "*First movers advantage*" y en tándem con Samsung han dejado muy golpeado a Intel y este tipo de "Competencia Tangencial" es la que hoy organizaciones tienen que poner mayor atención.

Por otro lado, el dinamismo de la "Competencia Directa" ha aumentado exponencialmente. Antes la competencia era con la empresa vecina pero de pronto hay cambios emblemáticos en el mercado cuando jugadores externos toman protagonismo. El *boom* de la construcción de Chile, por ejemplo, puso una demanda tremenda hace unos años en los productores de cemento locales y de pronto el cemento Chino inundó el mercado local a unos precios difíciles de competir. Detrás de este tipo de desafío de competitividad hay una solución contra-intuitiva. Antes era competir en cada una de las variables de competitividad: precio, calidad, servicio, lealtad a la marca, diferenciación, etc., pero ahora eso ha pasado a ser un requisito mínimo "simplemente un desde". Las empresas cementeras Chilenas que logran pelear contra el precio fueron aquellas que migraron a soluciones integrales de servicio. Ahora modificar la mentalidad de tu cliente y sus preferencias antes de que él lo haga es una prioridad

"La única ventaja competitiva sostenible en el tiempo es aprender más rápido que la competencia".

"Todos los equipos de liderazgo están ahora más que nunca desafiados a depender más en sus equipos que en ellos mismos".

incluso antes de modificar tu línea de productos. Es decir, ahora las prioridades de las organizaciones pasan por buscar un nuevo espacio de mercado modificando las preferencias del consumidor, crear soluciones más integrales modificando la cadena de valor, fortificar la post-venta con servicios con modelos mucho más sustentables, y por último modificar la propuesta de valor.

Los súper ciclos de Gartner iluminan el camino para entender la complejidad de productos y mercados ilustrados por los súper ciclos de sobreexpectación que grafican la etapa de madurez, adopción y aplicación comercial de una tecnología específica que complejizan aún más la capacidad de las organizaciones a adelantarse a la caída de su crecimiento.

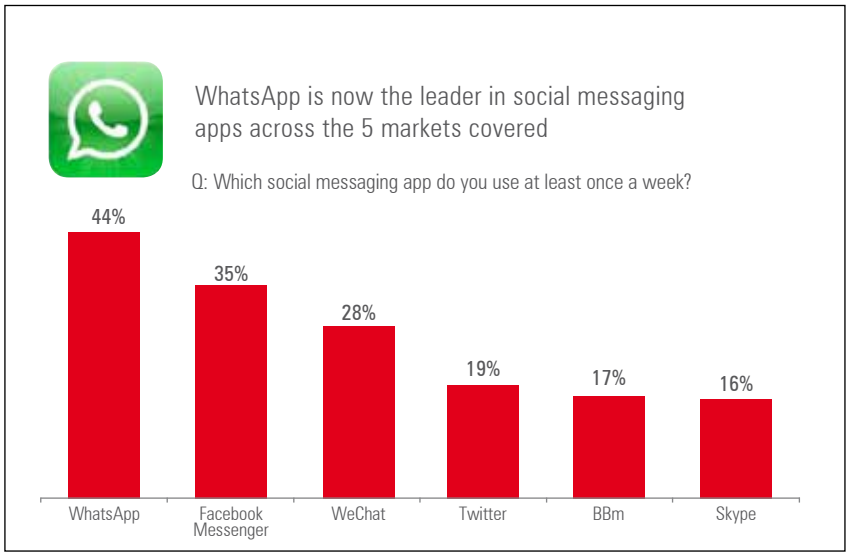
Otra mirada aún más desafiante es la perspectiva que presenta Ernst & Young en su Global Trend Tracking, donde definen las 6 Tendencias Globales que todo Equipo Ejecutivo debería monitorear:

1. Mercados emergentes continúan ganando poder a pesar de su reciente desaceleración.
2. Tecnologías renovables se vuelve una variable relevante a la competitividad.
3. Sistema bancario busca reposicionarse mediante una transformación profunda.
4. Gobiernos fortalecen sus nexos con el sector privado.
5. Rápida innovación tecnológica crea un mundo inteligente con aparatos móviles.
6. Cambios demográficos bruscos están impactando la fuerza laboral mundial.

Cambios Endógenos

Por si fuera poco mantener a los ejecutivos con ojos en tendencias de mercado y la competencia, los ejecutivos además tienen que mirar 3 frentes a veces inclusive más difíciles de detectar. Esto tiene que ver con los cambios internos que tienen que ocurrir dentro su organización que requieren de un mayor ejercicio de liderazgo y mayor uso de la autoridad, ya sea por modificar el modelo de negocio, no entender la naturaleza de su "*Core Business*", el liderazgo fracasa en reinventarse.

La forma de pensar del equipo ejecutivo tiene que tener como punto de partida un entendimiento claro de lo que significa su modelo de negocio tanto para ellos como para el cliente. Transparentar el modelo de negocio y tener un alineamiento respecto a este entendimiento común del modelo de negocio. Es decir, el modelo de negocio tiene que anticiparse a la evolución de las necesidades del cliente y muy seguido las empresas más vulnerables a esta deficiencia son las empresa más exitosas. Kodak o Blockbuster son ejemplos que demuestran la miopía de empresas que fracasaron en ver los ajustes internos que demandaban una nueva forma de pensar del equipo de liderazgo mismo. Un ejemplo muy reciente es como Facebook, siendo la red social más importante del mundo, perdió en mensajería móvil contra Whatsapp. Inclusive Facebook ahora está preocupado por la nueva preferencia de usuarios de compartir fotos vía Whatapp con un tráfico de 400 millones de fotos al día. Antes, la propuesta de valor tenía que responder a las necesidades del cliente pero ahora tiene que adelantarse a sus preferencias e inclusive modificarlas.



Source On Device Research, November 2013
N3758, US, Brazil, China, South Africa, Indonesia Smart phone Owners

Al no saber cómo apalancar su modelo "Core" son seducidos por modelos de negocio innovadores o potenciales cambios en la preferencia del mercado pero que les hacer perder el foco. Un factor determinante en este escenario es cuando el líder o líderes están inclinados a pegar un salto abandonando un crecimiento conservador e incremental cuando las condiciones de mercado no lo ameritan. La perspectiva del negocio "Core" puede también ser desvirtuada cuando la organización falla en ver nuevas variables que permitan apalancar el modelo "Core". Un ejemplo muy simple pero iluminador es ver como Xerox no quiso apalancar su modelo de fotocopia usando su propia invención de tecnología de impresión laser postergando por años la salida de un producto que podía apalancar su modelo de fotocopia. Xerox a pesar de todo al final logró un Turnaround yendo hacia un modelo de fotocopia con almacenamiento digital desde el escaneo a la distribución.

Por último, aún cuando la organización logre anticiparse a la desaceleración de su crecimiento logrando manejar las 5 situaciones mencionadas anteriormente, el factor crítico y determinante es la transformación de negocio desde la reinvención del mismo equipo de liderazgo.

Un marco conceptual muy simple para orientar a un CEO o Gerente General es entender el ciclo en el que está la organización y contrastarlo con el ciclo en el que está el mercado. Este punto de intersección de estos 2 ciclos desde la etapa fundacional hasta la maduración son determinantes. La visión e interpretación del CEO darán lugar a la aplicación de mayor liderazgo o autoridad dadas las diferentes etapas que enfrenta. En una etapa fundacional los nuevos Gerentes fracasan frecuentemente en aplicar autoridad con definiciones claras del problema y con mucha dirección o bien fracasan en hacer el giro al aplicar más liderazgo en la etapa de crecimiento entregando un mayor empoderamiento a la base organizacional. Yahoo apostó por un modelo duro y muy disciplinado mientras que Google apostó por el poder creativo del individuo y los equipos dentro de un ecosistema con una cultura dinámica e innovadora.

Los Gerentes Generales y Equipo Ejecutivo tienen que tener un muy buen manejo del poder e influencia. Este delicado equilibrio de usar el poder para modificar reglas de *engagement*, modelos de negocio, cadena de valor e influencia para modificar las actitudes y dinámicas de tu equipo ejecutivo serán las herramientas que sostendrán la transformación necesaria. Antes que tu organización entienda lo que piensa de tu mensaje de transformación ellos van a pensar lo que piensan del Gerente General y el Equipo Ejecutivo. Ya no es posible liderar sin contar con una base sólida de credibilidad y confianza donde las personas logren encontrarle el sentido al propósito de la organización.

