

ESE

REVISTA DE EGRESADOS
ESE BUSINESS SCHOOL
DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

REVISTA 2017 / NÚMERO 13

ASAMBLEA ANUAL DE EGRESADOS ESE DAY 2017 “EL LIDERAZGO POLÍTICO Y EMPRESARIAL NECESARIO PARA CHILE Y LA REGIÓN”

EXPUSIERON: ÁLVARO URIBE, EX PRESIDENTE DE COLOMBIA Y ALFREDO MORENO, PRESIDENTE DE LA CPC

SE DESARROLLÓ UN PANEL CON DESTACADOS EMPRESARIOS NACIONALES



ESE



**INFORMACIONES E
INSCRIPCIONES**

(56) 2 2618 1540 - 2 2618 1564
2 2618 1536

ese@uandes.cl - www.ese.cl



ESE Business School Chile



Universidad de los Andes

Director: Gustavo Castellanos
Editor: Daniela Friedemann
Redacción: Daniela Friedemann y
María de los Ángeles López
Diseño: Blok
Impresión: Fyrma Gráfica

EGRESADOS



- 06 Editorial
- 08 Programa de Continuidad para Egresados
- 12 Beneficios miembros activos Asociación de Egresados
- 13 Directorio Asociación de Egresados
- 14 Asamblea Anual de Egresados "ESE Day 2017"



- 20 Emprendimientos Egresados MBA-ESE
- 24 Columna "Control Previo de Fusiones y bastante más: Un nuevo sistema"



pág. 14

EN EL ESE



- 28 Mauricio Larraín, director general del ESE: 2010 a 2016
- 32 Entrevista a monseñor Fernando Ocariz, nuevo prelado del Opus Dei
- 38 Creación Centro Reputación Corporativa
- 39 Foros Inmobiliarios 2017
- 41 2da Conferencia Internacional de Gobierno Corporativo y Sociedad
- 43 Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE inició ciclo de charlas: "Conversaciones en tiempos de desconfianza"
- 44 Primera Reunión del Consejo Asesor Empresarial 2017
- 45 Grupo de Desarrollo Empresarios
- 46 Seminario: "Desdemonizando el Lucro: cómo la Empresa puede servir al Bien Común"

- 48 Pbro. Cristián Mendoza reflexiona sobre el reto cultural para el mundo económico
- 49 Seminario "¿Qué esperar el 2017 en el mundo económico y financiero? Desafíos y oportunidades"
- 51 Seminario "Asset Management in an hyperconnected world: New trends, new opportunities"
- 52 Seminario "Sustentabilidad de la Banca en Chile: ¿Cómo enfrentar dilemas éticos?"
- 54 CEF Análisis: Centro de Estudios Financieros lanzó primer informe Macrofinanciero
- 55 Centro de Estudios Financieros organizó curso: "Periodistas en el Mundo Financiero"
- 56 Seminario "La Conciliación y el Adulto Mayor: Salud, Pensiones y Cuidado"
- 59 Centro Trabajo y Familia lanzó seis libros durante el 2017
- 62 Conferencia "Los Valores y la Comunicación en la Empresa Familiar"
- 63 El ESE y la Asociación de Empresas Familiares firmaron Convenio de Cooperación
- 64 Concurso impulsa el emprendimiento social entre estudiantes
- 65 Seminario Internacional Programas Regulares
- 66 Graduación Programas Regulares



pág. 32



- 70 CEO vs. CGO en la Empresa Familiar
- 74 La importancia del líder en la conciliación trabajo y familia

- 80 La Empresa Ambidiestra: La sostenibilidad de las empresas
- 86 América Latina 2017: Consejos que luchan en un mundo VUCA
- 92 Consumer Insights y la importancia del por qué
- 96 Nuevos desafíos en la trayectoria laboral



pág. 74



EDITORIAL

Estimados miembros de la Asociación de Egresados:

Por tercer año consecutivo me corresponde dirigirme a ustedes para informarles respecto de las principales actividades de nuestra Asociación durante el año 2017.

Quisiera destacar las 18 charlas de continuidad que han abordado los más diversos temas sobre las últimas tendencias del management, con expositores nacionales e internacionales, y todas ellas con gran convocatoria.

Por segundo año consecutivo hemos podido colaborar en el concurso de Emprendimiento Social, una actividad orientada a jóvenes universitarios, cuyo propósito es entregar formación interdisciplinaria en diversas áreas de interés nacional, desde una perspectiva cristiana, donde cada grupo participante pudo contar con un tutor egresado de nuestra Escuela.

Ver en nuestras aulas a más de 120 jóvenes de distintas universidades y lugares presentando sus proyectos sociales frente a un jurado de altísimo nivel, nos llenó de alegría y esperanza en el futuro de nuestro país, ya que de seguro todos serán personas trascendentes.

En el mes de agosto se realizó la Asamblea Anual de Egresados – ESE DAY cuyo tema central fue “El liderazgo político y empresarial necesario para Chile y la Región”. El expositor principal fue el senador y ex presidente de Colombia Álvaro Uribe, acompañado por destacados empresarios. Asistieron cerca de 400 egresados, lo que nos lleva a pensar que el ESE Day ya está siendo parte de nuestros egresados.

Creemos que hemos cumplido con nuestra Misión al promover la formación continua de todos los egresados a través de la realización de estas conferencias, seminarios y reuniones temáticas que complementan la educación integral que nos dio el ESE.

Cuando nos hicimos cargo de la Asociación teníamos cerca de 300 miembros activos y hoy en día ya somos 500, es decir se produjo un incremento de 67%, gracias a diversas iniciativas y beneficios que hemos implementado en este periodo.

Para finalizar, a nombre de la directiva quisiera agradecer especialmente a Mauricio Larraín quien durante su periodo como director general del ESE siempre nos incentivó en la participación de nuevos desafíos.

Quedan pocos meses para finalizar el periodo de esta directiva, y a nombre de todos puedo aseverar que esta fue una experiencia extraordinaria por lo que quisiera agradecer la oportunidad que nos dieron.

Con especial afecto,



Gustavo Castellanos Bissires
Presidente
Asociación de Egresados
ESE Business School



Editorial	6
Programas de Continuidad para Egresados	8
Beneficios miembros activos Asociación de Egresados	12
Directorio Asociación de Egresados	13
Asamblea Anual de Egresados “ESE Day 2017”	14
Emprendimientos Egresados MBA-ESE	20
Columna “Control Previo de Fusiones y Bastante Más: un nuevo sistema”	24

EGRESADOS



PROGRAMA DE CONTINUIDAD PARA EGRESADOS

UNA FORMACIÓN CONTINUA E INTEGRAL

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.

Durante el 2017 se ha realizado la décima segunda versión del Programa de Continuidad que incluye 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 retos específicos que tienen hoy empresas y directivos.

“BLOCKCHAIN, LA TECNOLOGÍA DE LA CONFIANZA”

Cerca de 50 egresados participaron de esta conferencia dictada por el ingeniero civil en computación, Andrés Junge.

El encuentro, tuvo como objetivo conocer más sobre el funcionamiento del “Blockchain”, método tecnológico que registra las transacciones digitales amparadas en una gran base de datos que contiene todas las operaciones financieras realizadas en la divisa electrónica.

“Estamos al principio de una era, el “blockchain” al igual que internet, no nació de la noche a la mañana, sino que fue un conjunto de combinaciones tecnológicas y llegó para cambiar todo lo que conocemos como interacciones entre seres humanos”, aseguró Junge.

Además, se estudió el concepto de “Bitcoin”, el cual se caracteriza por ser una moneda digital que sirve para intercambiar bienes y servicios en la red y que se destaca por su eficiencia, seguridad y facilidad de intercambio.

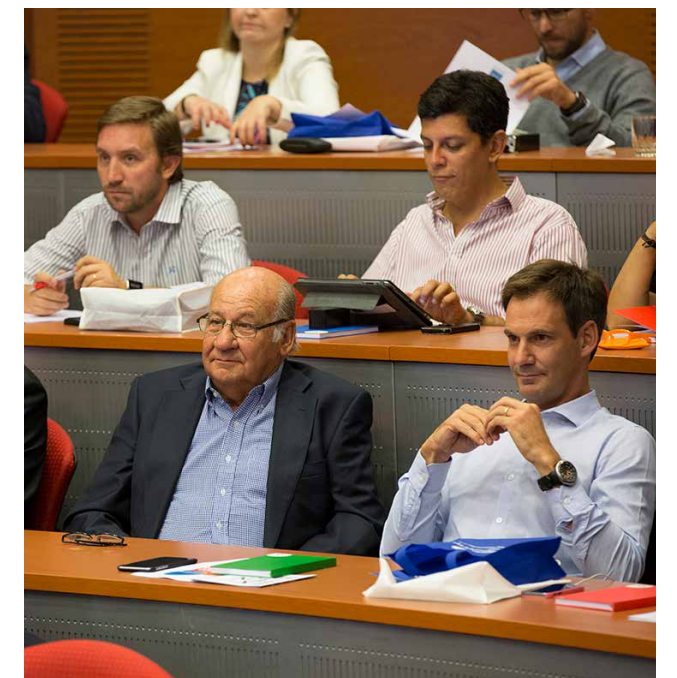
Durante la conferencia, los asistentes plantearon sus dudas y apreciaciones sobre esta novedosa forma de comercializar vía web.

¿CÓMO EMPRENDER NEGOCIOS EN ESTADOS UNIDOS?

Con el objetivo de que empresas puedan establecer sus operaciones, expandir sus negocios y ofrecer sus servicios en Estados Unidos se realizó esta interesante conferencia.

El encuentro convocó a egresados de la Escuela quienes pudieron conocer cualidades del país que lo hace atractivo para la inversión extranjera directa como: ser el mercado de consumo más grande del mundo, tener un alto clima de desarrollo de la I&D y contar con una fuerte protección de la propiedad intelectual, entre otros. Durante la presentación, la Consejera Comercial de la Embajada de los Estados Unidos en Santiago, Ellen Lenny-Pessagno, les informó a los asistentes sobre la iniciativa SelectUSA y las herramientas y oportunidades que existen para emprender negocios en EE.UU. “SelectUSA está radicada en el Departamento de Comercio y tiene como misión promover la inversión extranjera en los Estados Unidos. En el extranjero es representada por el Servicio Comercial en las Embajadas y Consulados estadounidenses en 75 países y está dirigida a inversionistas actuales y potenciales u oficinas de desarrollo económico”, añadió.

Por otro lado, destacó las razones por las cuales las empresas debiesen invertir en Estados Unidos. “Es el mercado de consumo más grande del mundo y representa el 42% del mercado global de consumo; es el centro de innovación global y de emprendimiento; tiene una sólida protección a la propiedad intelectual; es líder en educación superior; tiene fuerza de trabajo productiva y está abierto a ideas, culturas y personas”, complementó.





“¿CÓMO LAS EMPRESAS PUEDEN SOBREVIVIR A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS?”

El objetivo de esta conferencia fue analizar cómo las empresas deben adoptar las nuevas innovaciones y lograr que convivan sus actuales estrategias con las nuevas herramientas que están surgiendo en Inteligencia Artificial.

El expositor, Andrés Valdivieso, médico cirujano de la Universidad de los Andes y egresado MBA del ESE, analizó los cambios que se han generado en muchas tecnologías y cómo estas pueden ser aplicadas en las empresas.

“Me pasó en algunos trabajos que, si proponía una innovación y esta tenía ciertos riesgos, el empleador no se quería arriesgar. Cuando uno implementa cambios tecnológicos en las empresas, lo primero que viene es una gran decepción, ya que al principio todo es desconocido”, añadió.

Además, agregó que “incorporar una nueva herramienta para cambiar tu modelo de trabajo no es tan simple. Fíjense lo que pasó con la resistencia a la tecnología, en el caso de las disqueras, por no acoplarse a esta innovación terminaron todas quebrando”, complementó.

Por otro lado, el expositor aseguró que se debe capacitar a los equipos de trabajo de las empresas para que puedan manejar y sobrellevar de la mejor manera posible los cambios tecnológicos y que estos sean un aporte para las compañías. “Se está viniendo un cambio importante en las herramientas que pueden utilizar las empresas, ahora el punto está en si la organización está preparada para esto”, concluyó.

“CONFLICTOS AMBIENTALES EN LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS”

En esta conferencia se analizó cómo funcionan los proyectos ambientales en Chile, cómo se presentan y qué tan factible es desarrollarlos.

En el encuentro, expuso el abogado que encabeza el área Ambiental del estudio Prieto Abogados, Aldo Cardinali, quien realizó un análisis sobre los proyectos ambientales que actualmente tienen conflictos y, además, explicó cómo funciona la ley en estos temas y las causas que llevan a los proyectos a fracasar en el marco de la evaluación ambiental y las eventuales soluciones para llegar a tener éxito.

En la oportunidad, recalcó la importancia de tener una relación directa con la comunidad antes de presentar un proyecto, ya que muchas veces son los más afectados. “Cuando uno presenta una declaración de impacto ambiental hay un universo de dudas, la comunidad tiene muchas dudas y las autoridades también, entonces para poder obtener esa licencia tengo que acotar la mayor cantidad posible de preguntas. Creo que es muy importante que las compañías y las empresas conversen, negocien y se interrelacionen con las comunidades, para que logren llegar a un acuerdo”, afirmó.

Con respecto al escenario en que se encuentra Chile, explicó que “según los medios de comunicación, Chile está entre los 5 países con más conflictos ambientales en el mundo y curiosamente estos se dan en materia energética, los cuales corresponden al 57% de los proyectos presentados. Por otro lado, el 31% son proyectos mineros y el restante agropecuario, es decir que lo que vemos en las noticias no es una coincidencia y eso tiene muchas causas como políticas, sociales e internacionales”, acentuó.



“CRISIS DEL PACTO SOCIAL: QUÉ PODEMOS ESPERAR”

Durante esta charla se analizó cómo la globalización de los mercados y la revolución tecnológica influyen en el acceso a la información.

Durante el encuentro los egresados del ESE pudieron conocer más sobre cómo funcionan las comunicaciones actuales, bajo la exposición del socio fundador de la empresa de comunicación estratégica Azerta, columnista y analista político de diversos medios de comunicación, Gonzalo Cordero.

“A contar del derrumbe del comunismo sobreviene la hegemonía planetaria del capitalismo, desde entonces aproximadamente 2 mil millones de personas han salido de la extrema pobreza, se produjo la globalización de los mercados y la revolución tecnológica que cambió completamente el flujo y acceso a la información”, agregó.

Además, planteó que ¿por qué la era de mayor prosperidad en la historia de la humanidad ha derivado en un fuerte malestar, en el movimiento de los indignados y el florecimiento de opciones políticas extremas? Estamos frente a un cambio profundo que no es expresión del fracaso del capitalismo, sino de su éxito. El pacto social que hizo viable la distribución y ejercicio del poder en la modernidad es incapaz de dar cuenta de un mundo en que el poder está cambiando aceleradamente de manos y no tenemos en nuestra cabeza asimilado cómo se ha desplazado el poder”, complementó.

“POPULISMOS EN AMÉRICA LATINA”

El destacado expositor internacional, Guillermo Lasso, ex candidato a la presidencia de Ecuador, quien además de ser político, es empresario, banquero y presidente ejecutivo del Banco Guayaquil, del cual es además uno de sus principales accionistas, expuso sobre la situación actual en el que se encuentra América Latina en relación a los populismos.

“Me tocó bailar con la fea, el gobierno sin ningún escrúpulo utiliza todas las instituciones del Estado a favor de su candidatura y en contra de los opositores. Sabía que era difícil, pero ahí estaba el desafío y más atractivo era. La primera vuelta las ganamos y pasamos a la segunda. En esa oportunidad, obtuvimos el 53% de los votos y así fue anunciado en los medios de comunicación independientes, pero luego vino el conteo oficial y de repente hubo un apagón electoral y aparecíamos como perdedores”, añadió.

Además, agregó que “armé un plan de gobierno basado en el principio democrático, con prensa y economía libre, pero sin descuidar la solidaridad seria y digna, no la que viene de los populismos que ofrecen el oro y el moro y nada se cumple”, recalcó.

El ex candidato hizo un llamado a los jóvenes presentes a seguir sus ideales y entrar en la política, ya que el futuro de la sociedad está en sus manos. También, confirmó que seguirá su carrera como político para seguir siendo un aporte y contribuyendo a una sociedad mejor.



BENEFICIOS

MIEMBROS ACTIVOS ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DEL ESE BUSINESS SCHOOL



1

Programas Focalizados: 50% descuento en todos los programas focalizados y 25% de descuento a sus equipos de trabajo.

2

Descuento en inscripción en "ESE Day 2018 - Asamblea Anual Egresados".

3

Círculo de Emprendimiento e Innovación: costo cero.

4

Cursos Educación Continua Dirección de Extensión Universidad de los Andes.

50% descuento Miembros Activos, descuento extensivo a cónyuges.

5

Descuento en Clínica Universidad de los Andes:

20% en el Ámbito Ambulatorio que aplica después de copago (después de Isapre y/o seguros) para los siguientes grupos de prestaciones:

Consultas: Todas las especialidades excepto Urgencia.

Laboratorio: Prestaciones de mayor frecuencia.

Imágenes: Radiología simple.

30% descuento en honorarios médicos Servicio de Odontología Clínica Universidad de los Andes.