Vivimos en una era que no tiene punto de referencia hacia atrás donde esta hiper-competitividad se complejizo con los cambios demográficos globalizados, el poder estructural de las potencias no solo de países sino también de mega empresas, y

Indicadores clave de desaceleración del crecimiento (excluyendo factores económicos o políticos)		
	Explicación	Ejemplo
Cambios Exógenos - Mercado		
Entrada de tecnología disruptiva	No anticipan el impacto de la tecnología en sus usuarios	iPhones que desplazaron a celulares no inteligentes
Competencia tangencial	Ignoran o desprecian a otra empresa o industria que eventualmente invade espacio por establecer nuevas necesidades en clientes	Apple y Samsung unieron fuerzas y terminaron desplazando a Intel en chips para equipos portátiles inteligentes
Competencia directa	Competidores ofrecen mismos servicios y productos a base similar de clientes pero con soluciones integrales	Yahoo fracasa en dar productos y servicios con una aproximación mucho más integral como Google
Cambios Endógenos - Empresa		
Modelo de negocio no se anticipa a la evolución de las necesidades del cliente	Su éxito lo encandila y no le permite ver los cambios en las necesidades de sus clientes	Mr. Sasson presenta la primera cámara digital en 1975 pero no se anticipa a modificar su propuesta de valor
Se abandona modelo "Core" de negocio prematuramente	No apalancan modelo "Core" y son seducidos por modelos de negocio innovadores pero que les hace perder el foco	Empresa de electrónicos RCA cortar su división de electrónicos. GE creador de la bombilla de luz lo descontinua
Equipo de Liderazgo fracasa en reinventarse	Tienen la estrategia y modelo de negocio correcto pero directorio, Gerente General, equipo ejecutivo fracasan en reinventarse	Yahoo apuesta por un modelo duro y muy disciplinado mientras que Google apuesta por el poder creativo del individuo dentro un ecosistema con una cultura dinámica e innovadora

la aceleración en la penetración de innovaciones disruptivas. El llamado a este proceso de reinvención tiene que ser constante y tiene que estar construido modificando la Cadena de Valor como un modelo operacional que va de la mano con la ejecución de la estrategia junto a un equipo altamente cohesionado y comprometido con la Propuesta de Valor. Todos los equipos de liderazgo están ahora más que nunca desafiados a depender más en sus equipos que en ellos mismos. Estas dinámicas externas del mercado y las dinámicas internas son uno de los desafíos más importantes para cualquier Gerente General que quiera crear una organización sustentable en el tiempo.

Como lo dijo Aries de Gaus, "la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo es aprender más rápido que de competencia".

Entonces la próxima vez que te toque evaluar tu empresa puedes partir haciéndote estas preguntas:

- ¿Las variables que sustentaban tu modelo de Negocio "Core" están cambiando?
- ¿Has percibido que tu empresa menosprecia a la competencia?
- ¿Reconoces cuando tu organización está muy confiada con la distancia que tiene con la competencia directa y deja de ver a la "Competencia Indirecta"?
- ¿El énfasis en la innovación de producto a dejado de lado ideas innovadoras respecto a cómo modificar la preferencia de los usuarios antes que ellos mismos la reconozcan?
- ¿Estás construyendo y fortaleciendo la capacidad de aprendizaje de tu equipo ejecutivo con nexos fuertes a través de toda la Cadena de Valor?
- ¿Tu propuesta de valor está evolucionando con nuevas variables que responden a preferencias de tus clientes?

La empresa frente a las "pobrezas"

"¿Por qué esperar tanto de la empresa y de sus líderes? Porque ocupan un lugar central en el orden social actual y, por lo mismo, les cabe una alta responsabilidad en el devenir de la sociedad".

En sus diez primeros días en el ministerio petrino, el Papa Francisco ha sido claro, por medio de palabras y gestos, en enfatizar la importancia de que los católicos y todos los hombres de buena voluntad asuman su responsabilidad frente a la pobreza. Ante la material, que padecen aún tantos, y la espiritual, que afecta a un ingente número de personas, incluso en los países más desarrollados. Más todavía, ha remarcado el valor de encarar esta tarea desde una disposición interior de pobreza, esto es, de humildad, desapego a las cosas y generosidad. Si bien, por una parte, estos llamados son primeramente dirigidos a la Iglesia Católica y sus fieles y, por otra, todavía es muy breve el lapso que media desde la elección del pontífice, los mismos poseen un alcance universal y parecen querer establecer, desde un comienzo, una de las ideas fuerza -o misiones- que animarán su papado.

Dicho directamente, las alocuciones de Francisco interpelan. Más aún a una sociedad, como la chilena, de raíces y cultura cristiana. Nadie debería sentirse al margen del clamor del sucesor de Pedro, en especial quienes tienen mayor injerencia en la marcha política y económica del país. Sin desmedro alguno de lo señalado, estas líneas quieren poner el acento en aquello que, en esta materia, puede estar al alcance de las empresas: de empresarios y altos directivos.

Resumen del Artículo

El presente texto es una columna de opinión publicada por el profesor Álvaro Pezoa en diario Pulso donde es columnista estable.

Álvaro Pezoa B.
Ph.D en Filosofía y Master en Artes Liberales, Universidad de Navarra. Magíster en Ciencias Políticas, Universidad de Chile.
Profesor Titular de la Cátedra de Ética y Responsabilidad Empresarial Fernando Larraín Vial.
Director del Centro de Empresa y Humanismo Grupo CGE.
apezoa.ese@uandes.cl

Una primera aproximación al aporte esperable de la empresa en el combate a la pobreza podría dar pie a cierta complacencia, si éste se circunscribiera únicamente a hacer bien su tarea, con la consiguiente generación de riqueza y empleo productivo. No siendo poco, evidentemente tampoco es todo. ¿Qué más se puede anhelar de la actividad empresarial?

En el plano de la lucha contra la pobreza material y teniendo en consideración la realidad concreta de cada empresa: sueldos lo más alto posibles, que permitan una vida humana digna y no solo estados de supervivencia, en particular para aquellas labores peor remuneradas; repartición de una parte de las utilidades a los trabajadores, habida cuenta que la empresa es una comunidad humana y que existe una prioridad cronológica y ontológica del trabajo sobre el capital; procurar lugares de trabajo cómodos, limpios y seguros; abrir oportunidades de apoyo a los colaboradores y sus familias en diversos campos como son, por ejemplo, la educación, la vivienda, la salud, el deporte, la recreación y el descanso.

En el ámbito del combate contra la pobreza espiritual, se presentan otras tantas alternativas de hacer el bien, de paso, las más de las veces, con provecho para la misma empresa. En esta línea se encuentran diversas iniciativas: la capacitación profesional permanente, que haga posible la realización cada vez mejor del propio trabajo, al tiempo que amplíe las oportunidades de desarrollo laboral; hacer amable el clima organizacional, procurando un trato personal respetuoso y cordial en el devenir cotidiano; facilitar la conciliación entre la vida familiar y el trabajo, permitiendo así que las personas puedan dedicar el tiempo necesario a la "principal empresa" que tienen en sus manos: su familia.

"¿Por qué esperar tanto de la empresa y de sus líderes? Porque ocupan un lugar central en el orden social actual y, por lo mismo, les cabe una alta responsabilidad en el devenir de la sociedad".

De crucial importancia resulta también colaborar a dotar de plenitud de sentido al trabajo que cada persona realiza en la organización: ¿cuántas veces se habla a los miembros de una compañía de la dimensión perfectiva que posee el trabajo para quien lo efectúa, su familia, la empresa y la sociedad? ¿Se asocia el trabajo, como lo es, con una fuente de inagotables plenitudes humanas, tanto materiales como espirituales? ¿O se lo percibe casi exclusivamente como una "pesada carga" que hay que sobrellevar, si no como una suerte de "castigo" que pesa inexorablemente sobre el hombre? Cuánto falta todavía en nuestra sociedad por dignificar realmente el trabajo -no solo en sus aspectos materiales o externos- y, en consecuencia, valorizar en toda su hondura el trabajo "bien-hecho". En estrecha conexión con el aspecto recién mencionado, se presenta el transmitir diáfanamente que el trabajo profesional constituye una auténtica forma de servicio, ocasión inestimable para dar lo mejor de sí a los demás y, de esa manera, a la sociedad. Resulta llamativa al respecto la ausencia de un auténtico espíritu de servicio, posible de apreciar frecuentemente en la atención al cliente y, otras tantas veces, en la interacción de los equipos de trabajo al interior de las entidades de negocios.

No parece exagerado añadir a la lista precedente, que la empresa tiene en la actualidad la posibilidad, y muy probablemente la necesidad, de ayudar activamente a formar a sus colaboradores directos. Se trata ya no de capacitar técnicamente, sino de propender a completar o profundizar la formación personal de sus miembros en aspectos fundamentales: comprensión de la persona y la sociedad, ética, armonización familia-trabajo, matrimonio y familia, educación de los hijos, etcétera. Y abrir acceso a actividades culturales de diversa índole…

¿Por qué esperar tanto de la empresa y de sus líderes? Porque ocupan un lugar central en el orden social actual y, por lo mismo, les cabe una alta responsabilidad en el devenir de la sociedad; porque en la mayoría de los casos tienen talentos y medios; porque no hay ninguna razón de peso para restarse a hacer el bien que es posible, sería ésta una grave falta de omisión; porque la magnanimidad es una de las virtudes que definen el Liderazgo, así con mayúscula.

Los Políticos y el Control de Gestión

"Del mismo modo que un inversionista busca obtener una buena "rentabilidad sobre la inversión", un político con visión debería ser selectivo al momento de escoger sus batallas, buscando que los beneficios para la ciudadanía superen con creces la posible erosión de su capital político".

Resumen del Artículo

El presente artículo académico trata sobre políticos y control de gestión. Se enfoca en los efectos que tienen las presiones políticas en el desempeño de los organismos públicos.

Patricio Rojas.
Ph.D. in General Management y Master of Research in Management, IESE Business School, Universidad de Navarra.
MBA, Pontificia Universidad Católica de Chile.
projas.ese@uandes.cl

En Chile el gasto del sector público representa cerca del 25% del PIB, lo que en el año 2013 equivale a unos 60 mil millones de dólares.

Se trata de un enorme volumen de recursos que, bien administrados, pueden tener un tremendo impacto en la calidad de vida de todos los chilenos. Queda claro entonces que una de las principales tareas del Gobierno –el Presidente, sus Ministros y el resto de los funcionarios públicos– es hacer los mejores esfuerzos para maximizar la rentabilidad social del gasto público.

¿Y quién se asegura de que esto sea así?

En nuestro país le hemos delegado el rol fiscalizador a nuestros honorables Diputados, quienes tienen como función exclusiva supervisar los actos del gobierno e iniciar acusaciones políticas contra ministros de Estado o el Presidente de la República si lo estiman pertinente. En el cumplimiento de este rol, nuestros Diputados han formado una serie de Comisiones Investigadoras para abordar una amplia variedad de temas. Además, en lo que va de la actual administración, ya han llamado a dos Ministros a rendir cuenta de su gestión, primero al de Vivienda a fines de diciembre de 2010, y luego al de Salud en octubre de 2013.

Por su importante labor, los chilenos le estamos pagando a cada uno de nuestros Diputados casi 360 mil dólares al año entre dietas y regalías (unos 180 millones de pesos aproximadamente), pero ¿estamos satisfechos con su trabajo?

La encuesta Adimark de agosto 2013 indica que solo el 14% de los encuestados están satisfechos con la forma en que nuestros Diputados están realizando su labor, y que casi un 80% está francamente insatisfecho.

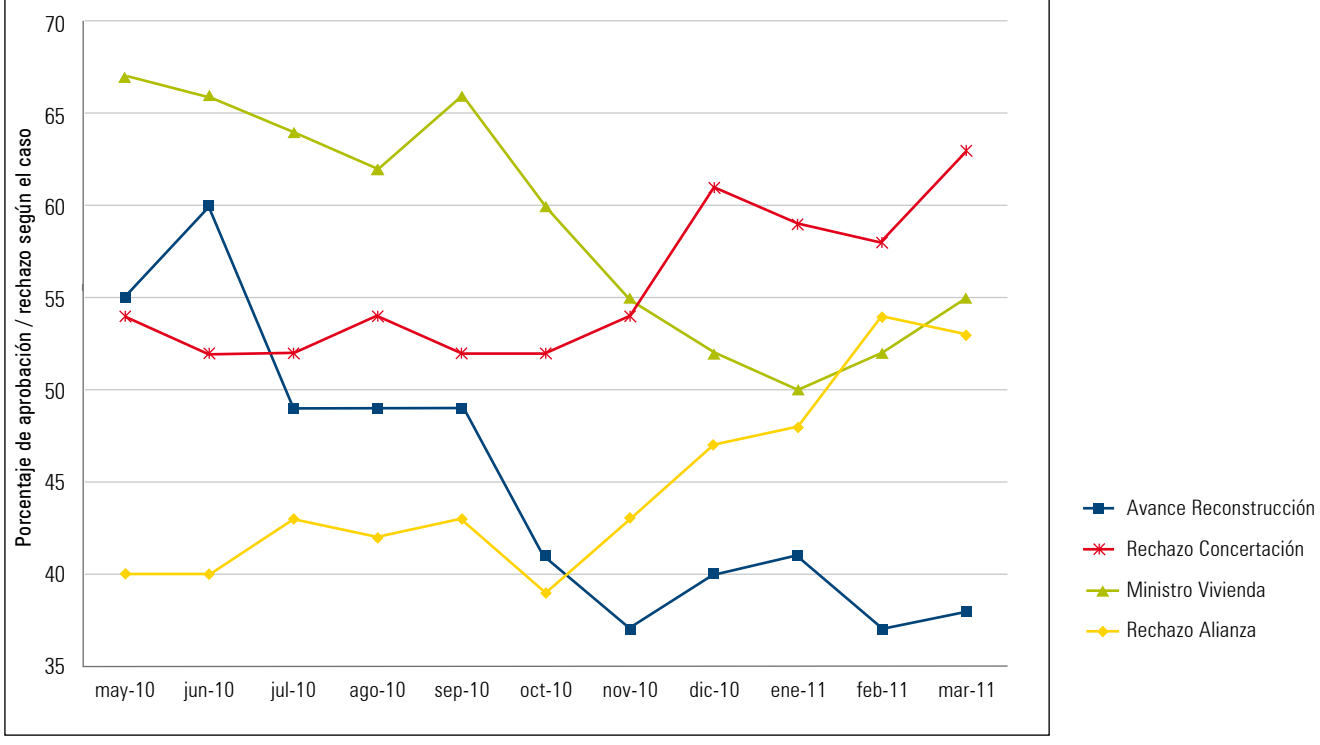
¿Qué explica estos bajos resultados?

La interpelación a la Ministra de Vivienda por el Avance en el Programa de Reconstrucción provee algunas pistas sobre una de las posibles explicaciones a esta evaluación negativa de nuestros políticos.

El gráfico a continuación muestra algunos de los resultados de la encuesta Adimark entre mayo del 2010 y marzo de 2011. Por un lado se puede apreciar la baja en el nivel de aprobación tanto al Programa de Reconstrucción como a la Ministra de Vivienda, que entre mayo y enero acumulan una caída de unos 15 puntos porcentuales cada uno. Es interesante notar que luego de la interpelación el nivel de aprobación de la Ministra tiene una fuerte subida, mientras que el nivel de aprobación del programa se mantiene bajo el 40%. Por otro lado se puede ver un aumento sostenido en el nivel de rechazo a las dos principales coaliciones políticas chilenas a partir de octubre de 2010, fecha en que se empezó a politizar la discusión sobre el nivel de avance de la reconstrucción, incluso poniendo en duda las cifras presentadas por la Ministra de Vivienda y su equipo. Mientras algunos miembros de la oposición alzaban sus voces para criticar la gestión del proceso de reconstrucción, políticos afines al gobierno los acusaban de hacer uso político del sufrimiento causado por el terremoto. El gráfico deja en evidencia que para ambas coaliciones la politización del proceso no fue gratuita.

Los resultados de las elecciones de noviembre 2013 proveen evidencia adicional de que las dinámicas de politización no son gratuitas para los políticos. Por ejemplo, el Diputado Juan Carlos Latorre, quien lideró la interpelación a la Ministra de Vivienda en relación al Programa de Reconstrucción, obtuvo en estas elecciones la votación mínima histórica en su distrito electoral. En las cuatro elecciones previas obtuvo en promedio un 40% de los votos, mientras que en esta elección obtuvo solo un 29% de los votos, es decir, él perdió el apoyo de casi un tercio de los votantes. Si bien es cierto que puede haber variables distintas a su protagonismo en la interpelación que expliquen esta baja histórica, también es cierto que es bastante difícil que su rol central y muy visible en la interpelación –proceso altamente mediatizado y politizado– no haya tenido ningún efecto.

Rechazo a las Coaliciones Políticas y Aprobación del Programa de Reconstrucción



Lo interesante de esta situación es que hace presente el dilema al que nos enfrentamos los ciudadanos al momento de evaluar a nuestros representantes en la Cámara de Diputados.

Por una parte queremos que sean muy activos en fiscalizar la gestión del gobierno, pero por otra queremos que dejen al gobierno enfocarse en hacer bien su trabajo, es decir, que no se les pase la mano, menos aún si la motivación es sacar algún rédito electoral.

La duda entonces es bajo qué condiciones las presiones políticas tienen un efecto positivo, o si siempre son negativas.

A continuación comentaré brevemente los resultados de un estudio que aborda esta pregunta, y que ha sido seleccionado para presentarse en la conferencia de la Iberoamerican Academy of Management que se realizará en el mes de diciembre próximo.

Objetivo y diseño del estudio

El objetivo del estudio es determinar si las presiones políticas pueden tener algún efecto positivo en los procesos y resultados de los organismos públicos, ya que las investigaciones a la fecha no son concluyentes a este respecto.

Para abordar este punto se le aplicó una encuesta a 185 altos directivos del sector público chileno y adicionalmente se realizaron 76 entrevistas equivalentes a más de 100 horas de conversación. El diseño del estudio se basa en la investigación previa realizada por la comunidad académica experta en temas de Control de Gestión.
Las presiones políticas pueden conceptualizarse como la exigencia de tomar medidas inmediatas para cumplir con una meta más exigente que la actual, por ejemplo disminuir el tiempo de espera en los consultorios. La G*oal Setting Theory* indica que las metas más exigentes pueden llevar a mejores resultados siempre y cuando quienes deben realizar el trabajo sepan cuáles son los pasos a seguir para cumplir con los objetivos.