6

Descuento en Hotel de Santa Cruz-Colchagua.

Incluye una noche de alojamiento, visita y degustación en la Viña Santa Cruz.

Descuento para Seminarios de Empresas (arriendo salón, catering, actividades).

7

Smart Way (cursos inglés online):

Descuento 50% en primeras 4 sesiones y 20% en el resto del curso.

ASOCIACIÓN DE EGRESADOS

DIRECTORIO 2017



Gustavo Castellanos
Presidente



Vicente Monge
Vicepresidente



Sergio Germain
Director



Cristián Lopicich
Director



Loreto Larraín
Directora



Alexandra López
Directora



Ricardo Swett
Director



Juan Pablo Dañobeitia
Director



Ingrid Schirmer
Directora representante del ESE



Lorena Ulloa
Directora Ejecutiva
lulloa.es@uandes.cl • 226181529

ESE DAY 2017

“EL LIDERAZGO POLÍTICO Y EMPRESARIAL NECESARIO PARA CHILE Y LA REGIÓN”

ASAMBLEA ANUAL DE EGRESADOS - ESE DAY 2017

El ESE Business School de la Universidad de los Andes en conjunto con la Asociación de Egresados organizó la Asamblea Anual de Egresados - ESE Day 2017, “El liderazgo político y empresarial necesario para Chile y la Región”.

La inauguración del seminario estuvo a cargo del rector de la Universidad de los Andes, José Antonio Guzmán, y del director general del ESE, José Miguel Simian, quienes destacaron la presencia de los egresados y panelistas.

“Hoy recibimos a una visita ilustre que nos honra, el ex presidente Álvaro Uribe, quien hizo una labor fenomenal en Colombia. La política aparece hoy como un nudo difícil de desatar, hay confusión

y desprestigio, por lo que este seminario nos orientará para saber cómo desarrollar el liderazgo político y empresarial que necesita nuestro país, en esta coyuntura en la cual nos encontramos”, afirmó el rector de la UANDES.

Por su parte, el director general (i) del ESE, José Miguel Simian, añadió que “les doy la más cordial bienvenida al ESE, nos alegra muchísimo contar con tantos egresados y amigos de la Escuela, les agradecemos profundamente su presencia y apoyo hoy. Quisiera hacer una mención especial a Mauricio Larraín, quien fue durante 6 años director general del ESE y logró consolidarla como una escuela de postgrados en negocios dedicada a la formación de líderes integrales”.

Además, agregó que “por otro lado, me gustaría hacer una reflexión, estamos en un punto de inflexión, tanto en lo económico como en lo político en nuestro país y la región. Hemos vivido un largo periodo de expansión económica y nuestro ingreso per cápita es hoy tres veces al que teníamos hace 40 años. Al mismo tiempo, muchos indicadores sociales muestran mejoras, la pobreza ha disminuido y hay progresos en la salud. La región se ha expandido y América Latina nunca había crecido tanto como en los últimos 15 años. Sin embargo, la situación ha cambiado y hoy tenemos que trabajar, como país y región, tenemos desafíos pendientes, faltan más y mejores líderes”, complementó.

Una vez finalizado el discurso, se dio inicio al primer bloque sobre el liderazgo político que necesita América Latina, donde expuso el senador y ex presidente de Colombia, Álvaro Uribe, quien se refirió a cómo construir el liderazgo en un país democrático.

“La clave está en desarrollar confianza, la cual se sostendría en tres pilares fundamentales: seguridad, inversión y política social, todo aquel que quiera ser líder tiene la posibilidad de hacerse líder”, aseguró.

También mencionó las oportunidades y amenazas para que América Latina y el Caribe sigan creciendo. Entre las ventajas que indicó están que el mundo requerirá de un importante aumento en la producción de alimentos, energías renovables y agua potable, donde la región puede jugar un rol protagónico.

“Creo que América Latina tiene que preservar sus recursos naturales, la región tiene una gran posibilidad, pero también una gran responsabilidad en temas ambientales, hay un gran enemigo al que debemos enfrentar, que es el calentamiento global”, sostuvo el ex presidente.

También señaló como principales retos de América Latina y el Caribe el desempleo juvenil y el envejecimiento de la población y aprovechó la oportunidad para referirse a la crisis que enfrenta Venezuela, afirmando que el país “necesita una intervención militar desde adentro, hay que parar esta tragedia”.

Tras su intervención, el presidente de la CPC Alfredo Moreno se refirió al liderazgo empresarial que Chile necesita, destacando que el país ha tenido un fuerte crecimiento y ha sabido hacer bien

las cosas. “Nuestros países vecinos han estado mirando nuestras políticas públicas de primer nivel. Chile hoy día es el país más desarrollado de América Latina”, afirmó.

Con respecto a cómo alcanzó este crecimiento agregó, que “nuestro país siguió el ejemplo de otros países exitosos, abriéndose a la libertad económica, logrando grandes avances y desarrollo económico”.

También, se refirió a ciertas industrias en las que Chile es pionero. “Tenemos el retail más grande de América del Sur. Por otro lado, además de Noruega, somos el segundo productor de salmón del mundo. En el caso del cobre somos los primeros. Cosas que antes nos hubiesen parecido muy difíciles de hacer, hoy en día tenemos empresas que invierten en Asia, Europa y Estados Unidos”, añadió.

Asimismo, el ex ministro recalcó que “tuvimos el quinto terremoto más fuerte registrado en la historia y solo cinco días después de este fenómeno, todas las empresas e industrias ya estaban operando con normalidad”.

Con respecto al papel que cumplen las empresas, destacó la baja confianza en todas las instituciones por parte de los chilenos, pero que esto no es un fenómeno local, sino que mundial. “Las empresas para ser valoradas deben comunicar activamente el valor que crean para la sociedad”, aseveró.

Por otro lado, aprovechó la oportunidad para referirse a las AFP y cuál debiese ser el papel que tienen que jugar en el mundo actual. “¿El negocio de las AFP es este? ¿Administrar lo que les llegó? ¿O su negocio es que los chilenos tengamos mejores pensiones? Este es un sistema obligatorio y único, y, en mi opinión, la única definición posible en un mundo como el que vivimos hoy es que haya mejores pensiones”, recalcó.

En este sentido, dijo que las AFP deben participar más en el debate y pedir a las autoridades políticas que se aumente la edad de jubilación, que los independientes coticen y buscar formas para reducir las lagunas previsionales. “Es fantástico para aquellos que cotizan, pero si ustedes, señores políticos, no hacen algo, va a ser pésimo para todos aquellos que no cotizan”, concluyó.



Gustavo Castellanos, egresado PADE y presidente de la Asociación de Egresados del ESE; el expositor Alfredo Moreno, presidente de la CPC; el también expositor Álvaro Uribe, senador y ex presidente de Colombia; José Antonio Guzmán, egresado PADE y rector de la Universidad de los Andes; y José Miguel Simian, director general (i) del ESE.



Felipe Soza y Jorge Marín, ambos egresados PADE y miembros del Consejo Asesor Empresarial del ESE junto a Vicente Monge, egresado PADE y vicepresidente de la Asociación de Egresados del ESE.



Mauricio Larraín; Juan Ignacio Eyzaguirre, egresado PADE; y Eugenio García-Huidobro, profesor del ESE.



Matías Izquierdo y Felipe Soza ambos egresados PADE y miembros del Consejo Empresarial del ESE; Jon Martínez, profesor del ESE; y Jorge McKay, también miembro del Consejo Asesor Empresarial del ESE.



Ricardo Solari, presidente de TVN; Nicolás Vergara, egresado PADE; Janet Awad, vicepresidente de SOFOFA; Gerardo Varela, presidente de Soprole; y Wolf Von Appen, egresado PADE y presidente del Consejo Asesor Empresarial del ESE.



Luoís Blanchard, egresado MBA; Marcela Bravo y Álvaro Ortega, ambos egresados del programa Advanced Management Program - AMP del ESE.



Luis Enrique Álamos, egresado PADE; Felipe Joannon, profesor del ESE; y Francisco Javier Garcés, egresado PADE y miembro del Consejo Asesor Empresarial del ESE.



Orlando Poblete, egresado PADE; José Antonio Guzmán, egresado PADE; Carlos Cáceres; y Raúl Bertelsen, egresado PADE.



Renzo Corona, egresado PADE; José Antonio Rabat y Gonzalo Yarur, egresados PADE y miembros del Consejo Asesor Empresarial del ESE.



Christian Storaker, Cristián Trucco, Alejandra Zegers y Juan Pablo Dañoibeitia, todos egresados del Senior MBA del ESE.



Jaime Bellolio y Gonzalo García, egresados PADE, junto a Vittorio Corbo.



Verónica Mex y Beatriz von Appen, egresadas PADE junto a Bernardita Matte.



Christoph Schiess, egresado PADE y miembro del Consejo Empresarial del ESE; Claudio Hohmann; y Fernando del Solar.



Juan de Dios Fernández, egresado PADE y coordinador del Proyecto Desarrollo de Empresarios para egresados del MBA del ESE; Juan Luis Guillén, profesor del ESE; y Cristián Lopichich, egresado PADE y director de la Asociación de Egresados del ESE.



Mario Tessada, profesor de la Universidad de los Andes; María Teresa Matetic, miembro del Consejo Asesor Empresarial del ESE; y Álvaro Pezoa, profesor del ESE.



Paola Esponosa y Constanza Lores, alumnas MBA; María Hermida, egresada Master en Finanzas; y Patricio Rojas, profesor del ESE.

Para cerrar este primer bloque, se realizó un intermedio musical, donde se presentó la Orquesta del Colegio Nosedal. Esta orquesta, bajo la tutela de su director Fernando Saavedra, ha sido un referente en la comuna de La Pintana, tocando en escenarios cercanos y populares como también en escenarios más formales, como el Palacio de La Moneda. Más de 200 alumnos del Colegio Nosedal han pasado por la orquesta desde que se fundó en el año 2001. Este año cumple 16 años y han tenido la oportunidad no solo de aprender a tocar un instrumento, sino que han llevado cultura a sus hogares.

El ESE se encuentra trabajando estrechamente con el Colegio Nosedal. El 2016 se desarrolló por primera vez el “Diploma de Gestión de Negocios” para microempresarios de La Pintana, todos apoderados de este colegio. Debido al éxito de esta experiencia, el programa volverá a impartirse este año.

Luego se desarrolló un panel de expertos compuesto por Janet Awad, vicepresidenta de la SOFOFA; Gerardo Varela, presidente

del directorio de Soprole; y Wolf von Appen, presidente del Consejo Asesor Empresarial del ESE y fue moderado por Nicolás Vergara, consultor y conductor de radio Duna, quienes discutieron los temas expuestos durante el seminario y conversaron sobre la importancia de reivindicar el rol del sector privado en el país y mejorar su reputación ante la opinión pública.

Con respecto a la baja confianza por parte de los chilenos a los empresarios y compañías, Wolf von Appen aseguró que “creo que nosotros como empresarios tenemos que convencer a nuestro entorno, tanto interno como externo, de que hay que devolverle la confianza al sector, para que nos crean que nosotros queremos crear para todos. Sabemos que hemos cometido errores, pero muchas de las empresas cuando se dieron cuenta de esto en los últimos 5 años han cambiado radicalmente y tenemos el complejo de no transmitir eso”, complementó.

Por su parte Gerardo Varela respaldó las apreciaciones de von Appen y agregó que “las empresas que prosperan son aquellas que

están alineadas con los trabajadores y la clase política. Es necesario reivindicar el concepto del lucro al interior de la sociedad, ya que las empresas que no ganan plata se mueren”, recalcó.

En esta misma línea, la vicepresidenta de la SOFOFA, reconoció que las empresas han cometido errores y estos deben ser reconocidos. “Las empresas están hechas de personas y estas no son infalibles, no siempre está todo bajo control”, concluyó.

Para finalizar, el presidente de la Asociación de Egresados del ESE Business School, Gustavo Castellanos, agradeció la participación de expositores y asistentes a esta celebración.

“Quisiera agradecer a nuestros expositores, a las autoridades de la Universidad de los Andes y la presencia de todos ustedes en esta cuarta Asamblea Anual de Egresados. Aprovecho de dejar invitados a nuestros egresados a revisar las distintas actividades que organizamos durante el año, con el objetivo de mantener viva nuestra red”, finalizó.



Las más de 300 personas que participaron del “ESE Day 2017”, pudieron disfrutar de la Orquesta del Colegio Nosedal de La Pintana.

EMPRENDIMIENTOS EGRESADOS MBA ESE



FELIPE ORIAS RELOCATE

Relocate es un juego de palabras: Relocation + Real Estate, y corresponde al nombre del emprendimiento de Felipe Orias, el cual nació el año 2014 mientras estaba cursando el Executive MBA. Esta empresa ofrece servicios turísticos, como departamentos amoblados para turistas o ejecutivos que buscan una mejor alternativa que un hotel. Además, ayudan a extranjeros que vienen a trabajar a Chile, orientándolos a buscar casa, colegios para sus hijos y actividades recreativas.

“Hace tiempo tenía ganas de emprender con algo y se dio la situación de que la empresa norteamericana donde trabajaba cerró operaciones en Chile, así que era el momento para hacerlo. Reconozco que no fue fácil partir, cuando estás acostumbrado a las multinacionales vienes con cierta estructura que no siempre puedes replicar en una Pyme, pero el MBA te aporta una forma diferente de ver las cosas y adaptarse a la situación”, comenta.

Actualmente, Relocate es una marca posicionada en el mercado con pretensiones de seguir creciendo. “Estamos viendo proyectos de inversión inmobiliaria en conjunto con otros compañeros del MBA que también han emprendido. El éxito durante estos ya casi 3 años se ha basado en un modelo de gestión innovador para Chile, trabajamos homeoffice, full conectados, en base a la autogestión y confianza. Pese a que no nos vemos todos los días, tenemos un equipo de trabajo cohesionado, que organiza sus tiempos y puede compatibilizar su actividad laboral con la vida familiar”, añadió.

Con respecto a su experiencia de estudios, Felipe destaca que “fue excelente, no solo se cumplieron mis expectativas, sino que se superaron. Me encontré con una excelente formación académica y con un grupo humano de primer nivel, tanto en mis compañeros como en los profesores”.



JUAN MANUEL HARRACA DIRECTOR, CONSULTOR Y PROFESOR

Actualmente Juan Manuel se dedica a varias actividades, es director regional para Cono Sur & Andino de The Nature's Bounty Co., compañía líder mundial en Vitaminas y Nutrición Deportiva, donde su función principal es desarrollar negocios en la región (Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) a través de distribuidores exclusivos que comercializan sus marcas, principalmente a través de los canales farmacias y tiendas naturistas.

Además, es socio de Upgrading, consultora especializada en Estrategia Comercial y recientemente se sumó como profesor invitado en el área de Dirección Comercial del ESE Business School.

“El MBA impactó en mi vida laboral. En primer lugar, porque disparó un proceso de cambio y expansión profesional que tenía subyacente, pero que el programa aceleró su materialización. Y gran parte de los conocimientos adquiridos se volvieron esenciales en mi “modus operandi” en todas las áreas de mi trabajo, tanto en la función ejecutiva, como en la faceta de consultor y profesor, explica Juan Manuel.

La decisión de entrar a estudiar el MBA del ESE la tomó fundamentalmente por vocación, él de profesión es Licenciado en Ciencias Empresariales y luego de 15 años trabajando sintió la necesidad de volver al aula de clases.

“Quería despegarme de mi día a día laboral y tomar distancia del fragor de la batalla por los resultados, para poner en perspectiva estratégica muchas situaciones que enfrentaba en mi rol. Y también, me motivaba un componente de largo plazo, pues ya comenzaba a pensar en una etapa posterior al mundo corporativo como ejecutivo. Una etapa en la que me proyectó cerca del aula, pero en roles docentes, y cerca de las empresas, desde un rol consultivo y de mirada estratégica”, cuenta Juan Manuel.



SANTIAGO VALENTINI AQUEA ENERGY

AQUEA Energy es el nombre del emprendimiento de Santiago Valentini, en el cual tiene el cargo de gerente general. Esta empresa se dedica a variados negocios relacionados con energías renovables, tales como electromovilidad, desarrollos PMGD, asesorías, instalación de paneles solares, administración de contratos de energía y soluciones de eficiencia energética en todo el espectro de proyectos. La compañía empezó a funcionar el año 2011 y hace dos años que se está consolidando.

“Yo vivía en Barcelona junto a mi señora y esperando a mi primer hijo nos vinimos a Chile. Al llegar con nada de historial laboral en el país, entré a trabajar a un banco grande rápidamente, lugar que no me acomodaba porque no me gustaba el mundo financiero, pero como tenía responsabilidades lo tomé. Me di cuenta que ese no era mi camino y que debía buscar otra cosa, y no sabía muy bien qué. Pensando qué podía hacer, apareció la opción de estudiar, lo hice para afianzar conocimientos, aumentar mi red de contactos, conocer otros mercados, cambiar de trabajo. Hoy mirándolo con distancia entiendo que eran válidas esas justificaciones, pero con el tiempo aprendí que fueron una parte muy pequeña del cambio que produjo el curso”, añadió.

Para Santiago, el MBA lo ayudó a saber cuáles eran sus reales habilidades y a descubrir que su verdadera pasión era el rubro de las energías renovables. “El programa fue el gatillo para poder hacer un cambio más profundo, el de mí mismo”, complementó.