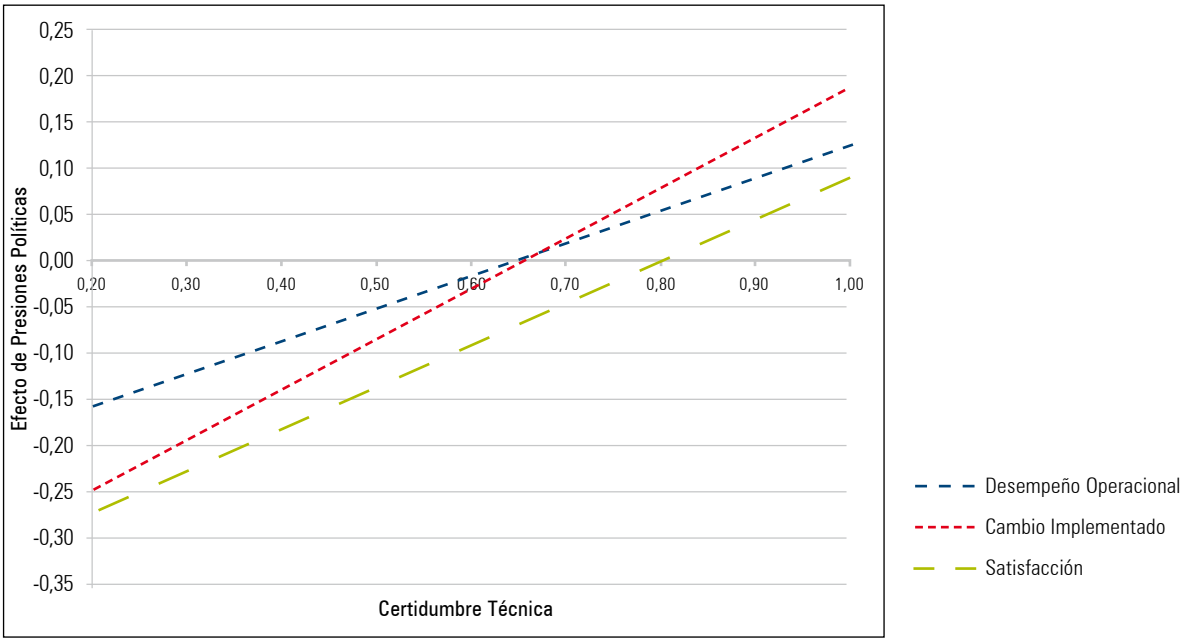
Por otra parte, en algunos casos no es para nada claro cuáles son los pasos a seguir para cumplir un objetivo, incluso si le preguntamos a los principales expertos mundiales, lo que se debe a la complejidad del tema. Si, por ejemplo, pensamos en el objetivo "hacer pan", el conocimiento necesario es muy preciso y está al alcance de todo el mundo. Por otra parte si pensamos en el objetivo "viajar en el tiempo", actualmente no sabemos de nadie que sepa cómo hacerlo, y si alguien lo sabe tiene ese conocimiento muy oculto.

El concepto "Certidumbre Técnica" se refiere justamente a la disponibilidad de conocimiento para cumplir con un objetivo, que en el caso del pan es muy alto, mientras que en el viaje en el tiempo es muy bajo o nulo.

De la misma forma que una mayor exigencia da buenos resultados si la persona tiene el conocimiento para hacer la tarea, este estudio explora si los organismos públicos cuya tarea central tiene un mayor nivel de Certidumbre Técnica obtienen mejores resultados cuando reciben presiones políticas.

Resultados del estudio

El gráfico que se muestra a continuación muestra el efecto que tienen las "Presiones Políticas" dependiendo del nivel de "Certidumbre Técnica".



Para interpretar el gráfico se debe tener en cuenta que un valor de Certidumbre Técnica igual a "1" indica que se tiene una certeza absoluta de cómo hacer el trabajo para obtener los resultados esperados, mientras que un valor igual a "0" indica que no se tiene la más mínima idea de qué hacer para lograr los resultados esperados.

Como se puede apreciar en el gráfico, a medida que el nivel de Certidumbre Técnica aumenta, el efecto de las presiones políticas pasa de ser negativo a positivo para las tres variables de interés: (i) Desempeño Operacional, (ii) el Nivel de Cambio Implementado, y (iii) el Nivel de Satisfacción con el Trabajo.

Mirando el gráfico de derecha a izquierda podemos ver que, a medida que baja la Certidumbre Técnica, la primera variable que empieza a experimentar efectos negativos debido a las presiones políticas es la Satisfacción. Dado que las presiones políticas son frecuentes en el sector público, los resultados de este estudio vienen a explicar por qué una gran variedad de estudios previos han encontrado que los empleados públicos experimentan niveles de satisfacción y compromiso bajos en comparación con quienes trabajan en el sector privado.

A medida que sigue disminuyendo el nivel de Certidumbre Técnica, las Presiones Políticas también empiezan a afectar negativamente la capacidad de implementar cambios y el desempeño de la organización.

En resumen, a pesar de que las presiones políticas son endémicas en el Sector Público, sus potenciales efectos positivos están restringidos solo a organismos públicos cuya tarea central se caracteriza por un alto nivel de Certidumbre Técnica.

La tabla que se muestra a continuación nos muestra el efecto que tiene la politización en las dos principales coaliciones políticas en Chile, la Alianza y la Concertación.

El índice de politización tiene signo positivo y es estadísticamente significativo en el caso de ambas coaliciones, lo que indica que mayores niveles de politización aumentan el rechazo a ambas coaliciones.

Estos resultados son consistentes con lo que sucedió recientemente en Estados Unidos, país en que el nivel de aprobación pública al Senado bajó a un 11%, valor muy cercano al mínimo histórico de un 10%. Según los analistas, esta situación se debe a la incapacidad de los líderes políticos de llegar a acuerdo sobre el aumento del límite de la deuda pública, arriesgando a que se produzca el Cierre del Gobierno o *Government Shutdown*. Esta es una de las tantas batallas políticas que durante el 2013 han tenido un efecto corrosivo en la imagen de los partidos Republicano y Demócrata, y que muestra que los norteamericanos evalúan negativamente a aquellos líderes políticos que parecen privilegiar sus intereses partidistas por sobre el bien común.

Lo que está sucediendo tanto en Chile como en Estados Unidos sugiere que los procesos de politización tienen efectos que con frecuencia son negativos, y que estos efectos no se limitan solo al organismo público sobre el que se ejercen las presiones políticas, sino también afectan negativamente a quienes están politizando la situación. Por otra parte las presiones políticas bien aplicadas pueden tener efectos positivos en el desempeño, en nivel de cambio e incluso en la satisfacción de nuestros empleados públicos.

Aplicaciones prácticas de los resultados de este estudio

Si bien este estudio fue concebido para explorar desde una perspectiva teórica la intersección entre la Gestión Pública y el Control de Gestión, los resultados tienen implicancias prácticas directas que pueden ser de utilidad para distintos estamentos, principalmente para: (a) los gerentes públicos, (b) la administración pública, (c) los políticos, y (d) los ciudadanos comunes y corrientes.

En el caso de los gerentes públicos, aquellos que están a cargo de una unidad cuya tarea central tiene un bajo nivel de Certidumbre Técnica tienen un doble problema. Por un lado el bajo nivel de Certidumbre Técnica implica que no es para nada claro cuál es la forma adecuada de hacer bien su trabajo. Por otro lado sus organizaciones son muy susceptibles a los efectos negativos de las presiones políticas.

	Alianza			**Concentración**		
Rechazo a Coalición Política	Coeff.	p-val.	B	Coeff.	p-val.	B
Indice de Politización	1,24**	0,00	0,73	1,76**	0,00	0,78
Identifiación con la Alianza	-0,61**	0,00	-0,79			
Identifiación con La Concertación				-0,13	0,28	-0,14
Constante	-43 **	0,00		-97**	0,00	
R-Sq | N	59%		71	47%		63

> "Los bajos niveles de aprobación que tienen actualmente nuestros diputados son testimonio de que las dinámicas de politización tienen un costo para ellos, y por tanto terminan erosionando su capital político tanto a nivel personal como a nivel de partido".

Debido a esto, algunos de los gerentes públicos que participaron en este estudio optaron por la táctica de "ir bajo el radar", es decir, tratar de pasar desapercibidos, evitando aparecer en las noticias. Si los llamaba algún periodista lo derivaban al Ministro o Subsecretario correspondiente, muy conscientes de que aparecer en los medios de comunicación puede tener un costo y que no está para nada claro que los ayude en hacer mejor su trabajo.

Por su parte la Administración Pública, particularmente quienes son responsables de contratar altos directivos para el sector público –por ejemplo el Sistema de Alta Dirección Pública– deberían tener en cuenta que los candidatos ideales requieren tener un mix balanceado de habilidades técnicas y políticas, para hacer su trabajo y lidiar con las presiones políticas respectivamente. Probablemente es poco frecuente contar con "candidatos ideales", con lo que es importante conocer *a priori* cuál es el lado débil de un candidato para –en caso de contratarlo– bridarle apoyo en esa dimensión. Por ejemplo, si el candidato es brillante en la dimensión técnica, pero regular en la política, va a ser importante monitorearlo, guiarlo y apoyarlo en esta última.

En lo que se refiere a nuestros Diputados y líderes políticos, los resultados de este estudio indican que harían bien en tener en cuenta lo que yo llamo "Rentabilidad sobre la Fiscalización".