“Yo elegí estudiar en el ESE Business School por su metodología práctica y porque es parte de una red de escuelas de negocios internacional liderada por el prestigioso IESE de España”, concluyó.



CLAUDIO DODDS HOMEWATCH CARGIVERS

Junto a un grupo de apoderados del colegio de sus hijos, Claudio Dodds, formó la empresa Homewatch Cargivers, franquicia norteamericana dedicada al cuidado de salud domiciliario para personas de la tercera edad, donde el objetivo principal es entregar un alto estándar de servicios para los adultos mayores.

El servicio para la tercera edad comenzó en Santiago y la meta es implementarlo en otras ciudades de Chile, como Viña del Mar y Valparaíso, para luego ver la alternativa de expandirse en el extranjero.

“El servicio que prestamos nos tiene llenos de orgullo, ya que la necesidad de tener un buen nivel de atención a nuestros adultos mayores es imprescindible. Este servicio se encuentra tanto en los propios cuidadores, que son quienes atienden directamente a nuestros pacientes, como en la relación que nuestra empresa genera con las familias, quienes requieren encontrar a alguien de confianza para dejar al cuidado sus familiares. La responsabilidad es enorme, pero Homewatch Cargivers logra que los hijos vuelvan a ser hijos y no cuidadores, ya que de eso nos preocupamos nosotros”, añadió.

Con respecto a su experiencia de estudios del Executive MBA, Claudio destaca que “académicamente fue extraordinario estudiar en una de las mejores escuelas de negocio del mundo con profesores de calidad. En particular, recuerdo que en clases se explicaban los tipos

de empresas y sus gobiernos corporativos de acuerdo a las distintas legislaciones, generando diferencias muy profundas que desde Chile son muy difíciles de ver y entender, por lo que me ayudó muchísimo a la hora de trabajar y negociar con empresas internacionales”.



DAMIÁN PALADINI ACONCAGUA SOLUTIONS

Hace más de un año que Damián Paladini se independizó y junto a su socio formaron Aconcagua Solutions, empresa especialista en soluciones de tecnología de mapas, tales como: Geo-marketing, Location Intelligence, Optimización de Flotas, entre otras. A su vez, son representantes para Chile y Latinoamérica de HERE MAPS, compañía líder en el mundo en cartografía empresarial.

“Diseñamos e implementamos soluciones punta-a-punta para ayudar a mejorar la performance de los negocios, utilizando tecnologías de Mobile Commerce, Business Intelligence y Gerenciamiento de activos móviles. Aconcagua es reseller para LATAM de HERE Maps, la plataforma de mapas más confiable del mundo. Además, somos diseñadores y propietarios de la plataforma Cloud Map Console, que es el puente entre la tecnología y los profesionales de negocios”, agregó.

Map Console es la plataforma de Location Intelligence, diseñada para brindar una variedad de soluciones y así optimizar la toma de decisiones en áreas comerciales y de gerencia general. “Asistimos en la configuración de los paneles, vistas y usuarios, para que todos los niveles de una organización, sus clientes y proveedores compartan información de forma segura”, complementó.

Damián ha trabajado por más de 15 años en áreas comerciales, liderando equipos de trabajo interno y externo en empresas de primer nivel en América del Sur. También es experto en estrategias de marketing 360, lanzamiento de productos, y sistemas colaborativos.

“Mi carrera profesional siempre la desarrollé en áreas comerciales, más específicamente Marketing y Trademarketing, y el MBA me ha dado buenas herramientas para poder entender ciertos temas que no son específicos de mi profesión. Cuando uno decide independizarse y formar su propia empresa debe trabajar en todo y es muy importante poder contar con una visión integral del negocio”, añadió.



VINCENZO GRATTERI UNIVISIÓN

Vincenzo Gratteri es guionista de profesión y en un momento sintió que su carrera estaba un poco estancada, por lo que decidió volver a la sala de clases, pero esta vez en algo muy diferente, quería complementar sus estudios con una visión estratégica de los negocios.

“Yo vengo del mundo de la creatividad y sentía que había llegado el momento de entrenar mi mente a una visión de negocios. Finalmente, descubrí que la creatividad y los negocios están mucho más cerca de lo que me imaginaba, razón por cual decidí estudiar el MBA” cuenta.

Su objetivo era salir de la zona de confort y complementar su formación con conocimientos y herramientas radicalmente distintos a sus habilidades de origen.

“A cualquier persona que está pensando mejorar su desempeño en cargos de gestión y liderazgo, recomiendo apasionadamente estudiar el MBA del ESE. Son meses de mucha exigencia intelectual que dejan una huella imborrable, donde la enseñanza principal es que no basta con ser los mejores del mundo, sino que hay que ser mejores para el mundo”, agregó.

Actualmente, Vincenzo vive y trabaja en Miami donde se desarrolla como Content Director de W Studios, compañía del grupo Univisión, el principal canal de televisión hispano de Estados Unidos, donde produce series para el horario prime time de Univisión y también para Televisa en México.

“Si bien he vuelto al mundo de la creatividad, todos los conocimientos aprendidos en el MBA del ESE son de importancia fundamental para mi cargo. Mi misión no se limita al aspecto artístico, sino que tenemos que liderar equipos creativos (guionistas, directores y actores) buscando que nuestras series se produzcan dentro del presupuesto y tiempos establecidos y, sobre todo, obtener el rating que el canal espera de nosotros”, concluyó.



BORJA MARTÍN LA CAÑA, ABCD ASESORÍAS E INVERSIONES Y EASYTASK

Borja Martín es español, lleva 7 años en Chile y de profesión es ingeniero comercial. Actualmente se dedica a varias actividades paralelamente, hace clases de Introducción a los negocios en la UANDES; dirige un Family Office; maneja una cartera de clientes; tiene un restaurante de comida española y hace mentoring a varios emprendedores de manera informal.

Su primer emprendimiento es ABCD Asesorías e Inversiones, empresa donde realiza asesoría financiera y patrimonial de manera independiente a los bancos y actúa como consejero de los clientes.

Además, tiene el restaurante “La Caña”, bar de tapas español ubicado en la comuna de Vitacura. “Ahí soy socio y trato de estar presente manejando sobre todo temas comerciales, marketing, redes y al equipo humano. Este emprendimiento nació en marzo de 2016 mientras cursaba el MBA del ESE”.

También tiene a Easytask, una plataforma de trabajos temporales y esporádicos para jóvenes entre 18 y 25 años. “Tiene mucho futuro, la idea es muy buena, el universo es gigante y el gestor es un motor”, asegura.

Con respecto a cómo influyó el MBA en su vida laboral, agregó que “de repente y sin buscarlo me quedé sin trabajo y aunque pude emplearme de nuevo, la seguridad que fui adquiriendo sobre mí mismo en el MBA me permitió tratar y tratar. Hoy tengo la opción de emplearme si es que quiero, pero ya sabiendo que quien quiere emprender puede y que es posible vivir eligiendo lo que uno quiere hacer, quizás cuesta y no sale a la primera, pero si uno lo persigue, llega”.



TOMÁS BOETSCH TVALORA

TValora es el nombre de la empresa de consultores económicos y financieros de Tomás Boetsch, que cuenta con tres pilares fundamentales: calidad, precios justos y confiabilidad. Esta empresa comenzó ofreciendo servicios de estudios de precio de transferencia para evitar multas asociadas a la Declaración Jurada, servicios de valorización (activos, proyectos y empresas) y de otros temas asociados a estudios económicos y asesorías financieras.

“El MBA ha influido mucho en mi vida laboral, ya que me permitió lograr una visión más amplia y estratégica de la empresa. Para poder iniciar la compañía que estoy formando, he tenido que aplicar conocimientos estratégicos de recursos y alianzas claves, como también de emprendimiento y temas comerciales, con el objetivo de entender correctamente las necesidades de los clientes del estudio”, explica Tomás.

La decisión de entrar a estudiar el MBA la tomó a partir del momento en que se encontraba trabajando con muchas responsabilidades y sintió la necesidad de profundizar en diferentes aspectos de variada índole.

“Principalmente estaba en la búsqueda de más herramientas que me permitieran profundizar en los temas asociados a un cargo de gerente general, y así, poder liderar de mejor manera la toma de decisiones de forma integral con mayor sabiduría y respaldo técnico”, cuenta.

Con respecto a su experiencia de estudios agrega que “para mí, la principal razón para recomendar hacer este programa, es obtener los conocimientos adecuados que te permitan hacer mejor tu trabajo, optar por nuevos desafíos laborales tanto en la empresa como en la formación de una propia y servir mejor como persona a la sociedad”, dice Tomás.



Manfred Zink Papic, Asociado Senior Prieto Abogados y Benjamín Grebe Lira, Socio Prieto Abogados

COLUMNA CONTROL PREVIO DE FUSIONES Y BASTANTE MÁS: UN NUEVO SISTEMA

Desde el 1º de junio de 2017, es obligatorio notificar en forma previa a la Fiscalía Nacional Económica (“FNE”) toda operación de concentración —definida muy ampliamente— que supere ciertos umbrales de ventas anuales. Muy distinto al sistema semi-voluntario existente anteriormente.

El primer mal entendido típico que puede darse en el mundo legal y empresarial, es pensar que la nueva norma obliga sólo a notificar en forma previa las operaciones entre “competidores”. Y no es así, no por un error o un capricho del legislador, sino que porque en definitiva el sistema está concebido para hacer obligatorio notificar a la FNE, sobre los referidos umbrales, toda operación en que dos agentes económicos pierdan su independencia en cualquier ámbito de sus actividades, sin importar si son o no competidores o si están o no integrados de alguna forma. Obviamente que los riesgos son distintos en unos y otros casos, pero eso es algo que la FNE determinará y tomará en cuenta al momento de resolver.

No nos equivoquemos: la ley no solo creó un nuevo trámite, sino que generó un completo nuevo sistema que requiere de preparación y trabajo, como ya ocurre en muchos países. Y lo que se pueda perder de dinamismo y agilidad en este tipo de transacciones, por cierto que se gana —y en una magnitud mucho mayor— con certeza, transparencia y seguridad de que los negocios que pasen el test de la blancura en forma previa, no tendrán sorpresas desde el flanco de la libre competencia.

Para implementar este nuevo sistema, la FNE lanzó guías y formularios que permiten conocer de antemano la posición de la Fiscalía en variados temas de la ley que son interpretables. Por ejemplo, la forma de calcular los umbrales de ventas anuales en Chile, individuales de US\$ 11,5 y conjuntas de US\$72 millones aproximadamente (dependiendo de la operación, deben incluirse también las ventas de los respectivos grupos empresariales). O dónde deben prestarse los servicios o entregarse los productos, o dónde deben estar ubicados los clientes, para considerar que las ventas se producen en Chile. O qué medidas de mitigación o “remedios” estima la FNE que deben ser ofrecidos.

El sistema cuenta con una etapa de pre-notificación y de notificación, generándose una “Fase I”, con plazos claramente determinados y acotados, y con normas de silencio positivo. Lo anterior implica que una vez notificada la operación y entregada toda la información exigida por la normativa, la FNE debe pronunciarse en un máximo de 30 días hábiles. Y en ese pronunciamiento puede aprobar la operación —con o sin medidas de mitigación que pudieren haber ofrecido las partes— o bien decretar la apertura de una Fase II, que también cuenta con plazos y procedimientos claros.

La Fase II, destinada a una más extensa investigación por parte de la FNE (de hasta 90 días), incluye la recopilación e información de autoridades y terceros. Dicha fase puede terminar con una aprobación de la operación —con o sin medidas ofrecidas por las partes— o con una prohibición de la misma, caso en el cual las partes tienen derecho a recurrir al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia.

Los procedimientos y plazos determinados por la ley y precisados por la FNE en sus guías y formularios, apuntan a crear un procedimiento muy informado, ágil, dinámico y que permita el necesario diálogo entre las partes de la transacción y la autoridad, sistema que se introduce en la cultura y procedimientos de operaciones de concentración. Lo anterior constituye también un desafío de adaptación no menor para la autoridad.

Es muy previsible que la gran mayoría de las operaciones sean resuelta en Fase I o II, siempre ante la Fiscalía Nacional Económica y que sean pocas las operaciones que lleguen al TDLC.

Quizás el único obstáculo del sistema es la gran cantidad de información que la normativa exige al momento de notificar una operación. Puede ser una carga desproporcionada para las partes, sobre todo para operaciones de bajo riesgo, aunque ellas tienen la posibilidad de pedir a la FNE la exención de entregar ciertos antecedentes, facultad que la autoridad ya ha ejercido con los primeros procedimientos.

Un desafío relevante será el manejo de información entre las partes durante el proceso de negociación. Conforme a las tendencias actuales, debe existir especial cuidado y mecanismos necesarios para manejar el intercambio de información que pueda existir entre las partes durante el período de “due diligence” y de conversaciones entre ellas, hasta que la operación quede perfeccionada. Lo anterior para precaver el hecho de que la operación por cualquier razón no se realice y que las partes queden con información sensible de la otra, que separadamente no debiesen tener.

Sin duda habrán errores y aciertos durante la implementación y aplicación del sistema. Pero es un procedimiento técnicamente estudiado, ponderado y al cual se han dedicado energías y recursos por parte del legislador y la autoridad, para generar eficiencia y buenas decisiones.

No hace mucho (2014), la OCDE describía nuestro régimen de control como uno carente “de transparencia, seguridad jurídica y predictibilidad, elementos clave para un eficaz sistema de control de concentración”. El nuevo sistema sí tiene el potencial para cumplir con dichos elementos esenciales.

Trabajo en
EQUIPO

Grupo Gtd,
Somos Gente Totalmente Dispuesta
*Nuestro desafío es avanzar cada día en el mundo
de las Telecomunicaciones y Servicios TI*

Gtd oooo
Grupo Gtd

Gtd o
TELEDUCTOS

Gtd o
MANQUEHUE

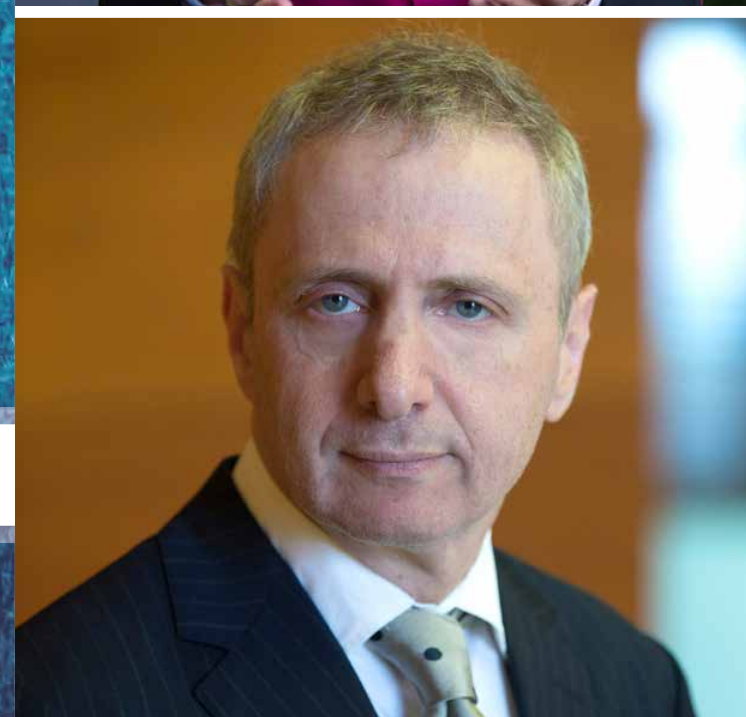
Telefónica o
del Sur

Gtd o
COLOMBIA

Gtd o
PERÚ

Intesis

grupogtd.com • 800 380 080



Mauricio Larraín, director general del ESE: 2010 a 2016	28
Entrevista a monseñor Fernando Ocáriz, nuevo prelado del Opus Dei	32
Creación Centro de Reputación Corporativa	38
Foros Inmobiliarios 2017	39
2da Conferencia Internacional de Gobierno Corporativo y Sociedad	41
Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE inició ciclo de charlas: "Conversaciones en tiempos de desconfianza"	43
Primera Reunión del Consejo Asesor Empresarial 2017	44
Grupo de Desarrollo Empresarios	45
Seminario: "Desdemonizando el Lucro: cómo la Empresa puede servir al Bien Común"	46
Pbro. Cristián Mendoza reflexiona sobre el reto cultural para el mundo económico	48
Seminario "¿Qué esperar el 2017 en el mundo económico y financiero? Desafíos y oportunidades"	49
Seminario "Asset Management in an hyperconnected world: New trends, new opportunities"	51
Seminario "Sustentabilidad de la Banca en Chile: ¿Cómo enfrentar dilemas éticos?"	52
CEF Análisis: Centro de Estudios Financieros lanzó primer informe Macrofinanciero	54
Centro de Estudios Financieros organizó curso: "Periodistas en el Mundo Financiero"	55
Seminario "La Conciliación y el Adulto Mayor: Salud, Pensiones y Cuidado"	56
Centro Trabajo y Familia lanzó seis libros durante el 2017	59
Conferencia "Los Valores y la Comunicación en la Empresa Familiar"	62
El ESE y la Asociación de Empresas Familiares firmaron Convenio de Cooperación	63
Concurso impulsa el emprendimiento social entre estudiantes	64
Seminario Internacional Programas Regulares	65
Graduación Programas Regulares	66

**ESE
TE
ME
EN EL**

MAURICIO LARRAÍN

DIRECTOR GENERAL DEL ESE
2010 - 2016

Mauricio Larraín Garcés fue el director general del ESE por dos períodos que abarcaron desde el año 2010 al año 2016.

En sus seis años a cargo del ESE podemos destacar los siguientes logros: la reacreditación internacional del MBA en 5 años —el máximo posible—, el lanzamiento del Senior MBA, la realización del primer Diploma en Gestión de Negocios para Microempresarios de La Pintana y la creación de cinco nuevos Centros, el de Trabajo y Familia, de Innovación, de Estudios Financieros, de Estudios Inmobiliarios y de Ética

Empresarial. Instauró la Asamblea Anual de Egresados (ESE Day), actividad que ha congregado a grandes exponentes políticos y económicos del país. Además lideró el proyecto de una reunión anual con todas las escuelas de negocios “hermanas” del ESE en la Región.

El ESE y la Universidad de los Andes manifiestan su especial agradecimiento al trabajo de Mauricio Larraín, quien como director general del ESE contribuyó a la consolidación de nuestra Escuela de Negocios.





¿Qué razones lo motivaron para asumir el desafío de ser director general del ESE?

Por un lado, acercar aún más la Escuela al mundo empresarial, a sus ejecutivos, y a los propietarios de las empresas. Considero fundamental que la docencia e investigación de las Escuelas de Negocios estén muy alineadas con los desafíos y preocupaciones reales que día a día enfrentan las empresas. Por otro lado, me parece muy importante que los ejecutivos y empresarios le devuelvan, con su experiencia, a la sociedad todo lo que han recibido, que le dediquen tiempo a las universidades, a los “Think Tanks” y que estén siempre preocupados y aportando a mejorar las políticas públicas del país.

Después de estar más de 20 años ligado al mundo de la Banca, ¿cómo fue su experiencia en una Escuela de Negocios?

Muy enriquecedora. El mundo de la empresa en general y de la banca en particular, obliga a los ejecutivos a tomar decisiones con gran rapidez y muchas veces sin el tiempo necesario para obtener toda la información relevante. Esto implica un alto nivel de estrés, y muchas veces, alto nivel de riesgo. También existe fuerte presión por los resultados de corto plazo, especialmente en empresas abiertas a la bolsa. Una Escuela de Negocios tiene la gran ventaja de tener el tiempo necesario para reflexionar a fondo

acerca de los desafíos empresariales y de los distintos impactos en la toma de una decisión. Existen, asimismo, profesores e investigadores que conocen muy a fondo cada uno de los temas y se han especializado en ello.

En todo caso, en lo que se refiere a la administración misma de una Escuela, los desafíos son similares a los de toda empresa e institución: necesidad de estrategias claras y apasionantes, equipos de excelencia para su ejecución, buen control estratégico de la gestión, comunicación sistemática y buenos valores y cultura corporativa clara.

¿Cuáles considera Ud. fueron los principales desafíos que enfrentó en sus 6 años en la dirección de la Escuela?

Lo principal fue cómo consolidar la Escuela después del periodo fundacional de los primeros 10 años. Se había hecho un trabajo extraordinario y lo que correspondía en esta nueva etapa era institucionalizarlo con reglas y protocolos claros. Consolidar una cultura de excelencia.

La verdad es que fue relativamente fácil pues el equipo de profesores y de apoyo encabezado por el profesor José Miguel Simian es de una calidad humana y profesional que no es habitual.

¿Cómo ve el futuro del ESE?

Con gran optimismo. Su modelo de negocio, su estrategia competitiva es clara y profunda. Difícil de replicar. Tiene profesores y equipos de apoyo de alto nivel y muy comprometidos. Con una Asociación de Egresados que le da mucho valor agregado y con un Consejo Asesor Empresarial de nivel internacional. Además, está la ventaja de estar integrado a una universidad de gran prestigio, que significa un apoyo y complemento en los más variados temas.

¿Cuál diría Ud. es el sello que el ESE imprime en sus alumnos?

Entender que el inmenso valor de la libertad de emprendimiento, de la empresa privada y del libre mercado debe ir acompañado al mismo tiempo con un cuidado por la dignidad de las personas y de los trabajadores, preocupación por el bien común, solidaridad con los más vulnerables de la sociedad y cuidado por la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo, incluyendo el cuidado del medio ambiente.

Valores como la honestidad, trabajo bien hecho, transparencia, justicia, cumplimiento cabal de las leyes y espíritu de servicio son fundamentales.

¿Cómo va a recordar su paso por el ESE?

Como mencionaba antes, es una experiencia que me enriqueció enormemente y de la cual estoy muy agradecido. Conocí a un equipo excepcional y de un nivel profesional y humano impresionante. Esa calidad se palpa desde el ingreso al edificio con el amable saludo de don Luis, hasta el liderazgo talentoso y fino del subdirector de la Escuela José Miguel Simian.

¿Cuáles son sus próximos proyectos profesionales?

Seguir aportando a la sociedad y a mi familia en todo lo que sea capaz.

En lo profesional, dedicándole cada vez más tiempo al IOR (Banco Vaticano), al directorio del Holding de la familia de Wolf von Appen (Ultramar), al directorio de la Clínica de la Universidad de los Andes, al directorio del Teatro Municipal de Santiago, al directorio de la Corporación de Amigos de Panguipulli y al campo que tengo en el sur donde aparte de la lechería, estoy plantando avellanos europeos. También a una consultora boutique que he creado con mi hija Carolina (abogado). En cuanto a la familia, dedicarle cada vez más tiempo, incluyendo a tres de mis seis hijos que están viviendo en este momento en Estados Unidos.





ENTREVISTA A MONSEÑOR FERNANDO OCÁRIZ

“TODA MISIÓN DE LIDERAZGO DEBE SER DE SERVICIO”

El 23 de enero, el papa Francisco nombró a monseñor Fernando Ocáriz prelado del Opus Dei, convirtiéndose también en el nuevo Rector Honorario de la Universidad de los Andes. Pocas semanas después concedió esta entrevista a la revista de Antiguos Alumnos del IESE, quienes nos permitieron replicar esta publicación en nuestra revista de egresados.

¿Cómo aborda esta nueva responsabilidad?

Jesucristo, que es el Maestro y el Señor, dijo de sí mismo que no había venido a ser servido, sino a servir. De servicio es —o debe ser— toda misión de gobierno, de liderazgo. En mi caso, es obvio que se trata de un servicio a la Iglesia y al papa, dirigiendo esta porción del pueblo de Dios, que es la prelatura del Opus Dei. Para los miembros de la Obra, mi cometido se concreta en asegurar que reciban la necesaria formación cristiana y atención pastoral, para facilitar que puedan santificarse y contribuir a la evangelización de la sociedad, cada uno desde su lugar y su situación. Esto implica también darles aliento y luz, de palabra y por escrito.

Consciente además de que es Dios el que santifica, abordé mi tarea confiado en la ayuda del Cielo. Por eso, desde el primer momento, he pedido a los fieles de la prelatura y a los cooperadores que me sostengan con su oración. Lo mismo me animo ahora a pedir a las personas vinculadas con el IESE.

¿Con qué criterios valora lo urgente y lo importante y cómo se enfrenta a la dirección de una organización en la que se combinan las diferencias culturales con un objetivo común?

San Josemaría, fundador del Opus Dei —que fue también promotor y primer Gran Canciller de la Universidad de Navarra— advertía del peligro de descuidar lo importante por atender urgencias. Insistía —y así lo practicaba él mismo— en que es necesario estudiar bien los asuntos, tomando todo el tiempo que cada uno requiere: no menos, pero tampoco más. La precipitación no es diligencia; ni la dilación, prudencia. Para prevenir el nerviosismo y las prisas, que fácilmente llevan a decidir antes de haber recabado todos los datos relevantes, solía decir: “lo urgente puede esperar, lo muy

urgente debe esperar”. La rapidez debida, la agilidad, es fruto del trabajo intenso y constante, así como del seguimiento de las decisiones, para ir cubriendo etapas sin dejar que los asuntos languidezcan.

Todas esas condiciones de un buen trabajo directivo se cumplen más fácilmente si el gobierno es colegial, como está establecido en el Opus Dei, por disposición prudente del fundador. Se acierta más y se va más ágilmente si varias personas estudian una cuestión. La diligencia no consiste en saltarse a alguno que deba aportar su opinión, sino en no “hacer charcos”, como decía san Josemaría; o sea, no retener los asuntos, sino examinarlos y darles curso, para que otros los vean a su vez y todos puedan contribuir a la decisión común.

Trabajar así hace también más fácil valorar lo importante y lo urgente. Un criterio básico al respecto —diría yo— es: lo más importante es lo que más directamente afecta a las personas. Lo organizativo tiene, sin duda, su relevancia; pero es secundario: primero están las personas. Y para un cristiano coherente, que ha recibido y valora el inmenso don de la fe, ese servicio prioritario a las personas es también servicio a Dios.

En cuanto a la forma de compaginar diversidad cultural y objetivo común en la prelatura del Opus Dei, la clave está en alentar la libertad. El cometido principal del Opus Dei es formar a sus miembros para que cada uno actúe, libre y responsablemente, en el lugar y situación que le corresponde, procurando encarnar su fe cristiana en lo que hace.

Nadie en el Opus Dei le dirá qué solución ha de adoptar en los asuntos profesionales, sociales, políticos, etc.: él o ella tendrán que decidir en conciencia, con arreglo, naturalmente, a su preparación profesional específica y a su personal forma de ser y de pensar. El pluralismo resultante no es ningún caos: la armonía surge de la misma variedad polifónica, por la que cada uno

contribuye a la sinfonía del conjunto, a la tarea de evangelización. Es, en el fondo, la misma unidad “católica” que se da en la Iglesia, hogar común para todos los pueblos.

¿Cómo deberían asumir ese día a día quienes busquen ser mejores personas y la excelencia a través de su trabajo en la dirección de empresas?

No pretendo ni puedo proponer una solución concreta. Sí sugeriré algunas ideas generales que, aplicadas por cada uno a su modo, quizá puedan ser útiles. Es conocido que los directivos están habitualmente bajo presión, por la abundancia y dificultad del trabajo y, sobre todo, por la responsabilidad que pesa sobre ellos.

Por una parte, me parece importante compartir la carga, en especial con los colaboradores inmediatos; saber delegar. Si a la gente se le muestra confianza, se le dan responsabilidades y margen a su iniciativa, suele reaccionar bien, tomando la tarea como propia e identificándose con el proyecto común.

En segundo lugar, aconsejaría, a las personas creyentes, descargar peso en Dios, que es nuestro Padre. Un buen profesional y buen cristiano trabaja lo más que puede y como mejor sabe y, a la vez, entiende que no todo está en su mano y deja también lo que no controla al cuidado de Dios. Jesucristo nos enseñó que Dios es un Padre amoroso, que se ocupa de las aves del cielo y de los lirios del campo, y mucho más de sus hijos. Si afrontamos todas nuestras jornadas con fe práctica, real, en la providencia divina, que gobierna todo para nuestro bien —aunque a veces no lo entendamos— creceremos como personas en nuestro trabajo y lo haremos mejor, libres de agobios que hacen daño y restan eficacia.

En este sentido, también resulta útil cuidar el descanso: el propio y el de quienes trabajan con nosotros. Equilibrar la solicitud por nuestras obligaciones y recuperar fuerzas permite seguir atendéndolas con renovado impulso.



¿Cómo se puede compatibilizar la misericordia, de la que tanto nos habla el papa Francisco, con las exigencias de un mercado que, muchas veces, parece no tener alma? ¿Cómo deberíamos ayudar a promover una economía más social?

Cómo plasmar la misericordia en la actividad económica nos lo dirá la misericordia misma, si dejamos que esta entre y conforme nuestra vida. El papa Francisco enseña que la misericordia es creativa; en su carta con motivo de la clausura del Jubileo del año pasado, nos anima a dar espacio a la “fantasía de la misericordia”, que impulsa iniciativas originales. La misericordia no es solo para determinadas ocasiones. Es una actitud permanente de sentir en el propio corazón las miserias ajenas, sufrirlas como propias y procurar aliviarlas.

Con esa disposición hondamente arraigada, los cristianos que desarrollan su profesión en el ámbito mercantil, financiero, industrial, etc., pueden contribuir a “dar alma” al mercado —y a todas las instituciones sociales—, es decir, actuar en el mercado con la conciencia de que en los intercambios participan personas, con la determinación de practicar la justicia y con el deseo de satisfacer las necesidades de los otros. Eso ya contribuye, aunque sea a través de pequeñas aportaciones, a hacer más social la economía; me consta que el IESE lo fomenta en su tarea de formación de directivos. Aparte, el IESE puede contribuir con estudios y propuestas relevantes, para que las prácticas empresariales y la política económica y laboral vayan en esa dirección.

Además, es preciso practicar la misericordia como don gratuito, para ayudar a resolver las carencias, materiales o espirituales, que el mercado no puede remediar, o no remedia de hecho. Muchos empresarios mantienen iniciativas de asistencia y de promoción humana, que son prueba de la creatividad de la misericordia.

¿Cómo evitar que el deseo de éxito nuble el deseo de ayudar a los demás?

No son incompatibles, si nacen del mismo impulso y miran al mismo fin. La santificación del trabajo, que es un aspecto nuclear en el espíritu del Opus Dei, se hace realidad trabajando bien, con competencia, y por un motivo sobrenatural. Si en nuestra actividad procuramos amar a Dios y al prójimo, todas las demás intenciones se unifican y se hace santa la actividad misma. No hay entonces oposición entre el éxito y la solidaridad. Un directivo que desea ser un buen cristiano busca el éxito para llevar adelante su proyecto profesional y, al mismo tiempo, ayudar a los demás. Los dos deseos se refuerzan mutuamente.

En concreto, ¿cómo podemos introducir una visión más humanista de las relaciones humanas en el trabajo?

Estoy seguro de que es algo que hace el IESE constantemente, al recalcar que una empresa es una comunidad de personas y mostrar cómo ha de reflejarse esta realidad en los estilos directivos. A su vez, las personas formadas en el IESE extienden esa visión y las prácticas consecuentes de mil maneras, al aplicar

lo que aprendieron a sus diversas situaciones profesionales, y siempre con atención particularizada hacia los más necesitados.

¿Qué criterios le parece que deben tener en cuenta los hombres y las mujeres para abordar este desafío? Al ser cada vez más necesarios dos sueldos en el hogar, ¿qué retos suponen para la familia estos cambios?

No solo porque hagan falta dos sueldos en un hogar, sino también porque una madre de familia puede estar en condiciones de desarrollar una carrera profesional. Es una pena encontrarse en la disyuntiva: o familia, o profesión.

En realidad, esto se plantea a menudo también a los hombres. Por supuesto, las mujeres, si pueden y si quieren, dejan el trabajo fuera del hogar para concentrarse en el cuidado de los hijos, por ejemplo, mientras son pequeños. Y es una decisión a veces necesaria y, en todo caso, digna de aplauso.

Por otra parte, son muchas las mujeres que compaginan la atención a la familia con otro trabajo, como también son cada vez más los hombres que reducen su jornada laboral para dedicar más tiempo a la familia. Conciliar familia y profesión es una de las cuestiones más importantes que tiene pendientes la sociedad actual en muchos países. Sé que en el IESE le prestáis mucha atención, y confío en que contribuyáis a encontrar soluciones. Pero querría, sobre todo, subrayar algo fundamental. Las madres y los padres de familia, al cuidar de su hogar y educar a sus hijos, con gran amor y sacrificio, en medio de muchas dificultades, aunque a veces no les salga bien o no logren hacerlo como desearían, realizan algo grandioso. Dan los más grandes beneficios: la formación y

la felicidad de unas personas; y son acreedores de la gratitud de la sociedad, pues prestan una contribución insustituible al bien común. Y, sobre todo, Dios los mira con agrado. San Josemaría solía recordar a los empresarios que el mejor y principal “negocio” que tienen es su familia.

¿Cuáles serían, en su opinión, los valores que distinguirían a una empresa ética, tanto en los buenos tiempos como en los malos, cuando hay que hacer ajustes antipáticos?

Esto lo sabrá mejor que yo cualquier directivo de empresa. Pienso que conviene tener en cuenta que las situaciones pueden ser, en ocasiones, de una gran diversidad y complejidad.

Puede haber gente insensible, pero no hay duda de que muchos directivos sufren de verdad cuando se ven forzados a recortar la plantilla porque no se halla otro modo de asegurar la continuidad de la empresa. Sufren porque ven, en los afectados, personas y familias que corren peligro, quizá, de quedarse sin trabajo durante largo tiempo. Y sufren también por la preocupación o el desánimo que puede cundir entre los empleados que conservan sus puestos, así como por su propia preocupación ante el futuro de la empresa y, en consecuencia, de sus propias familias y las de los otros que dependen de ella.