Igual que el resto de los seres humanos, nuestros Diputados y líderes políticos poseen una capacidad de atención y energía en cantidades limitadas. Por otra parte su principal recurso es su capital político. Los bajos niveles de aprobación que tienen actualmente nuestros Diputados son testimonio de que las dinámicas de politización tienen un costo para ellos, y por tanto terminan erosionando su capital político tanto a nivel personal como a nivel de partido. Del mismo modo que un inversionista busca obtener una buena "rentabilidad sobre la inversión", un político con visión debería ser selectivo al momento de escoger sus batallas, buscando que los beneficios para la ciudadanía superen con creces la posible erosión de su capital político. Tanto si un político es un altruista que busca construir un país mejor, como si simplemente quiere ganar las próximas elecciones, en ambos casos puede mejorar la rentabilidad de su esfuerzo de fiscalización si tiene en cuenta la interacción entre las presiones políticas y la Incertidumbre Técnica analizada en este estudio.

Finalmente, este estudio ofrece a los ciudadanos comunes y corrientes un criterio para evaluar tanto a sus representantes en la Cámara de Diputados como a los líderes políticos en general. Cuando un ámbito se caracteriza por un alto nivel de Certidumbre Técnica, por ejemplo las Obras Públicas[1], un fiscalizador efectivo puede ser más combativo y enfático, pues la naturaleza de la tarea hace que sea más probable que sus intervenciones tengan un efecto positivo y además visible.

Por el contrario, cuando el ámbito se caracteriza por un bajo nivel de Certidumbre Técnica, por ejemplo el caso de la Educación Pública[2], un fiscalizador tendrá más impacto si facilita la colaboración, el debate constructivo, y busca llegar a acuerdos, con lo que pasa a ser un actor visible en la solución del problema complejo.

[1] Las Obras Públicas son un ámbito muy desarrollado y altamente estandarizado, en el que existen cientos de compañías locales e internacionales que compiten por brindar soluciones.

[2] El proceso Educativo tiene la característica de ser secuencial, acumulativo, y de estar afectado por variables cognitivas, físicas, nutricionales, afectivas, y socio-económicas, entre otras. De hecho, algunas variables tienen efecto durante muchos años, por ejemplo la estimulación temprana. La complejidad del proceso Educativo indica que tiene un nivel bajo de Certidumbre Técnica.

Hábitos y expectativas del inversor

de alto patrimonio en el mercado financiero 2013

"El perfil del inversor es moderado. Esto se manifiesta en la baja participación en instrumentos de inversión complejos, alta ponderación en instrumentos nacionales y en estrategia de inversión pasiva".

Resumen del Artículo

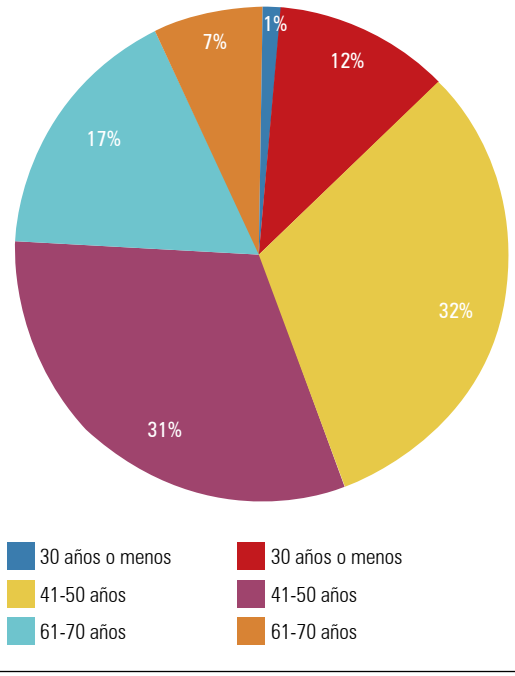
El presente artículo académico informa de un estudio, realizado por el ESE Business School y EuroAmerica, sobre hábitos y expectativas del inversor de alto patrimonio en el mercado financiero 2013. El sondeo se realizó durante el mes de mayo a 727 personas pertenecientes al segmento ABC1.

Julio Aznares
Ph.D. y Master en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra.
jaznarez.ese@uandes.cl

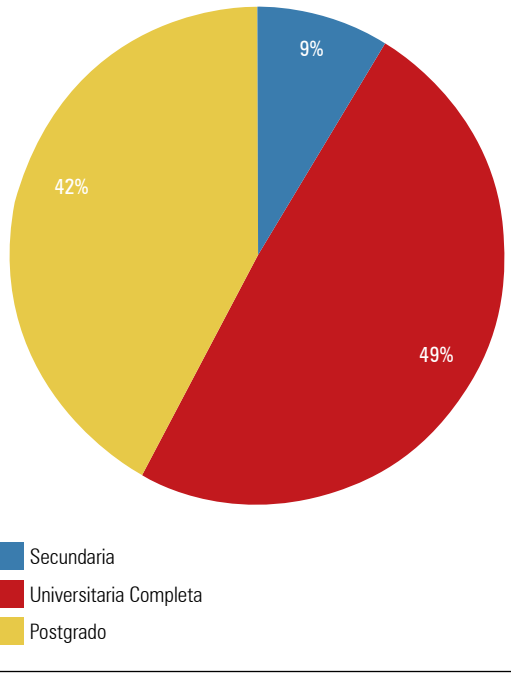
El ESE Business School de la Universidad de los Andes realizó en conjunto con EuroAmerica una encuesta sobre "Hábitos y Expectativas del Inversor de Alto Patrimonio en el Mercado Financiero 2013". El sondeo se realizó durante el mes de mayo a 727 personas pertenecientes al segmento ABC1. El 63% de los encuestados tiene entre 41 y 60 años.

Julio Aznarez, profesor de Dirección Financiera del ESE explica que "el perfil del inversor es moderado. Esto se manifiesta en la baja participación en instrumentos de inversión complejos, alta ponderación en instrumentos nacionales y en estrategia de inversión pasiva". Claudio Asecio, Gerente General EuroAmerica Seguros de Vida destaca que "prefieren comprar y mantener sus inversiones, estrategia que ha aumentado en comparación con años anteriores".

Rango etáreo de la muestra



Nivel de educación de la muestra



Principales conclusiones del Estudio

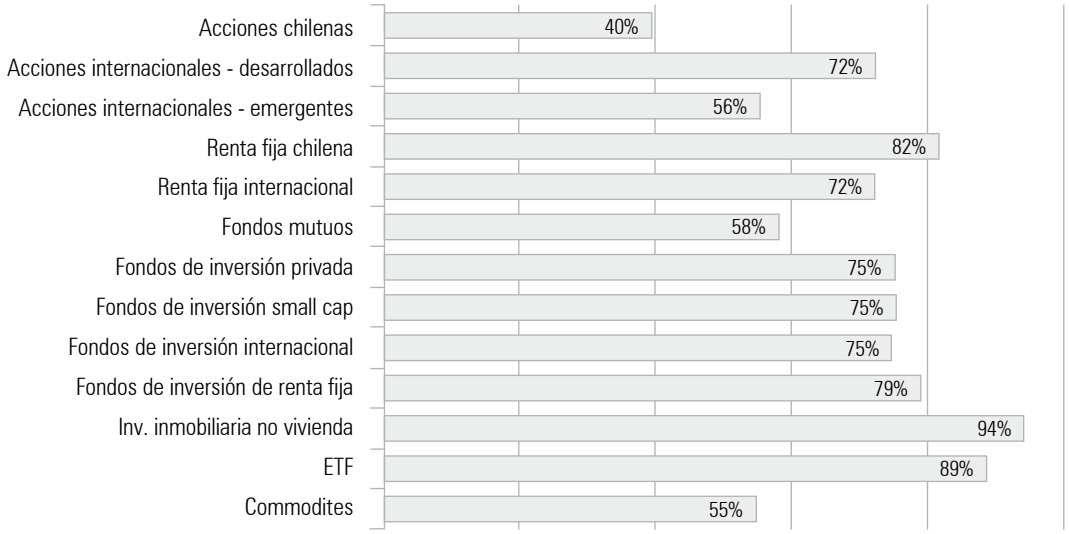
1. Evaluación de los mercados

Al igual que en 2012, el 63% de los encuestados se muestran mayormente optimista hacia el mercado nacional producto de las proyecciones de crecimiento de la economía chilena y una expectativa positiva sobre el desempeño de la economía de Estados Unidos.

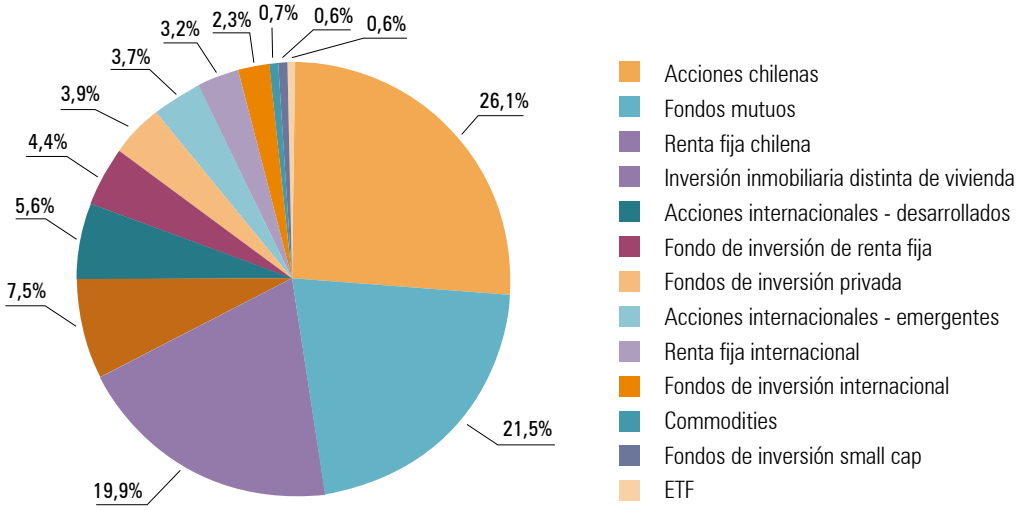
A diferencia de años anteriores, la razón para quienes no tienen buenas expectativas para este año no es única, destacándose el 2013 los problemas fiscales de la UE (24%) y la caída del precio del cobre (22%). Cabe mencionar que el 10% de la muestra exhibe pesimismo en el desempeño económico dadas las elecciones presidenciales de diciembre pasado.

La mayoría optimista ratifica su sentimiento en una mayor exposición en instrumentos nacionales, acciones y renta fija, dentro de su cartera de inversión (36% promedio), aunque aumentando su exposición en acciones de países desarrollados (18% promedio). Estas expectativas se reflejan en la intención manifiesta tanto de aumentar como mantener en general toda la gama de instrumentos de inversión, a pesar de que se espera que el mejor rendimiento sea de los instrumentos de renta fija, tanto nacional como internacional.

Rendimiento igual o mejor a lo esperado según instrumento durante el último año



Composición promedio de portafolio de inversiones financierias



2. Instrumentos de inversión

Respecto a diferentes instrumentos de inversión, la muestra manifiesta un grado de conocimiento medio-alto en Fondos Mutuos (92%), contraponiéndose a otros instrumentos de mayor especificidad y complejidad como Forward, Simultáneas o ETFs (42%, 41% y 23% respectivamente).

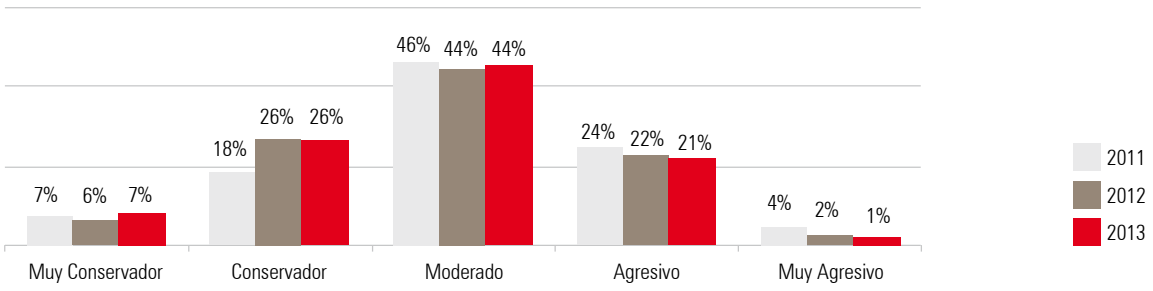
El 94% de los encuestados manifestaron invertir regular u ocasionalmente en Fondos Mutuos, siendo el instrumento de mayor adhesión.

Solo el 37% deja sus decisiones de inversión en manos de un asesor, ya sea de propio o contratado por un intermediador financiera, a pesar que el 60% reconoce haber buscado algún tipo de asesoría financiera en el último año.

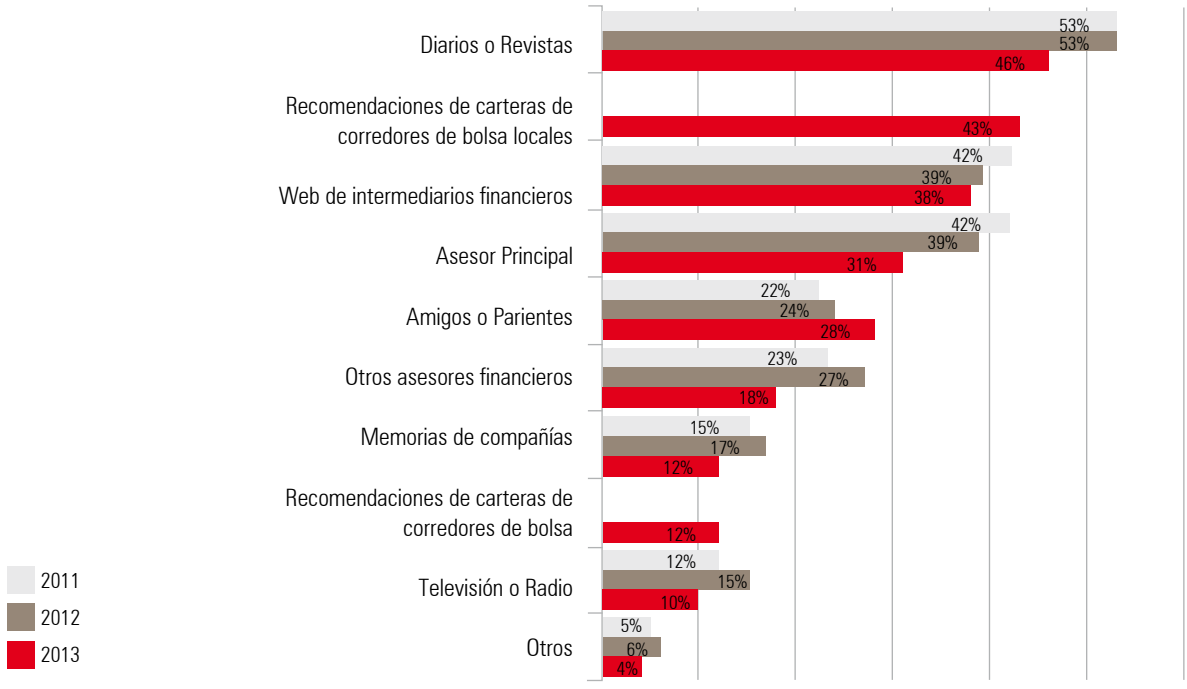
El 81% del total de encuestados manifiesta que se consideran Administradores Pasivos, es decir, prefieren comprar y mantener sus inversiones, estrategia que ha aumentado en comparación a los años anteriores (72%).

"Existe una percepción positiva respecto a las nuevas regulaciones tanto en gobiernos corporativos como implantación de IFRS en las normas contables lo que implicaría una mayor transparencia y mejor desempeño de las empresas".

Perfil del Inversionista



Fuentes de Información para tomar decisiones financieras



3. Contingencia Financiera

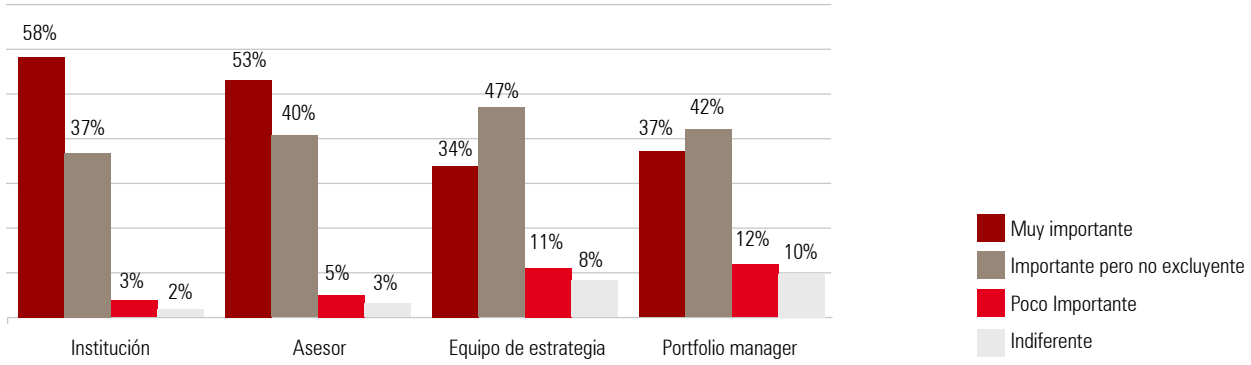
Respecto al nivel de importancia de diferentes aspectos financieros, la mayoría considera altamente relevante la trayectoria de la institución y del asesor al momento de decidir quién lo asesorará financieramente.

Es en este aspecto existe una percepción positiva respecto a las nuevas regulaciones tanto en gobiernos corporativos como implantación de IFRS en las normas contables lo que implicaría una mayor transparencia y mejor desempeño de las empresas.