Esa reacción en tiempos malos es síntoma de ética en un directivo: de atención primordial a las personas, que sabrá plasmar en las políticas y prácticas de la empresa. En tiempos buenos, la misma actitud llevará a los directivos a poner todo su talento en procurar la prosperidad de la empresa, sin limitarse a buscar el beneficio a corto plazo. Cuidarán el



“La ética no es un límite ni un complemento de la buena acción directiva, sino una dimensión esencial”

“capital humano”, por ejemplo, invirtiendo en la formación de los trabajadores. La atención primordial a las personas explica también el respeto a las leyes o al medio ambiente; respeto que forma parte de la misión de la empresa, de su contribución al bien común. A veces resulta muy difícil integrar todos esos factores: decidir es complicado y está expuesto a error. En todo caso, la ética no es un límite ni un complemento de la buena acción directiva, sino una dimensión esencial.

¿Basta la introducción de códigos de buenas conductas y mecanismos de supervisión, para que la empresa tenga una base ética?

Los códigos, sobre todo si se vigila su cumplimiento, pueden ser de gran ayuda. Expresan las orientaciones éticas fundamentales y las aplican a las distintas facetas de la actividad empresarial. Sin embargo, en la vida real, se decide en situaciones concretas, y las diversísimas situaciones que se dan en la realidad no pueden estar todas previstas en un código. Para acertar en cada situación, los directivos, por una parte, han de tener muy bien asumidos los principios éticos y profesionales, pero, por otra, también necesitan experiencia, tenacidad y fortaleza que resista las presiones para ceder al mal y flexibilidad para rectificar. Aprender esas actitudes y ejercitarlas es parte de la formación del directivo.

Usted ya conoce el papel del IESE en el desarrollo de las escuelas de dirección en África y en otras economías emergentes. ¿Cómo podemos ayudarles más para que su papel como formadores se acelere, respetando su riqueza cultural?

Aprecio mucho esa gran tarea que procura hacer el IESE con la transmisión de conocimiento a países en desarrollo. Ayuda así a que surja un núcleo de empresarios y directivos bien capacitados y con ideales, tan necesario en esas naciones.

Y lo hace de la manera más eficaz: formando a quienes formarán a compatriotas suyos, poniendo en marcha una actividad que se perpetuará porque tendrá impulso propio y un estilo conforme con las características y la cultura del lugar. Ganará velocidad, sin duda, gracias al estímulo del IESE, aunque los mejores frutos quizá puedan tardar aún.

Como Gran Canciller de la Universidad de Navarra, ¿qué le pide al IESE?

Más que pedir, doy las gracias, a Dios, porque son ya muchos millares los empresarios y directivos que han recibido en el IESE una formación integral que les ha hecho crecer como personas y como profesionales. El IESE es un foco de excelencia, de humanidad, de responsabilidad social y de espíritu cristiano que alcanza a muchos ambientes y lugares. ¡Gracias!

UN GRAN UNIVERSITARIO

Monseñor Fernando Ocáriz nació el 27 de octubre de 1944. Es el más joven de ocho hermanos, uno de los cuales, José Ocáriz, es profesor emérito de Contabilidad y Control en el IESE.

Mons. Ocáriz es licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad de Barcelona (1966) y en Teología por la Pontificia Universidad Lateranense (1969). Siendo estudiante, convivió en Roma con san Josemaría Escrivá, fundador del Opus Dei. Obtuvo el doctorado en Teología en 1971, en la Universidad de Navarra. Ese mismo año, fue ordenado sacerdote. En sus primeros años como presbítero se dedicó, especialmente, a la pastoral juvenil y universitaria.

Desde 1994, fue vicario general del Opus Dei y, en el año 2014, fue nombrado vicario auxiliar de la prelatura. Durante los últimos 22 años, acompañó al anterior prelado, monseñor Javier Echevarría, en sus visitas pastorales a más de 70 naciones.

Como nuevo Gran Canciller, su cometido principal es velar por que la Universidad de Navarra cumpla con sus fines, de acuerdo con su espíritu fundacional, conservando la identidad cristiana y manteniendo actualizada la expresión de su misión y sus valores.



Un hombre que no se alimenta de
sus sueños... envejece pronto
William Shakespeare



HEMISFERIO
IZQUIERDO
Global Executive Search

Este 2017 cumplimos 20 años...
20 años de grandes desafíos conquistados junto a nuestros clientes
grandes, medianos y emergentes, a los cuales agradecemos
sinceramente su confianza.

Miembro de IIC Partners Executive Search Worldwide, con 52 oficinas en 34 países





CREACIÓN CENTRO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

Debido a la existente crisis de reputación que aqueja a la empresa privada, el Centro de Reputación Corporativa del ESE Business School de la Universidad de los Andes nace con el objetivo de promover las mejores prácticas en la esfera de la reputación corporativa respondiendo a tres preguntas: cómo se crea reputación, cómo se sostiene y cómo se recupera cuando se ha perdido.

Sus principales objetivos son investigar cómo la reputación se crea, se mantiene, se destruye y se recupera cuando se ha perdido; difundir conocimiento y prácticas en el ámbito de la reputación

corporativa; conectarse con el mundo de la empresa, sus líderes y sus organizaciones gremiales para promover las mejores prácticas en el ámbito de la reputación corporativa y ser pionero en el diseño de cursos de formación para altos ejecutivos y empresas.

El director de este centro es el estratega comunicacional Pablo Halpern, Ph. D. de la University of Pennsylvania; quien, además, se ha desempeñado como Senior Counselor, Edelman en Washington, DC; Ashoka, VP for Global Marketing en Washington, DC; decano de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo y director de Comunicaciones y Cultura del Gobierno de Chile.

FOROS INMOBILIARIOS 2017

La industria inmobiliaria involucra a múltiples actores y tiene un impacto en la sociedad a través del uso de suelo, el urbanismo y la calidad de vida en los espacios de vivienda y trabajo y en los espacios públicos. Al mismo tiempo los activos inmobiliarios representan una parte importante de la riqueza de la economía y son habitualmente el activo más grande –sino el único– de muchas familias. Su valor, adquisición y desarrollo afectan a todos.

Estas razones movieron al ESE Business School a crear a finales del 2015 un Centro de Estudios Inmobiliarios que tiene como objetivo la promoción de mejores prácticas de management y una gestión responsable del negocio inmobiliario. Asimismo, el Centro busca producir conocimiento a través de una investigación aplicada y entregar capacitación en temas inmobiliarios.

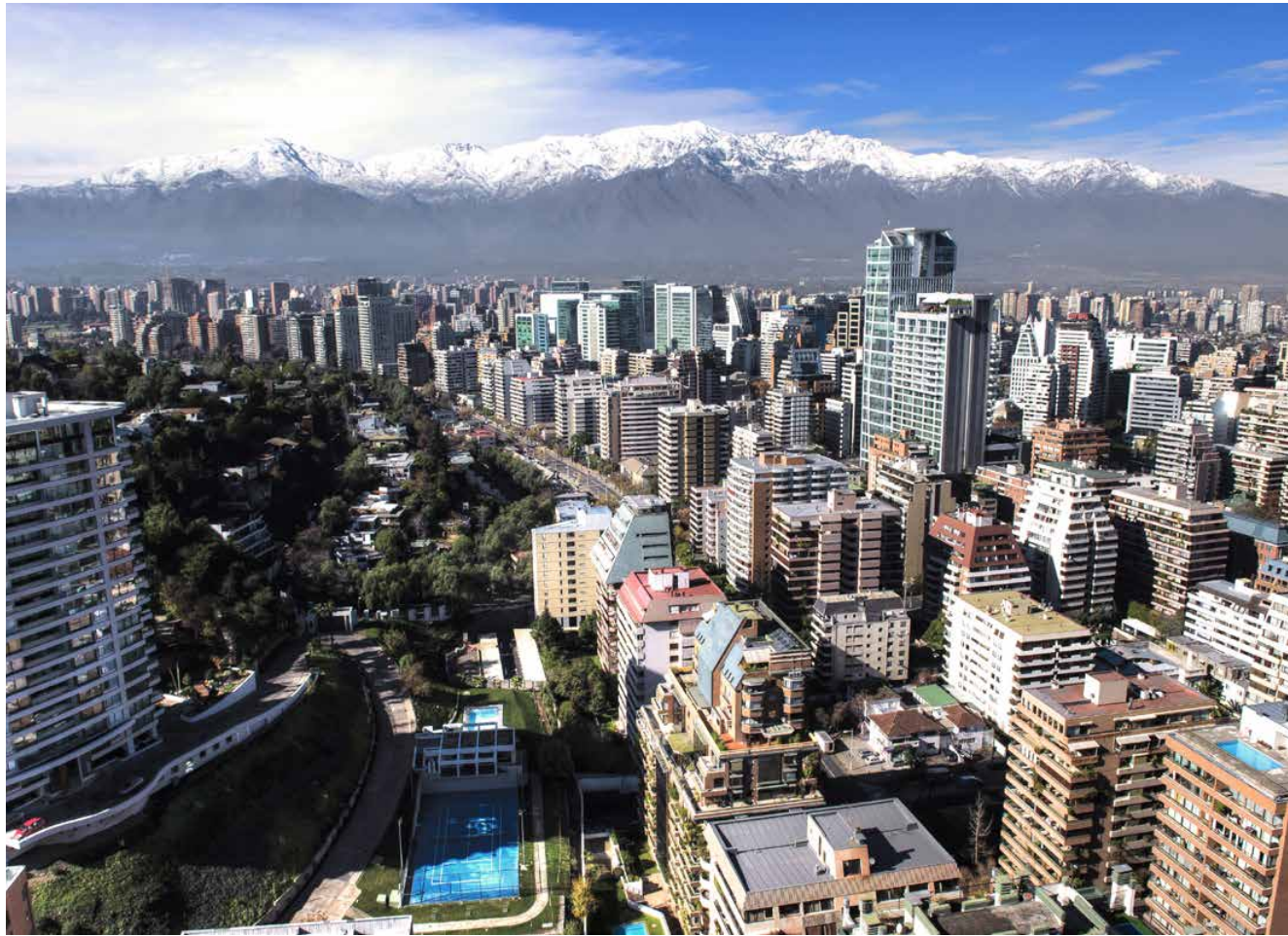
El 2017 el Centro tiene un ciclo de cinco Foros Inmobiliarios cuyo objetivo son poder difundir mejores prácticas, tendencias actuales y visiones de la industria inmobiliaria en Chile, así como poder ser una instancia de discusión reservada entre pares de los problemas

y desafíos del sector. En los primeros tres foros han participado más de 340 personas vinculadas a la industria inmobiliaria.

El primer foro realizado el miércoles 24 de mayo “El Impacto de la Ley de Aportes al Espacio Público”, tuvo como objetivo analizar el impacto que tendrá la nueva ley sobre los costos y plazos en la realización de proyectos y la gestión en las empresas inmobiliarias como de las oportunidades que surgen de ella.

La actividad, fue liderada por José Miguel Simian, director general (I) del ESE y los cuatro expositores que participaron en el encuentro fueron David Rodríguez, socio grupo NODO; Juan Eduardo Figueroa, socio Figueroa Illanes, Huidobro, Salamanca Abogados; Gloria Hutt, socia Quiz Consultore; y Pilar Giménez, socia D'Urbano.

Por otro lado, el miércoles 5 de junio se realizó el segundo foro llamado “Inversión en activos inmobiliarios, ¿qué oportunidades surgen en 2017?”, el cual consistió en analizar la inversión en activos inmobiliarios y su atractivo para los inversionistas



institucionales; el borrador de reglamento que modifica la ley de inversiones de las AFP y sus posibles impactos en el mercado inmobiliario chileno; el crecimiento de la inversión en hoteles en Chile y sus desafíos, y los factores de éxito de proyectos de renta residencial en Latinoamérica.

La actividad contó con la participación de Juan Luis Díaz, director de inversiones y negocios inmobiliarios de Metlife Chile; Gustavo Price, gerente de inversiones AFP Cuprum; Hernán Passalacqua, CEO en Fitzroy y Francisco Andragner, Managing Partner en Metro Buildings LLC.

En el tercer foro titulado “Gestión de clientes; ventas y post venta de viviendas”, Tuvo su foco en el cliente habitacional, se analizaron las últimas cifras de ventas y cuáles son los principales factores de satisfacción y de insatisfacción de los clientes.

También se analizaron las oportunidades y desafíos para la mejora de la calidad y eficiencia de la construcción y cómo volcar la organización hacia el cliente. La actividad realizada el miércoles 30 de agosto, fue liderada por Verónica Niklitschek, directora ejecutiva del Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE y los cuatro expositores que participaron en el encuentro fueron Nicolás Gumucio, gerente de Toc Toc; Tomás Cartagena, director ejecutivo TGA; Adelchi Colombo, gerente técnico Inmobiliaria Manquehue y Juan Pablo Martínez, gerente de marketing y asuntos corporativos de Socovesa.

FOROS INMOBILIARIOS 4 Y 5 ESE 2017:

FORO 4: 16 de octubre

“Nuevos desafíos de la Tributación Inmobiliaria”

FORO 5: 8 de noviembre

“¿Qué esperar del Mercado Inmobiliario en 2018?”



José Miguel Simian, director general (i) del ESE; Alejandro Micco, subsecretario de Hacienda; Alfredo Enrione, director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE y Chanceller de la International Academy of Management; y Jan Oosterveld, profesor del IESE y past Chanceller de la International Academy of Management.

2^{DA} CONFERENCIA INTERNACIONAL DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD “LA EMPRESA QUE CHILE NECESITA: VISIONES DE CLASE MUNDIAL”

Buscando identificar los desafíos y oportunidades hacia nuevas fuentes de valor privado y social, el ESE Business School de la Universidad de los Andes, a través de su Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad, en junto a la International Academy of Management, realizó la 2da conferencia “La empresa que Chile necesita: visiones de clase mundial”.

El encuentro convocó a empresarios, académicos y políticos, quienes se reunieron con pioneros de clase mundial de Gobierno Corporativo para analizar los desafíos, recoger propuestas y analizar cómo estas ideas pueden hacerse realidad en esta región del mundo.

Además, se contó con la presencia de Chanceller, board y destacados miembros de la International Academy of Management; presidentes y CEOs de algunas de las empresas más importantes a nivel global y regional; decanos de las principales escuelas de negocios de la región; y líderes políticos y sociales.

En el acto inaugural, el director general (i) del ESE, José Miguel Simian, dio la bienvenida a todos los asistentes y participantes

de la conferencia y resaltó la importancia del rol que tienen las empresas ante la sociedad y la economía.

“Muchas de las cosas que nos brindan comodidad y bienestar y que satisfacen nuestras necesidades son fruto del trabajo de muchas empresas. Sin embargo, diversos escándalos corporativos han sacudido esta idea y ponen de manifiesto la necesidad de crear instancias como éstas donde la discusión esté centrada en el papel que las compañías deben jugar en la sociedad”, agregó.

Por su parte, el subsecretario de Hacienda, Alejandro Micco, manifestó la importancia de este encuentro dado el escenario económico que enfrenta el país.

“Esta conferencia es muy necesaria para hacer un análisis, ya que no es un misterio que la economía chilena pasa por momentos complejos en materia de crecimiento y de desconfianza de los ciudadanos a nuestras instituciones. Nos ha tocado enfrentar un mundo más turbulento y con cambios que pocos de nosotros

podríamos haber previsto hace unos años atrás. Como Ministerio de Hacienda hemos dicho que no estamos satisfechos con el crecimiento y estamos trabajando para potenciarlo”, complementó.

El director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE y Chancellor de la International Academy of Managemet, Alfredo Enrione, aprovechó la oportunidad para hacer un análisis de cómo ha cambiado el Gobierno Corporativo desde el año 2001 a la fecha. “El mundo en el 2017 ha cambiado, es más complejo y ambiguo. Los cambios generan incertidumbre y en términos laborales hay un escenario incierto. Creo que en unos siglos más los historiadores recordarán estos tiempos como de miedo, el mismo que está afectando hoy en día a los líderes corporativos”, señaló.

Por otro lado, Robert Widing, dean de Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, expuso sobre “La empresa privada como un agente del bien social: Lecciones de Adam Smith para las empresas, los gobiernos y los opositores a la globalización”.

En tanto, Sanjay Sharma, Ph.D. dean y profesor de Management Grossman School of Business University of Vermont, realizó la presentación: “Las escuelas de negocios como agentes de cambio en las empresas”, en la cual destacó un nuevo modelo de educación para los MBA que consiste en formar líderes que estén preparados para conducir empresas sustentables y que no solo se hagan cargo de los negocios corrientes, sino que puedan descubrir oportunidades y desafíos rentables.



Alfredo Moreno; José Antonio Guzmán; y Nicolás Majluf.



Los panelistas de la conferencia Óscar Guillermo Garretón, economista, empresario y político; y José Antonio Guzmán, egresado PADE 2002, empresario y dirigente gremial, junto a Ingrid Schirmer, directora comercial del ESE.



Los expositores Álvaro Pezoa, director del Centro de Ética Empresarial del ESE; Robert Widing, decano de Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University; Sanjay Sharma, decano de Grossman School of Business University of Vermont; y Luis Huete, profesor del IESE Business School, Universidad de Navarra

También, Luis Huete, Ph.D. IESE Business School Universidad de Navarra, presentó el tema: “Liderazgo para el bien común” en el cual recalcó la necesidad de formar nuevos líderes para dirigir las empresas, con el objetivo de consolidarlas.

Para debatir lo expuesto en la jornada, se realizó una mesa redonda integrada por el economista, empresario y director, Óscar Guillermo Garretón; el director y dirigente gremial, José Antonio Guzmán y Alfredo Enrione.

“La primera interrogante que me surge en el Chile de hoy es si nuestra sociedad está valorando como corresponde a la empresa privada, si reconoce el rol que han jugado en lo económico, político y social en los últimos 50 años y si le asigna un papel protagónico, el cual debe tener para nuestra siguiente etapa de desarrollo. Aquí hablamos de cómo debiese ser la empresa que el país necesita, pero hay que destacar que Chile necesita a la empresa”, señaló José Antonio Guzmán.

Para finalizar, el director del Centro de Ética Empresarial de ESE Business School, Álvaro Pezoa, realizó una conclusión de lo presentado en la conferencia.

“Una empresa no es solo una institución donde se juntan los factores de producción y se produce algo que después se comercializa, sino que es una comunidad donde su última finalidad son las personas. La cultura de una organización es muy relevante, ya que una empresa debe ser capaz de emprender, mantener sus valores, forma de ser y cómo querer ser”, añadió.

Además, agregó que “el liderazgo es muy importante para una empresa, se trata de tener motivaciones no solo extrínsecas, sino que también intrínsecas, de dejar huella en los otros y no solamente competir, sino que colaborar y hacer crecer a los demás”, concluyó.



CENTRO DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SOCIEDAD DEL ESE INICIÓ CICLO DE CHARLAS “CONVERSACIONES EN TIEMPOS DE DESCONFIANZA”

El Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE organizó un ciclo de exposiciones denominado “Conversaciones en tiempos de desconfianza”.

El objetivo de estos encuentros es convocar a protagonistas de diferentes facetas del quehacer nacional para reflexionar en privado y extraer lecciones con un grupo muy selecto de líderes empresariales.

En la primera reunión, el gerente general corporativo de empresas CMPC, Hernán Rodríguez, instauró como tema de conversación “Experiencia y Reflexiones”.

En la segunda de estas conversaciones “Experiencia y Reflexiones del Caso Freirina”, expuso con José Guzmán, gerente general corporativo de Agrosuper. Tras su presentación hubo un debate sobre cómo fortalecer la relación de confianza entre empresa y sociedad.

Cabe destacar que la empresa privada ha contribuido de manera primordial en la profunda transformación económica y social de Chile en los últimos cuarenta años, es por esto que el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad tiene como objetivo el apoyar a los directorios en su mejora continua, incorporando prácticas, herramientas y capacidades, asegurando, además, de que disponen de los mecanismos para comprender mejor y gestionar relaciones sustentables con la sociedad.





José Miguel Simian, director general interino del ESE Business School; Wolf von Appen, presidente del Consejo Asesor Empresarial del ESE; y Pablo Halpern, director del Centro de Reputación Corporativa del ESE



PRIMERA REUNIÓN DEL CONSEJO ASESOR EMPRESARIAL 2017

En julio se realizó la primera reunión del presente año del Consejo Asesor Empresarial del ESE Business School de la Universidad de los Andes.

En la oportunidad Wolf von Appen asumió la presidencia del Consejo Asesor Empresarial, el cual está 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.

En este primer encuentro, José Miguel Simian, director general del ESE, presentó la evolución de la Escuela y las principales actividades realizadas en los últimos meses; luego los miembros del consejo debatieron acerca de los actuales desafíos del ESE. El encuentro contó con la participación del estratega comunicacional Pablo Halpern, director del Centro de Reputación Corporativa del ESE, quien expuso, justamente, sobre reputación corporativa.



Juan Carlos Yarur, presidente de Inversiones Juan Yarur; y Nicholas Davis, presidente EuroAmerica.



Felipe Soza, presidente Asesorías e Inversiones Solar; José Antonio Garcés, director Inversiones San Andrés; y Christoph Scheiss, presidente directorio Transoceánica

GRUPO DE DESARROLLO EMPRESARIOS

Para proporcionar un espacio estable de reflexión para compartir desafíos e inquietudes respecto al desarrollo de carrera, o desempeño empresarial o ejecutivo, los alumnos y egresados del programa MBA que hayan participado de una Mentoría Empresarial en el ESE, podrán participar de reuniones periódicas para tener una instancia de compartir experiencias con pares, reflexionar, siempre con la guía de un mentor de experiencia, bajo un acuerdo de estricta confidencialidad y en un entorno carente de conflictos de interés.

Las reuniones se realizan en el ESE y y están formadas por un máximo de seis a ocho alumnos, más el mentor empresarial.

Esta iniciativa fue creada por la directora de programas, Paola Vallejos, y está a cargo de los coordinadores Juan de Dios Fernández y Cristián Lopicich.





Los panelistas Mauricio Larraín, director de empresas; Ignacio Arteaga, presidente de USEC; junto a Álvaro Pezoa, director del Centro de Ética Empresarial del ESE.

ESE Y USEC ORGANIZARON SEMINARIO “DESDEMONIZANDO EL LUCRO: CÓMO LA EMPRESA PUEDE SERVIR AL BIEN COMÚN”

Con el objetivo de analizar y comprender la función del lucro en las empresas, el ESE y Álvaro Pezoa, director del Centro de Ética Empresarial del ESE, con la colaboración de la Unión Social de Empresarios, Ejecutivos y Emprendedores Cristianos (USEC), realizaron el seminario “Desdemonizando el Lucro: cómo la Empresa puede servir al Bien Común”.

Durante la jornada el destacado profesor Samuel Gregg, director de Investigación del Acton Institute, EE.UU., expuso sobre el contenido de su último libro: “For God and profit: how banking and finance can serve the common good”.

“El Bien Común es la suma y el total de las condiciones que ayudan a las personas a progresar, ya sea en el trabajo, en la creatividad o en el conocimiento. El objetivo de este no es la paz mundial, es el florecimiento o desarrollo humano integral



El expositor principal Samuel Gregg; director de Investigación del Acton Institute de Estados Unidos; Rolando Medeiros; presidente UNIAPAC Internacional y el panelista Daniel Mansuy, director del Instituto de Filosofía de la Universidad de los Andes y analista político.

de la sociedad y las empresas que son exitosas siempre van a entregar estos incentivos”, señaló.

Además, agregó que “la eficiencia y las ganancias de una empresa son importantes, ya que sin ellas no podemos saber si le estamos cumpliendo al cliente. Asimismo, los negocios son los grandes generadores de riqueza, los cuales nos mantienen lejos de la pobreza, el problema está cuando las ganancias son el principal foco”, afirmó.

Para debatir lo expuesto en la jornada, se realizó un coloquio integrado por Mauricio Larraín, director de empresas; Daniel Mansuy, director del Instituto de Filosofía de la Universidad de los Andes y analista político; Ignacio Arteaga, director de USEC; y Samuel Gregg, director de Investigación del Acton Institute, EE.UU. Moderó este panel Álvaro Pezoa, director del Centro de Ética Empresarial del ESE.

“Las empresas privadas y las instituciones financieras éticamente y moralmente no son ni buenas ni malas, porque son instrumentos. Si las personas que producen la ganancia tienen conductas éticas, lógicamente, se estará contribuyendo al Bien Común, pero tendemos a confundir a veces los instrumentos con las conductas de las personas”, señaló Mauricio Larraín.

Por su parte, Daniel Mansuy agregó que “el comercio nos lleva a considerar un sentimiento de justicia exacta que hace perder el ejercicio de razonamiento y la economía de mercado al desconectarse de la comunidad nacional, pierde su anclaje y su legitimidad”, complementó.



Andrew Scott, Roberto Fantuzzi y Fernando Christie.

Para finalizar, el director de USEC, Ignacio Arteaga, añadió que “las empresas están llamadas a generar riquezas, en plural, no solo riqueza económica, sino que también intelectual, corporal, psicológica, moral y espiritual en sus trabajadores, colaboradores, proveedores y clientes” concluyó.



Mario Raúl Domínguez, egresado PADE 2015; Francisca Medeiros; y Jaime Valenzuela.



Pedro Ibarra, Juan Cristóbal Pavez y Antonio Tuset.



Augusto Undurraga, egresado PADE 2008; Francisco Jiménez, egresado PADE 2008 y Fernando Zavala, ambos directores de USEC.



Pbro. Cristián Mendoza



José Miguel Simian, director general (i) del ESE; Cecilia Cifuentes, directora ejecutiva del Centro de Estudios Financieros del ESE, y el expositor principal Felipe Larraín, director del Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (CLAPES UC).

SEMINARIO CENTRO DE ÉTICA EMPRESARIAL “EL RETO CULTURAL PARA EL MUNDO ECONÓMICO”

El Centro de Ética Empresarial del ESE organizó la Conferencia “Crecimiento inclusivo y reto cultural para el mundo económico” a cargo del Pbro. Cristián Mendoza, Licenciado en Administración y Finanzas por la Universidad Panamericana (México) y doctor en Teología Dogmática por la Pontificia Universidad de Santa Cruz (Roma) quien analizó el comportamiento de la sociedad frente a los instrumentos políticos y económicos.

En tal sentido, el sacerdote señaló que la Iglesia no se interesa por los instrumentos concretos que gobiernan la sociedad, sino que de la cultura que hay detrás, la cual parece facilitar los procesos donde los individuos pueden verse limitados a repetir con frecuencia las mismas actividades, favoreciendo únicamente la marca del mismo sistema (político o económico). Las rupturas de inercia en tales se originan fundamentalmente por la insatisfacción de algunos, pero igualmente pueden ser impulsadas de manera dinámica por algunos grupos creativos.

“Para desarrollar una economía o para hacer crecer una empresa, no basta con una dinámica económica, con mejores presupuestos,

proyectos o inversiones, hay que pensar en qué es lo que necesita esa sociedad, cuál es su realidad, cómo está viviendo culturalmente y de qué manera esa compañía podría ser un aporte”, afirmó.

Además, agregó que “el empresario debe entender cómo mejorar la empresa, pero no debe olvidar el progreso social y el cuidado del medio ambiente”, complementó.

De acuerdo con la opinión del Foro Económico Mundial y del Papa Francisco, el mejor modelo de cambio institucional estaría configurado precisamente por los pequeños grupos creativos. De ahí la importancia de conocer estos nuevos modelos de iniciativa cultural que tienen sus raíces en la Fe cristiana, para adaptarlos a nuestras organizaciones y, de paso, dar un profundo cambio cultural a la sociedad.

“Lo fundamental es la dignidad de la persona, la idea de que todo tiene una finalidad y de que el hombre debe perfeccionarse. La Iglesia no debe pretender cambiar la realidad, sino traducir su realidad a la sociedad”, concluyó.

SEMINARIO CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS “¿QUÉ ESPERAR EL 2017 EN EL MUNDO ECONÓMICO Y FINANCIERO? DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES”

Con la destacada participación de importantes economistas y empresarios nacionales, el CEF - Centro de Estudios Financieros del ESE, llevó a cabo el seminario “¿Qué esperar el 2017 en el mundo económico y financiero? Desafíos y oportunidades”.

José Miguel Simian, director general (i) del ESE, dio la bienvenida a los asistentes y posteriormente la economista Cecilia Cifuentes, directora ejecutiva del Centro de Estudios Financieros, informó respecto del rol del CEF. “La industria financiera juega un rol clave en la actividad económica y su presencia es transversal a todos los sectores de la economía. Creemos, por lo mismo, que el sistema financiero cumple un rol social fundamental para el país.

Queremos generar una mirada más allá de los intereses legítimos de cada uno de sus actores, para preocuparse respecto de qué es mejor para el desarrollo del mercado de capitales como un todo”.

La exposición principal estuvo a cargo de Felipe Larraín, director de CLAPES UC y ex ministro de Hacienda, quien comenzó sus palabras analizando las principales consecuencias de la victoria de Donald Trump como presidente de Estados Unidos. Según señaló, en cuanto al Acuerdo Transoceánico de Cooperación Económica (TPP) este no debería afectar mayormente a Chile, ya que nuestro país tiene acuerdos comerciales directos con los integrantes del bloque.



El moderador del panel Nicolás Vergara, egresado PADE 2016, junto a los panelistas Luis Herrera, economista jefe de la región andina y argentina de BTG Pactual; Patricio Arrau, presidente de Gerens S.A, y Axel Christensen, director de Estrategia de Inversión para América Latina e Iberia de BlackRock.

A continuación Larraín analizó la situación económica por la que atravesamos. “Chile ha tenido un frenazo económico. Dos tercios de la desaceleración se deben a problemas internos o made in Chile y no a factores externos como se ha diagnosticado”, dijo. Siguiendo con esta idea, el ex ministro de Hacienda señaló que “un país no está condenado a crecer lo que determinen los mercados mundiales, Chile va a crecer lo que determine la calidad de sus políticas e instituciones”, enfatizó.

Respecto a lo que se proyecta para el 2018, explicó que depende en gran medida de lo que suceda con las elecciones presidenciales y parlamentarias de fin de año.

Luego de la exposición se desarrolló un panel integrado por Luis Óscar Herrera, economista jefe Región Andina y Argentina de BTG Pactual; Patricio Arrau, presidente Gerens S.A.; y Axel Christensen, director de Estrategia de Inversión para América Latina e Iberia de BlackRock. La conversación fue moderada por Nicolás Vergara, conductor de Radio Duna y consultor.

Axel Christensen recalcó la importancia de las condiciones políticas para la inversión. “Existen condiciones favorables para el crecimiento mundial, pero son los eventos políticos los que están marcando las decisiones de inversión”, puntualizó.

En tanto, Luis Óscar Herrera, sostuvo que al observar el panorama nacional es difícil pensar que va a haber un repunte importante de la economía en 2017. “Si el próximo gobierno logra reconstruir la confianza, habría un escenario más positivo y podríamos estar a fines del próximo año creciendo en torno al 4%”. Agregó que para que esto se cumpla la política monetaria debe ser más agresiva.

Por su parte, Patricio Arrau enfatizó en la importancia de recuperar las confianzas para, de esta forma, poder recuperar la inversión. Agregó que la discusión sobre crecimiento económico que se genere durante la campaña presidencial será trascendental y podría permitir tener un tercer y cuarto trimestre con mejores resultados.

SEMINARIO CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS “ASSET MANAGEMENT IN AN HYPERCONNECTED WORLD: NEW TRENDS, NEW OPPORTUNITIES”

El ESE y Elevation Research Partners realizaron el seminario de especialidad “Asset Management in an hyperconnected world: New Trends, New Opportunities” (“Gestión de activos en un mundo hiperconectado: nuevas tendencias y oportunidades”).

Este seminario tuvo como expositores a Sheridan Titman, considerado uno de los padres de las finanzas modernas, profesor de finanzas en la Escuela de Negocios de la Universidad de Texas y ex presidente de la American Finance Association (AFA); y el ejecutivo internacional Coby Stilp, ex Citigroup, reconocido en el mundo de las adquisiciones por la compra de Chrysler por parte de Fiat.

Ambos abrieron recientemente en nuestro país la compañía Elevation Research Partners, un fondo de inversión cuyo objetivo es finalizar este 2017 administrando al menos US\$100 millones. Durante el encuentro tanto Titman como Stilp analizaron lo que está ocurriendo en este sector en Chile.

Para Sheridan Titman, a nivel nacional se necesita mayor competencia y transparencia con muchos más jugadores ofreciendo diferentes productos de inversión, con lo que se podría lograr una tendencia a la baja en las comisiones de administración, que son elevadas en comparación con el mundo desarrollado. Asimismo,

señaló que esto podría requerir mayor regulación, de tal manera de avanzar en términos de transparencia.

“En Chile los Fondos Mutuos necesitan ser más explícitos. En Estados Unidos el documento debe describir exactamente las comisiones asociadas a estos fondos. Y entiendo que acá no son lo suficientemente transparentes. La gente no se da cuenta de que si pagan 1 o 2% en comisiones cada año en sus ahorros para la vejez, en un periodo de 30 o 40 años la mitad podría ser que comido por esas tasas”, explicó.

Por su parte Coby Stilp señaló que algunos productos que ofrece la industria chilena de Fondos Mutuos publicita solamente el primer nivel de comisiones, que son las de estructura, mientras que en Estados Unidos se deben poner todas las comisiones juntas. El ejecutivo internacional, coincidiendo con la visión de Titman, agregó que no hay suficiente transparencia, y que es el regulador financiero quien debería exigir esta transparencia.

Tras sus presentaciones, ambos expositores participaron en una mesa redonda moderada por Felipe Morandé, ex ministro de Transportes, en la que se sumó además Fernando Larraín, presidente de LarraínVial. La discusión estuvo centrada en cuáles son las mejores prácticas para enfrentar exitosamente el futuro de la administración de activos.



Felipe Morandé, ex ministro de Transportes; Sheridan Titman, profesor de Finanzas en la Escuela de Negocios de la Universidad de Texas y ex presidente de la American Finance Association (AFA); Cecilia Cifuentes, directora del Centro de Estudios Financieros del ESE; Coby Stilp, ejecutivo internacional, ex Citigroup; y Fernando Larraín, presidente de LarraínVial.



Nicholas David, presidente de EuroAmerica; Eric Parrado; superintendente de Bancos; Cecilia Cifuentes, directora del Centro de Estudios Financieros del ESE; y Manuel Olivares, gerente general del Banco BBVA.

SEMINARIO CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

“SUSTENTABILIDAD DE LA BANCA EN CHILE: ¿CÓMO ENFRENTAR DILEMAS ÉTICOS?”