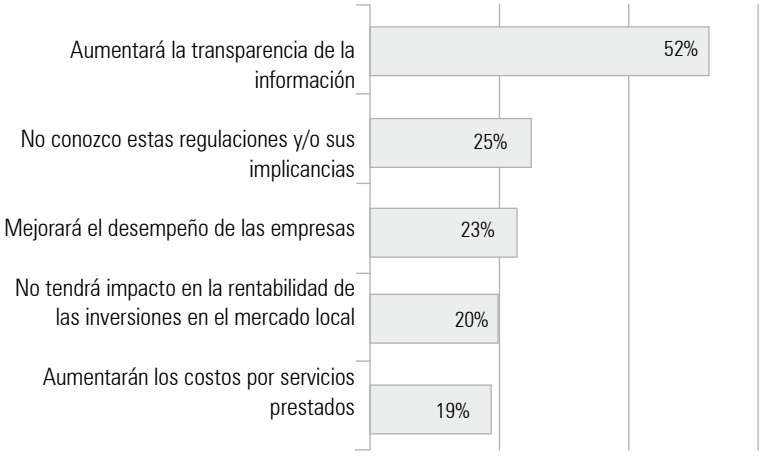
Aun así una de cada cuatro personas componentes de la muestra manifiesta desconocimiento acerca de estas nuevas regulaciones y sus implicancias en sus inversiones.

Estos puntos evaluados en particular en esta versión del estudio, reafirman que a pesar de que existe una visión optimista de la economía nacional durante el 2013, crece el interés de que el patrimonio de este tipo de clientes sea manejado tanto por instituciones como profesionales de una mayor experticia y trayectoria en el mercado.

Importancia de la trayectoria a la hora de decidir por una asesoría financiera



Implicancia de nuevas regulaciones en gobiernos corporativos e implantación de IFRS



Las nuevas realidades en el mundo laboral,

Generación "Y" y mujeres líderes

> "Solo bastaría con señalar que en unos pocos lustros esta generación representará casi el 75% de la masa laboral para tomar conciencia de lo importante que resulta entender lo que estos jóvenes piensan, quieren y sueñan".

Resumen del Artículo

El presente artículo académico muestra un estudio, realizado por el ESE Business School, sobre la Generación Y. Se encuestó a 500 jóvenes, con una edad promedio de 24 años, a punto de egresar. Los resultados son bastante sorprendentes y permiten a las empresas tener una mirada complementaria a sus políticas de recursos humanos.

Rafael Mies
Ph.D., Universidad de Navarra. Ingeniero Comercial, Universidad Adolfo Ibáñez. Profesor Titular de la Cátedra de Capital Humano Coca Cola Andina.

rmies@uandes.cl

Con la colaboración de María José Bosch, Dierectora del Centro de Trabajo y Familia Grupo Security del ESE.

El estudio de las características de la Generación "Y", o como la llaman en Europa: los "Millenials", cae naturalmente en el ámbito de la sociología. Sin embargo, cada vez con más fuerza se ha convertido en un tópico muy relevante para el management y las escuelas de negocio. Solo bastaría con señalar que en unos pocos lustros esta generación representará casi el 75% de la masa laboral para tomar conciencia de lo importante que resulta entender lo que estos jóvenes piensan, quieren y sueñan. De hecho, es el manejo de la Generación "Y algo que hoy por hoy tiene de cabeza a muchas áreas de RR.HH. que están lidiando con temas como la retención de talentos.

Esto es lo que demuestra el presente estudio realizado a más de 500 personas. Se trata de jóvenes, con una edad promedio de 24 años, a punto de egresar. La muestra se divide en un 50% hombres y un 50% mujeres. De ellos un 25% combina además estudios y trabajo. La muestra en Chile fue realizada, principalmente, en carreras como Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial y Medicina. En Chile la muestra proviene de encuestas realizadas en la Universidad Católica y la Universidad de Chille.

Los resultados han sido bastante sorprendentes y permiten a las empresas una mirada complementaria a sus políticas de recursos humanos. Revisaremos algunas respuestas en una escala de 1 a 5, donde 1 es "completamente en desacuerdo" y 5 "completamente de acuerdo".

La primera pregunta de la encuesta es acerca del valor del trabajo en equipo:

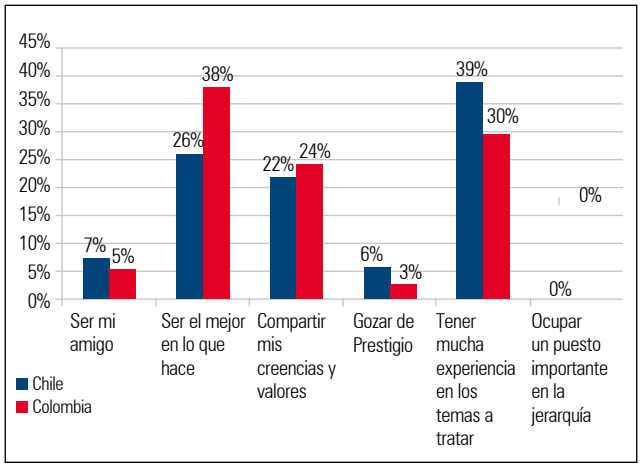
1. ¿Me gustaría trabajar en una organización que fomente la colaboración entre compañeros?

La nota promedio que recibe esta pregunta es 4,6 lo que es una puntuación alta y da una señal de la importancia que dan los jóvenes al trabajo en equipo y al no sentirse solos en la empresa.

Una segunda pregunta tiene que ver con la confianza:

2. ¿Cómo un jefe se gana mi confianza?

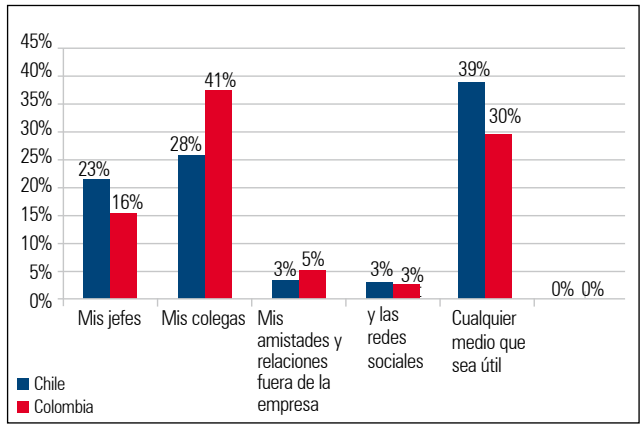
En este caso es muy interesante que antiguos paradigmas como el prestigio personal o la jefatura ya no son las fuentes de confianza. Si lo son el conocimiento técnico y la experiencia.



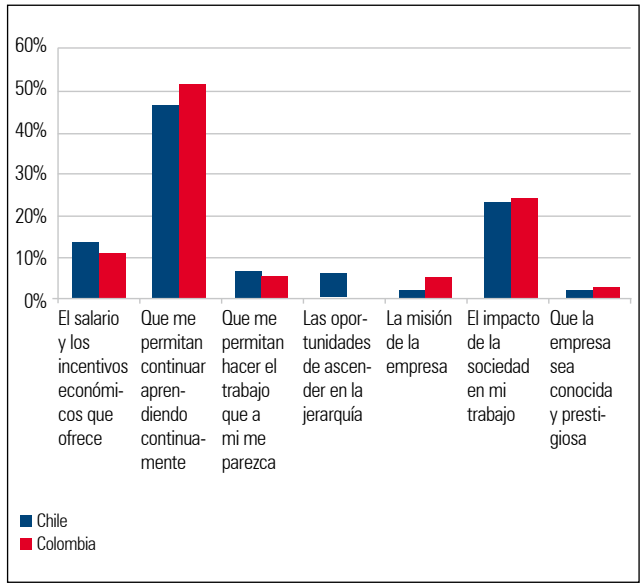
Una pregunta adicional tiene que ver con las fuentes de información:

3.¿Dónde busco información?

Esta respuesta muestra lo "pragmático" de las nuevas generaciones. Los canales formales dejan de ser tan relevantes. La información puede provenir de cualquier parte y es válida y valiosa. Mis pares y colegas también pasan a ser una fuente importante de información.



Respecto de algunos motivadores para estas nuevas generaciones. El factor que más me motiva al momento de considerar ir a trabajar a una empresa es:

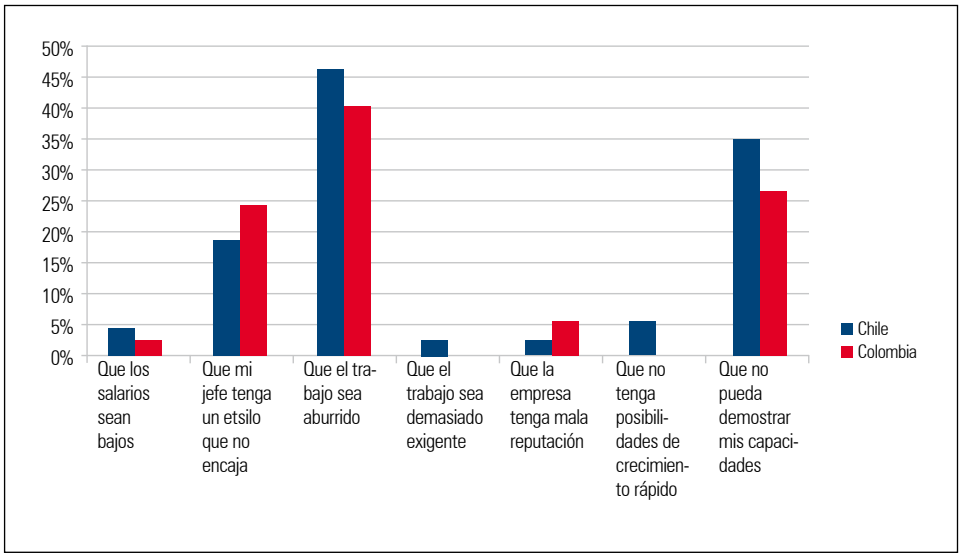


El salario pierde mucha fuerza respecto del aprendizaje. Lo que muestra es que estas generaciones son capaces de entender que "aprender" es una inversión real y que los motiva fuertemente.