El Centro de estudios Financieros del ESE, junto a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y la Fundación Generación Empresarial, realizaron el Seminario “Sustentabilidad de la Banca en Chile: ¿Cómo enfrentar dilemas éticos?”

La inauguración del seminario estuvo a cargo del director general del ESE Business School de la Universidad de los Andes, José Miguel Simian y del director de Embotelladora Andina y Banco BBVA, Gonzalo Said, quienes agradecieron la presencia de los egresados y panelistas.

“Les quiero dar la más cordial bienvenida al ESE. Este seminario es muy importante para nosotros, ya que la banca y el sector financiero son objetos de estudio hace ya varios años en nuestro Centro de Estudios Financieros. Por otro lado, también la ética empresarial está en el ADN de nuestra Escuela y de toda la enseñanza que se imparte”, añadió el director general del ESE.

Por su parte, Gonzalo Said agregó que “es un placer compartir con ustedes en este evento. Lo que queremos generar en esta instancia es poder reflexionar, saber qué es un dilema y por qué tiene tanta importancia. Decidir en base a valores que nos

permiten prepararnos para situaciones difíciles de resolver. Tomar conciencia es el primer paso a uno mayor”.

Durante la jornada, el Superintendente de Bancos, Eric Parrado, realizó una presentación sobre los desafíos de una banca sustentable en Chile y la relevancia de resolver apropiadamente los dilemas éticos que se presentan en el sistema financiero.

“Estamos viviendo la cuarta revolución industrial, la innovación avanza y la regulación se queda atrás. Hay que promover la sana competencia y mejorar la transparencia de la industria y el accountability”, aseveró.

Además, agregó que “no hay que quedarse dormido en los laureles, hay que trabajar para seguir mejorando, para bien o para mal, la ética no se puede regular, es clave que la disciplina la podamos construir todos”.

También, dio a conocer la importancia del gobierno corporativo en la sustentabilidad de las instituciones. “El directorio debe velar y liderar las acciones para que ello ocurra. Especialmente debe procurar desplegar una cultura de ética y cumplimiento tanto por parte de los ejecutivos, la plana gerencial, como de los miembros del directorio”, mantuvo.

Con respecto al mercado financiero, comentó que ha aumentado significativamente su profundidad en las últimas décadas. “El sistema bancario chileno es destacado internacionalmente por su solidez, su regulación y supervisión, pero esto no significa que la tarea ya está hecha, tenemos que seguir trabajando para avanzar en una sustentabilidad”, afirmó.

Por otro lado, la gerente general de la Fundación Generación Empresarial, Paula Valenzuela, lanzó el Juego de Dilemas Éticos, una herramienta de formación y sensibilización para directores, gerentes y ejecutivos de la banca e instituciones financieras. En la oportunidad, los asistentes realizaron una prueba de este juego con el objetivo de familiarizarse y comenzar a utilizarlo en su trabajo diario.

Luego se desarrolló un panel de expertos compuesto por Eric Parrado; Nicholas David, presidente de EuroAmerica; Manuel Olivares, gerente general del Banco BBVA y fue moderado por Cecilia Cifuentes, directora ejecutiva del Centro de Estudios Financieros del ESE, quienes discutieron los temas expuestos durante el seminario y conversaron sobre los desafíos de una banca sustentable en Chile y la relevancia de resolver apropiadamente los dilemas éticos.



Gonzalo Said, director de Embotelladora Andina y Banco BBVA; Paula Valenzuela, gerente general de la Fundación Generación Empresarial; y José Miguel Simian, director general (i) del ESE.

Por su parte, Davis indicó que un claro ejemplo de una “educación espantosa” han sido las Administradoras de Fondos de Pensiones. “Durante 20 años sabían que los fondos no iban a alcanzar. Y sabían que no iban a alcanzar no por mala gestión de ella, sino que se estaba alargando la vida de las personas y las tasas de interés estaban cayendo. Las AFP no fueron capaz de educar y de anticiparse a eso y al no anticiparse, hoy tenemos una reforma de pensiones”, sostuvo.

En esta misma línea, el gerente general del Banco BBVA, reconoció que se debe entregar información clara y oportuna a los clientes antes de que accedan a los productos bancarios, ya que existiría gran desconocimiento del tema. “Los padres deben enseñarles a sus hijos sobre estos temas, ya que desde los 14 años las personas comienzan a tener interés por tarjetas, cuentas de ahorro o algún producto bancario”, sostuvo.

Por su parte, el Superintendente de Bancos reafirmó lo dicho por Olivares, afirmando que el 98% sobre los 15 años ya accedió a algún producto financiero. “Tiene que existir legitimidad en esta industria, ya que es necesaria para darle una estabilidad financiera y económica al país”, concluyó.



CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS LANZÓ PRIMER INFORME MACROFINANCIERO

Buscando profundizar la comprensión del mercado financiero, el Centro de Estudios Financieros del ESE lanzó en mayo el informe Macrofinanciero “CEF Análisis”, el cual busca apoyar el análisis y la toma de decisiones de los agentes que participan en el mercado.

Este informe mensual que cuenta con 6 secciones fijas: actividad económica, banca, pensiones, mercado bursátil, un tema de análisis y nueva normativa financiera, pretende promover las buenas prácticas en su funcionamiento, e influir, a través de la investigación y otras actividades, en las políticas públicas relacionadas.



CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS ORGANIZÓ CURSO “PERIODISTAS EN EL MUNDO FINANCIERO”

Para fortalecer la comprensión del mercado de capitales, el Centro de Estudios Financieros del ESE Business School, la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes y la Asociación Nacional de la Prensa realizaron el curso: “Periodistas en el Mundo Financiero”.

El encuentro reunió a periodistas de variados medios de comunicación quienes estudiaron temáticas del área financiera y, además, analizaron casos económicos ocurridos en el país.

Abrieron el curso el profesor del ESE, Julio Aznarez y la directora ejecutiva del Centro de Estudios Financieros, Cecilia Cifuentes, quienes realizaron una presentación sobre el rol del estado, las instituciones y el crecimiento económico del país.

Por otro lado, el doctor en economía, Juan Gabriel Fernández, expuso sobre cómo funcionan los sistemas previsionales en Chile y el mundo.

Además, el director del Diario Financiero y Revista Capital, Roberto Sapag, contó su experiencia en los medios de comunicación y analizó cómo es el periodismo que aborda temáticas financieras. Asimismo, la consejera de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes y presidenta del Consejo de Ética de la Federación de Medios, María José Lecaros y el doctor en filosofía y profesor del ESE, Patricio Rojas, realizaron una clase sobre cómo identificar los escándalos y cuál es el desafío ético del periodista.

Para complementar lo expuesto en la jornada, se realizó un coloquio integrado por Fernando Larraín, gerente de la Asociación de AFP y David Bravo, director del Centro de Encuestas y Estudios Longitudinales, quienes analizaron el sistema previsional chileno. “En el sistema de pensiones le han cargado la mano a las AFP, con o sin razón, y hay un nivel de responsabilidad, pero la realidad es que el sistema de pensiones no lo van a definir ellos. Que no me vengan a decir nuestros parlamentarios que ahora con las marchas se dieron cuenta del problema de las pensiones”, afirmó Larraín. Conjuntamente, agregó que “yo creo que el Gobierno no tiene ninguna posibilidad de no mandar un proyecto de ley. Acá hay un compromiso de la presidenta”.

Del mismo modo, Bravo, quien además fue presidente de la Comisión Asesora Presidencial sobre el Sistema de Pensiones, no está de acuerdo en que el proyecto no incluya cambios al pilar asistencial. “Me hubiera gustado mucho, y no me pareció bien, que la reforma que se está planteando no incorpore el pilar solidario ni una reforma al pilar solidario, un mejoramiento al pilar solidario. Pareciera ser que el único elemento que está claro es que no hay recursos”, mantuvo.

Para concluir su exposición, recalcó que “creo que estamos muy en el límite de la posibilidad de tener un proyecto de ley que pueda efectivamente ser discutido y con algún éxito consensuado. Entiendo que, de alguna manera, los tiempos estaban antes para poder haber hecho ese esfuerzo y en particular cuando la Presidenta hizo su alocución en televisión el año pasado, en agosto”.



Francisco Silva, presidente del Grupo Security; Pbro. Andrés Ariztía de Castro, Capellán de la Fundación Las Rosas; María José Bosch, directora del Centro Trabajo y Familia del ESE; Jaime Mañalich, Jefe Departamento Salud Pública y Epidemiología, Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes; y Augusto Iglesias, Socio PrimAmérica Consultores.

SEMINARIO CENTRO TRABAJO Y FAMILIA

“LA CONCILIACIÓN Y EL ADULTO MAYOR: SALUD, PENSIONES Y CUIDADO”

Con el objetivo de analizar cuál es la realidad del adulto mayor en Chile y cómo enfrentarnos como empresa al desafío del envejecimiento en la población, el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School, realizó el seminario “La Conciliación y el Adulto Mayor: Salud, Pensiones y Cuidado”. En esta oportunidad, la directora del Centro Trabajo y Familia, María José Bosch, presentó un estudio enfocado en el adulto analizando principalmente tres dimensiones: salud, pensiones y cuidado.

“La demografía de Chile y el mundo está cambiando, ya que la población está envejeciendo. Por una parte, a nivel mundial las expectativas de vida están aumentando, por lo que hay más población envejecida; y, por otra parte, las tasas de natalidad

están disminuyendo, lo que hace que la población joven disminuya. En Chile, este proceso se está produciendo de forma acelerada, quedando poco tiempo para prepararse y adaptarse a las nuevas necesidades y realidad. El envejecimiento de la población afecta y preocupa al sistema de salud, de pensiones y para el cuidado del adulto mayor. Es por esto que es importante tomar medidas para poder enfrentar adecuadamente este fenómeno”, agregó.

Además, añadió que “actualmente observamos una pirámide invertida, que significa que hay más población envejecida que población joven. De hecho, para el año 2050, se estima que Chile será el segundo país de América Latina con mayor porcentaje de adultos mayores (30,6%), siendo solamente superado por Cuba (38,4%) y estando por sobre el promedio regional (24,9%)”.

Con respecto a la atención en salud de los abuelos, se analizó que estos requieren de cuidados diferentes al resto de la población por sus edades avanzadas, por lo que son los usuarios más demandantes del sistema de salud.

“Se generan mayores gastos al sistema y son quienes pagan las cotizaciones promedio por plan de salud más caras. La mayor parte de los desembolsos que una persona realiza a lo largo de la vida en gastos en salud, se producen durante la última etapa del ciclo vital. En Chile ha habido una tendencia hacia el aumento de estos gastos, afectando tanto el sistema público como el privado, pero en mayor medida al público. Esto dado que el sistema de salud privado (Isapres) a través de una declaración de salud o alza de precios intentan evitar o simplemente no admiten a los afiliados de mayor riesgo, por sufrir enfermedades de alto costo o por tener más edad. De esta forma la población adulta se encuentra mayoritariamente en el sistema público de salud (Fonasa)”, acentuó.

Desde el punto de vista de las pensiones, la profesora María José Bosch, mencionó que existen dos tendencias a nivel mundial: se ha elevado la edad de jubilación y la población laboralmente activa entre los 55 y 64 años ha ido en aumento.

“En nuestro país, hoy existe una importante brecha en las pensiones entre hombres y mujeres debido a la alta inactividad, bajos y menores salarios, menor edad de jubilación y mayor esperanza de vida de las mujeres”, complementó.

Con respecto a los cuidados del adulto mayor, se analizó que es la propia familia la que se dedica al cuidado de este grupo de personas, especialmente la mujer, ya que el 86% de las veces el principal cuidador de las personas mayores con dependencia son mujeres.

“A pesar de ello, la capacidad de la familia para cuidar a los adultos mayores está disminuyendo, debido a que las familias también han sufrido una transformación siendo cada vez más pequeñas. Además, cada vez más mujeres trabajan, lo que dificulta el cuidado del adulto mayor, especialmente en los casos de dependencia”, declaró.

Dado el escenario en el que se encuentra este grupo etario, existe un desafío para las políticas públicas, la familia, la empresa y la sociedad en general; siendo un tema de preocupación para el sistema de salud, de pensiones y para el cuidado del adulto mayor. “Se deben buscar cubrir las necesidades diferentes de cuidados de los adultos mayores con respecto a la salud y analizar cómo el sistema de salud puede ser sostenible en el tiempo con este envejecimiento de la población. En cuanto a las pensiones, está el desafío de lograr que tanto hombres y mujeres reciban pensiones similares y acorde a los gastos que se llevan en la última etapa del ciclo vital. Por último, respecto al cuidado, se necesitan presentar mayores opciones para los adultos mayores dependientes, para que las mujeres cuidadoras puedan trabajar, y para que los adultos mayores puedan contar con el apoyo físico, económico y emocional que necesitan para tener un envejecimiento saludable”, concluyó María José Bosch.



Alan Turner, Manuel Widow, Enrique Menchaca, Jorge Palacios y Hitoshi Kamada.



Juan Abott, Verónica Urtibia, Andrés Valenzuela y Máximo Silva.



Gladys Verdugo y María Cristina Cabrera.



Cristián Millar, egresado PADE 2016; Pbro. Andrés Ariztía de Castro, Capellán de la Fundación Las Rosas; y Pablo Bosch.



Felipe Kreis, Catalina Bosch y Ángela Raaf.



CENTRO DE TRABAJO Y FAMILIA LANZÓ SEIS LIBROS DURANTE EL 2017

Para complementar lo expuesto en la jornada, se realizó un panel integrado por el sacerdote Andrés Ariztía de Castro, Capellán de la Fundación Las Rosas; Augusto Iglesias, ex subsecretario de Previsión Social y socio de PrimAmérica Consultores, y el doctor Jaime Mañalich, jefe de departamento de Salud Pública y Epidemiología de la Universidad de los Andes.

“La velocidad de los cambios en el envejecimiento de la población y de los pensionados son de una magnitud que llama tremendamente la atención. Cuando comenzó el sistema de pensiones en 1981 la esperanza de vida de un hombre a los 65 años de edad era de 13 años, hoy en día es de 20, por lo que el número de años en promedio que tenemos que pagar de pensión ha aumentado en un 55%. En el caso de las mujeres, antes la esperanza de vida era de 21 años luego de jubilar y hoy es de 30 años, teniendo un aumento de un 43%”, señaló Augusto Iglesias.

Por su parte, Jaime Mañalich agregó que “esta tragedia demográfica es producto de una política demográfica explícita, ya que somos un país donde el control de natalidad se nos pasó la mano. En este momento, se discute en el parlamento una ley de aborto, la cual significaría, y siguiendo la tendencia de otros países, una reducción de la tasa de fertilidad de mujer chilena de 1,8 a 1,4 y un envejecimiento mucho más acelerado de la población, y en ese sentido tenemos que revisar nuestra política demográfica y elevar la tasa de natalidad al menos a 2,2 hijos por mujer”.

Para finalizar, el capellán Andrés Ariztía de Castro, añadió que “más del 80% de los adultos mayores pobres del país están en manos de la mendicidad católica, una gloria para los cristianos y chilenos de buena voluntad, pero una desgracia para un país que tiene ese grupo etario en manos de la caridad. Hay más de 330 mil adultos mayores viviendo completamente solos, viviendo una tortura constante de no tener compañía. La ayuda intrafamiliar y el reconocimiento laboral de quien la cuida es una urgencia brutal”.

Con el objetivo de fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración y armonización entre el trabajo profesional y la vida familiar, el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School de la Universidad de los Andes lanzó seis libros durante el 2017, los cuales están enfocados en el liderazgo femenino y la conciliación trabajo y familia.

Cuatro son los cuadernos de Conciliación Trabajo y Familia. El primero de ellos es “Protección de la Maternidad: seguridad en el empleo”, el cual se enfoca solamente en el aspecto de la seguridad en el empleo y la no discriminación. Es importante no solo proteger el empleo durante el embarazo y el permiso maternal, sino que también asegurarse que la maternidad no es una razón para la discriminación en el trabajo o en la búsqueda de él.

El segundo cuaderno lleva por título “Estudio de nuevas generaciones en Chile”, el cual tiene como propósito poder ayudar a entender los proyectos y expectativas de vida laboral,

familiar y personal de las nuevas generaciones, y de analizar los potenciales conflictos a los que se enfrentan los jóvenes a la hora de compatibilizar el trabajo con la vida personal.

“La conciliación y el adulto mayor: salud, pensiones y cuidado” es el tercer cuaderno publicado. Es una investigación descriptiva, que tiene como objetivo recolectar, organizar y entregar información sobre la conciliación y el adulto mayor en Chile, enfocado en salud, pensión y cuidado. El envejecimiento de la población afecta y preocupa al sistema de salud, de pensiones y para el cuidado del adulto mayor, es por esto que es importante tomar medidas para poder enfrentar adecuadamente este fenómeno.

El cuarto cuaderno “Responsabilidad Familiar Corporativa” aborda la importancia de la empresa como una institución que tiene el mayor impacto económico y social en el mundo en que vivimos. Las empresas influyen de modo decisivo en cómo viven sus colaboradores y los recursos (económicos, de tiempo y de energía) que les queda para satisfacer otros roles vitales. Por eso,

deben ser capaces de responder a las necesidades personales y familiares de sus colaboradores con flexibilidad y buen criterio.