La pregunta complementaria es aquella que los desmotiva:

¿Qué situación me llevaría a buscar un nuevo trabajo?

En este caso, lo que predomina es el desinterés por trabajos aburridos y que generen la sensación de no estar aprendiendo o perdiendo el tiempo.



Como vemos en esta pequeña muestra, si antiguamente el deseo de trabajar en una empresa de prestigio y ojalá permanecer el máximo de tiempo en ella era algo valorado por los jóvenes, hoy el aprendizaje, la flexibilidad y un jefe con conocimientos y generosidad para transmitirlo, es lo que realmente seduce a estos jóvenes.

El estudio muestra con claridad meridiana como en estos futuros profesionales de elite, temas como el dinero, el cargo que ocupa el jefe, el acceso a cierta información privilegiada y confidencial no tienen fuerza para ganar el compromiso de ellos. Al contrario, se trata de una generación que valora la meritocracia y el conocimiento, que se opone a la poca transparencia organizacional y que busca las relaciones horizontales.

¿Qué deben hacer entonces las empresas con estos potenciales ejecutivos de elite?

Entender que para ellos la empresa es en muchos sentidos percibida como una prolongación de la Universidad. Un lugar donde seguir aprendiendo, creciendo y muy importante, pasándolo bien. Donde los jefes no valen por el cargo que tienen sino por lo que saben. Al igual que los buenos alumnos buscan a los profesores más capacitados, los buenos egresados quieren estar con el que más sabe, aunque no ocupe un puesto de importancia.

Las empresas están llamadas a dejar de mirar lo que ellas están dispuestas a ofrecer en términos de renta, desarrollo de carrera y beneficios y estar dispuestas a escuchar lo que estos egresados de elite, desean. En muchos casos se sorprenderán de ver que lo que para muchos es un beneficio obvio, para las nuevas generaciones no lo es. No deja de ser sorprendente, como queda claramente reflejado en el estudio, que el dinero ya no es un factor determinante a la hora de decidirse por un trabajo. Los jóvenes son capaces de incorporar en su ecuación temas tan importantes, aunque muchas veces no tan urgentes, como el prestigio de la institución y su impacto sobre la sociedad. En esto se debe hacer un esfuerzo por recuperar la Misión o Visión de la empresa de cara a sus empleados y la comunidad a la que sirve.

De los otros temas sorprendentes del estudio está el hecho de que a esta generación se la ha tachado de dispersa, e incapaz de comprometerse con el trabajo. El estudio demuestra exactamente lo contrario. Son capaces de concentrase y comprometerse, e incluso ir bastante más allá de sus compromisos contractuales.

Se equivocan las áreas de RRHH que piensan que estos jóvenes no están dispuestos a entregar tiempo al trabajo. Por el contrario el estudio muestra como el trabajo, en la medida que es percibido como valioso, genera una buena disposición a que ellos les dediquen todo el tiempo necesario. No es al trabajo a lo que los jóvenes le temen, ni a dedicar muchas horas a él. A lo que realmente le teman es a perder el tiempo en un trabajo que no les aporte.

Si de retención de talentos se trata, el estudio muestra que el mayor mal para ellos y la principal causa para dejar la empresa es que se "aburren" y claramente este es un tremendo desafío para las empresas que quieren a estos egresados en sus filas.

Las mujeres y la generación Y

Como señalábamos al comienzo de este estudio, existen varias generaciones conviviendo actualmente en el mundo del trabajo. En todas hemos tenido hombres y mujeres trabajando, pero en ninguna, la participación femenina ha sido tan importante como en la generación actual y la tendencia muestra de un modo bastante inequívoco que esta realidad solo puede aumentar. Para el caso chileno, en la actualidad un 47% de la fuerza laboral corresponde a mujeres.

¿Cómo impacta esto al mercado laboral y cuáles son las características de estas nuevas mujeres que se están incorporando? es algo que vale la pena explorar y trataremos de explicar.

Resulta interesante recordar que mundo en que crecieron las diferentes generaciones afectó la forma en que ven y se tomaron las decisiones bajo estas realidades. Por una parte, los babyboomers trabajadores eran principalmente hombres. Crecieron en un mundo donde IBM creo el primer computador y donde se construyó el muro de Berlín. También fueron testigos de la crisis de los misiles en Cuba.

La generación X, por otra parte comienza a ver mujeres más independientes, irrumpiendo con fuerza primeramente en los estudios, haciendo que carreras duras como ingeniería, leyes y medicina llenaran sus aulas de mujeres que compitieron a la par por un cupo y en las notas con sus pares hombres. No todas ingresaron con la misma fuerza al mundo laboral, pero fueron testigos de una herramienta poderosa como Internet que no discrimina entre sexos y, sin duda la figura de Margaret Thatcher como primera ministra del Reino Unido selló una nueva confianza en sus capacidades. Los viejos paradigmas se iban desplomando uno a uno, terminanado con la caída del el muro de Berlín.

Finalmente, llegamos a la generación Y, donde nada parece imposible, el mundo ve nacer la oveja Dolly en la Universidad de Edinburgo, se fundó Google y Facebook, vieron como Apple desarrollaba el primer IPod y también como caían las Torres Gemelas el 11 de septiembre. Todos estos eventos hicieron que la nueva generación se viera profundamente impactada en su adolescencia, pero de un modo particular en las mujeres, quienes comenzaron a participar con mucha más fuerza en el mundo

laboral. Después de Thatcher se han sucedido una serie de líderes femeninos en el ámbito político, social y empresarial. Mientras muchos hombres jóvenes asumían mayor compromiso con sus familias e hijos, las mujeres comenzaron a hacerlos respecto del trabajo. Esto afecta definitivamente la percepción de la diferencia de género y sus roles más clásicos.

En esta generación, para el caso particular de Chile, nos encontramos con datos increíbles como el hecho de que actualmente hay más mujeres estudiando en las universidades que hombres. Se está produciendo un importante cambio en la demografía de la fuerza laboral donde la paridad comienza a ser una realidad no desde la imposición ideológica sino de los connaturales cambios sociográficos a los que hemos hecho mención.

Para las empresas ahora los nuevos desafíos también se centran en captar y retener este nuevo talento femenino, que sigue siendo femenino por lo mismo distinto que el masculino, pero talento al fin.

Se deben desarrollar innovadores esquemas que impacten positivamente en el desarrollo de carrera y retención de estas nuevas generaciones en las organizaciones.

Otra característica que se repite en los distintos estudios sobre generación "y", es la importancia de la conciliación trabajo y familia. Tanto para las mujeres "y" que son madres, como para las que no lo son, la familia y el tiempo para dedicarle, es algo que priorizan a la hora de desarrollar sus a carreras. La familia sigue siendo algo muy valorado por las mujeres de esta generación.

La generación Y en general, pero las mujeres en particular, le dan suma importancia al tiempo de desarrollo personal. Las mujeres "y" son conscientes de la importancia de desarrollar sus carreras, pero no están dispuestas a hacerlo a cualquier costo. Una de las razones es porque han visto el precio que ha tenido que pagar sus antecesoras y no están dispuestas a sacrificar su vida personal por la carrera.

También son conscientes del doble riesgo de discriminación que sufren. Esta discriminación se puede dar por género y por edad. Según el B&PW Foundation Report del 2011, un 77% cree que existe discriminación de género. Algunos de ellos son esteretipos (63%), diferencias salariares (58%), inequidad de oportunidades (52%), entre otros. Mientras que un 51% de las mujeres "y" que perciben discriminación por género también perciben discriminación por edad, como por ejemplo: ser percibidas como inexpertas por la edad, ser llamadas niñitas, no ser consideradas para promociones por la edad, etc.

A pesar de esta posible de discriminación, la visión es positiva. Cada vez hay más mujeres en la alta dirección, abriendo camino a las nuevas generaciones y reduciendo los perjuicios sobre las capacidades femeninas.

Por ello vemos que las noticias son buenas y observamos con optimismo como cada vez hay más empresas innovando en temas de conciliación trabajo y familia, abriendo la posibilidad de desarrollar carreras compatibles con la familia. Dada las características que hemos visto, esta tendencia solo irá en aumento, facilitando que las mujeres se desarrollen en el mundo laboral.

Alumno destacado.

Amayna Sauvignon Blanc
Barrel Fermented 2010

94 ptos. Guía Descorchados 2014

FAMILIA GARCES SILVA

VINEYARDS

Valle Leyda • San Antonio, Chile