En cuanto a los cuadernos de liderazgo femenino publicados este 2017, se encuentran: "Ley de Cuotas" y "Liderazgo Femenino". El primero, busca a través de un estudio descriptivo mostrar información sobre la ley de cuotas en Chile y en el mundo. Para esto se muestran datos de la participación laboral femenina en Chile comparados con otros países del mundo y de la región. Se entregan datos también del impacto positivo de la mujer cuando participa en la alta dirección de las empresas. Finalmente, se muestran datos sobre qué es lo que han hecho otros países en términos de ley de cuotas y los resultados que han obtenido con dicha implementación.

El segundo "Liderazgo Femenino" es un estudio descriptivo que tiene por objeto mostrar cuál ha sido la trayectoria laboral de un grupo de mujeres directivas y empresarias en Chile. Esta radiografía se construyó a partir de un cuestionario electrónico enviado a un grupo de mujeres directivas, que contiene preguntas sobre: trayectoria laboral, maternidad, tipos de dependencias, tipo de trabajo que realizan e información sobre las mujeres en la alta dirección en las empresas que trabajan.

Cabe destacar que el objetivo del Centro de Trabajo y Familia del ESE, es colaborar tanto a hacer más sólida la sustentabilidad de las empresas, como a la promoción y estabilidad de las familias de sus colaboradores. Asimismo, busca fortalecer la institución de la familia y enriquecer la actividad empresarial en la sociedad chilena y constituirse en el principal punto de referencia en Chile sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa.



**TU
VIDA
ES LO QUE
NOS MUEVE**

En Consorcio se mueven para darme muchas razones para confiar, porque entienden qué es lo más importante para mí y mi familia.

- Asesores expertos que entregan información clara y transparente.
- Más de 100 años de trayectoria con productos y servicios de excelencia.
- Están cerca cuando tú más los necesitas, estés donde estés.
- Innovación en soluciones digitales para hacer tu vida más simple.

Conoce más en www.razonesparaconfiar.cl





Jon Martínez, profesor titular a la Cátedra de Empresas de Familia Bci del ESE; Nuria Vilanova, fundadora y presidenta de Atrevia; Verónica Mez, directora de Empresas Torre S.A.; Fernanda Hurtado, gerente general de la Asociación de Empresas Familiares; y Gonzalo Bofil, presidente de Empresas Carozzi S.A.

ESE Y AEF ORGANIZARON LA CONFERENCIA “LOS VALORES Y LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR”

Cómo hacer que perduren los valores a lo largo de las generaciones, que sean compartidos por la familia y quién las decisiones de negocios fue el propósito de la conferencia: “Los valores y la comunicación en la empresa familiar” realizada por la Cátedra de Empresas de Familia Bci del ESE Business School, Universidad de los Andes, junto a la Asociación de Empresas Familiares (AEF).

En el encuentro los asistentes analizaron cómo transmitir los valores de las familias empresarias y hacer eficaz la comunicación externa e interna de la empresa familiar.

En la primera presentación, Nuria Vilanova, fundadora y presidenta de Atrevia, la mayor empresa consultora de comunicación en España y Portugal, expuso sobre “Cómo evitar los problemas de

comunicación en las familias empresarias y conseguir engagement de la familia”, en la cual destacó que la empresa familiar afronta un gran reto de comunicación y transmisión de sus valores.

“La gran mayoría de las empresas que hemos asesorado en procesos de venta no tiene problemas económicos, ni de marketing, ni de logística o de servicios, sino que el problema está en la comunicación. Las personas no actuamos de manera tan racional como parece y muchas de las decisiones se toman en torno a lo emocional”, aseveró Nuria Vilanova.

Además, agregó que “las familias que traspasan las empresas de generación en generación es porque han dedicado el tiempo a estructurar y racionalizar la comunicación para poder atender los aspectos emocionales que hay detrás”.

Por su parte, el profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia Bci del ESE Business School, Jon Martínez, quien además es Director y consultor de familias empresarias en Chile y otros países de Latinoamérica, realizó la presentación “Los Valores y la Cultura en las Empresas Familiares Chilenas”, en la cual recordó que la inmensa mayoría de las empresas en Chile son familiares, ya sea de propiedad o administración, estas representan alrededor del 90% de las compañías locales.

“Los valores de una familia empresaria son principios irrenunciables y no transables, los cuales llegan a ser los pilares que la sostienen. Estos son los que guían todas sus decisiones, especialmente las más estratégicas y visibles. Por otro lado, el estilo y las actitudes son parte de la cultura, ya que reflejan la personalidad de la familia y cómo ésta actúa frente a las amenazas y desafíos del entorno”.

A continuación, se realizó un panel de empresarios familiares que contó con la participación del presidente de Empresas Carozzi S.A., Gonzalo Bofil y la directora de Empresas Torre S.A., Verónica Mez; quienes junto a los expositores conversaron sobre los valores y la comunicación en la empresa familiar.

“Los valores se van transmitiendo de generación en generación. Mi bisabuelo fue el que partió con la empresa y siempre nos inculcó lo importante que es ser perseverante, esforzado y realizar un trabajo bien hecho, ejemplo que seguimos hasta hoy”, señaló Verónica Mez.

En tanto, Gonzalo Bofil agregó que “el tema de los valores es fácil decirlo, pero ¿cuántas empresas realmente los aplican? En el caso nuestro va más allá, nosotros creemos que la cultura es la forma en que las personas se comunican y se expresan, creo que si no hay cercanía, no hay una invitación a ser parte real de la empresa. Nuestra cultura constituye una ventaja competitiva”, complementó.

EL ESE Y LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES FIRMARON CONVENIO DE COOPERACIÓN

Con el objetivo de realizar actividades y formalizar una alianza, el ESE Business School y la Asociación de Empresas Familiares (AEF) firmaron un convenio de cooperación recíproca.

En la ceremonia de oficialización del acuerdo, asistió por parte del ESE Business School, el director general, José Miguel Simian; la directora comercial, Ingrid Schirmer; y el profesor titular de la Cátedra de Empresas de Familia Bci, Jon Martínez. A su vez, representando a la AEF, concurrió su presidente, Carlos Cousiño y la gerente general, Fernanda Hurtado.

Las principales colaboraciones en conjunto consisten en la realización de charlas o seminarios sobre temáticas puntuales, las cuales se dictarán por profesores del ESE y estarán dirigidas a los asociados de la AEF. Además, se realizarán actividades entre la Cátedra de Empresas de Familia Bci y la AEF.



Cabe destacar que, en Chile, entre el 50% y el 60% de las compañías son de propiedad familiar, aportando entre el 50% y 70% del PIB y parte importante del empleo del país.



SEMINARIO INTERNACIONAL PROGRAMAS REGULARES



EN EL ESE BUSSINES SCHOOL CONCURSO IMPULSA EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL ENTRE ESTUDIANTES

Por segundo año consecutivo el ESE, a través de su Asociación de Egresados, la Residencia Universitaria Alborada y el Centro Cultural Alto Colorado, se unieron para organizar la segunda versión del Concurso de Innovación Social. Durante el primer semestre, 20 equipos conformados por universitarios y escolares de educación media trabajaron en proyectos que busquen solucionar un problema en la sociedad.

Egresados del ESE y ejecutivos de LarrainVial, además de varias fundaciones, asesoraron a los estudiantes en el planteamiento y desarrollo de sus propuestas. Dieciséis grupos expusieron con brillante creatividad y conciencia social frente a los jueces y a los más de 100 universitarios, tutores y empresarios invitados para la ocasión.

El Proyecto “Manau”, de la Fundación Sembrar Futuro, obtuvo el primer lugar con un premio que consistió en 3 pasajes y la estadía de una semana en Roma para exponer en el Foro Internacional UNIV que organiza la Universidad de la Santa Cruz. Esta Fundación

nace en respuesta a las innumerables dificultades que enfrentan los menores tutelados por el SENAME, especialmente la carencia de un acompañamiento personal. “Nosotros empezamos a asistir como voluntarios a los hogares y nos dimos cuenta de la necesidad de formar un proyecto más a largo plazo” expresó Carlos Gutiérrez, miembro de “Manau”.

El proyecto “Acción de Corazón” del Colegio Nosedal de La Pintana, que realiza acompañamiento a personas vulnerables de la población El Castillo; y “Flores para Todos”, que busca reutilizar flores de eventos para fines sociales, lograron el segundo y tercer premio respectivamente. El Proyecto “Sembrando Esperanza”, que busca asesorar a los pequeños agricultores cerca de la ciudad de San Fernando, fue reconocido con una mención honrosa.

Para los demás participantes y el público, el concurso sirvió como instancia de reflexión acerca de los problemas de Chile, y de cómo el saber universitario y la innovación pueden contribuir a hacer de nuestro país un Chile mejor.



EMBA

En mayo los alumnos del Executive MBA del ESE, de la generación semanal e intensiva 2016, estuvieron durante una semana en el IESE Business School de Madrid participando del seminario internacional. Además, visitaron importantes empresas de la capital española donde se les presentaron los temas “Dirección estratégica y el papel de la innovación” y “Tendencias en el sector de distribución y específicos de la industria”.



SENIOR MBA

En julio los estudiantes del Senior MBA, de la generación 2015 y 2016, estuvieron durante una semana en el IESE Business School de Nueva York. Acompañados del director del programa, Jon Martínez, y la coordinadora Paula Gaona, visitaron las empresas R/GA y Forbes Media donde participaron de exposiciones de sus líderes.



AMP

Los alumnos del programa Advanced Management Program (AMP) generación 2016 y 2017, participaron del Seminario Internacional en el IESE de Barcelona entre el 3 y 7 de julio.

Viajaron a este encuentro acompañados del profesor, Julio Aznarez y las coordinadoras Paula Gaona y Valentina Noguera. Participaron de distintas conferencias y análisis de casos junto a profesores del IESE Business School, donde el tema central fue “Desafíos para las empresas en un entorno global”.



GRADUACIÓN AMP

La ceremonia de titulación del programa Advanced Management Program (AMP) del ESE Business School se realizó el 16 de marzo, en la cual altos directivos de la promoción 2015 y 2016 recibieron sus diplomas.

En representación de los egresados, Felipe Donoso agradeció a las empresas y a las familias de todos los alumnos por haberles dado la oportunidad de realizar el AMP y hacer posible este desafío.

El AMP tiene como objetivo ayudar a los directivos a dar el próximo gran paso y asumir responsabilidades de dirección general, entregando las herramientas necesarias para tener una visión global e integral de los negocios.



MBA 2015

La titulación del programa Executive MBA versión semanal e intensiva del ESE Business School, se realizó el 20 de abril, en la cual altos directivos de la promoción 2015 recibieron sus diplomas.

En representación de los egresados, Marcelo Pérez recordó momentos por los que pasaron los alumnos y agradeció a las familias por haberles dado la oportunidad de realizar el MBA y hacer posible este desafío.

El Executive MBA es un programa conducente a un grado académico y llamado a forjar a los altos directivos del futuro próximo con el sello distintivo del ESE.

SENIOR MBA 2015

El programa Senior MBA del ESE Business School realizó el 29 de junio su ceremonia de titulación, en la cual altos directivos de la promoción 2015 recibieron sus diplomas.

Durante la graduación, Juan Pablo Dañobeitia habló en representación de los alumnos, mientras que el discurso del ESE estuvo a cargo de José Miguel Simian, director general (i) del ESE.

Este programa está enfocado a profesionales con 40 años o más y con al menos 15 años de experiencia relevante. La idea es que los alumnos se sientan compartiendo su experiencia con un grupo de pares o personas con trayectoria similar, de modo que la interacción enriquezca sus vidas a nivel personal y profesional.





*Hay que unirse,
no para estar juntos,
sino para hacer algo juntos.*
Juan Donoso Cortés



Te invitamos a ser parte de nuestro proyecto
Fundación Camino • RUT: 65.078.386-7
Banco Santander Cuenta Corriente: 68-11993-6
Mail: contacto@fundacioncamino.cl

www.fundacioncamino.cl
Hogar de Acogida para jóvenes y niños con cáncer



CEO vs. CGO en la Empresa Familiar	70
La importancia del líder en la conciliación trabajo y familia	74
La Empresa Ambidiestra: La sostenibilidad de las empresas	80
América Latina 2017: Consejos que luchan en un mundo VUCA	86
Consumer Insights y la importancia del por qué	92
Nuevos desafíos en la trayectoria laboral	96

DESDE LA ACADEMIA



CEO VS. CGO

EN LA EMPRESA FAMILIAR

“Es fundamental que la empresas familiares tengan no solo un buen CEO que se ocupe de sus negocios, sino también un CGO que vele por el buen funcionamiento de todo el sistema de una empresa familiar, incluyendo la familia empresaria”



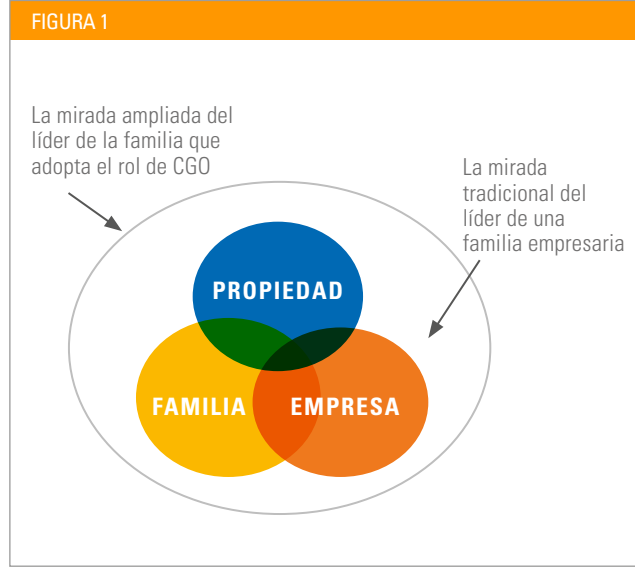
Jon Martínez

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra.
Profesor Titular de la Cátedra de Empresas de Familia Bci.

jmartinez.es@uandes.cl

Es ampliamente conocido el concepto de CEO (Chief Executive Officer), es decir, el máximo ejecutivo de la empresa en el mundo anglosajón, aunque esta denominación ya se usa en todo el mundo, al menos en grandes empresas. El equivalente nuestro sería el Gerente General y, en empresas muy grandes y con varios negocios, el Gerente General Corporativo. También nos es familiar el concepto de Chairman of the Board de las empresas norteamericanas, o Presidente del Directorio en nuestras empresas.

En este artículo quiero hablar de una figura mucho menos conocida, pero no menos importante: el CGO. El CGO, o Chief Governance Officer, es quien lidera el gobierno de la empresa. Pero cuando ésta es familiar, el CGO es tanto el líder de la empresa como el líder de la familia en los asuntos empresariales. En otras palabras, es el líder de lo que se conoce como el “sistema familiar”, que agrupa lo que se denomina “tres círculos”: empresa, familia y propiedad. Por tanto, su mirada es mucho más amplia que la del CGO de una empresa no familiar, quien solo se ocupa del gobierno corporativo o de la empresa.



Fuente: adaptado de Tagiuri y Davis.

Como líder de la empresa, el CGO de una empresa familiar normalmente preside el Directorio de la compañía, grupo o holding. En empresas pequeñas y medianas suele ser Presidente del Directorio (si existe este órgano de gobierno corporativo) y Gerente General, excepto en el caso de una sociedad anónima, donde por ley una misma persona no puede ocupar ambos cargos. En empresas familiares grandes, el CGO suele ser solo Presidente del Directorio.

Como líder de la familia es el gran promotor de que ella se organice en torno a un gobierno de la familia. Es muy posible que no lidere el Consejo Familiar, pero sí apoye muchísimo a quien lo haga y sea decisivo a la hora de profesionalizar a la familia empresaria, especialmente en lo que se refiere a la formación empresarial de las siguientes generaciones.

El CGO suele aparecer en dos versiones. Primero, como líder o CEO que, cumpliendo con el calendario de la sucesión, se retira de la gestión para dejarla en manos de la siguiente generación y decide construir tanto el gobierno de la empresa como el de la familia. La otra versión es el CGO como líder de los hermanos o primos.

El CGO como líder retirado es típico en líderes que han estado al frente de sus empresas y que al producirse la sucesión en la gestión buscan cómo seguir contribuyendo a la empresa y familia desde una posición que no interfiera con el management. Lamentablemente, es difícil encontrar ejemplos de este tipo de CGO porque la mayoría de los líderes no quiere retirarse a tiempo

y, cuando finalmente lo hacen, suelen no tener deseos o no saber cómo ser un buen CGO. Sin embargo, al conocer la experiencia y ejemplo de otros CGOs exitosos, muchos líderes en proceso de retiro o ya retirados suelen entusiasmarse y tomar el desafío.

Un gran ejemplo de CGO como CEO retirado es Mariano Puig, de la empresa Puig de Barcelona, España, una de las grandes empresas de perfumes y moda a nivel mundial. Mariano, número dos de cuatro hermanos en la segunda generación de su familia empresaria, fue el líder ejecutivo de la empresa de perfumes por muchos años, hasta que a mediados de los noventa él y sus hermanos decidieron dar paso a la tercera generación para conducir los negocios de la familia. Mariano, en lugar de oponerse a la sucesión, fue su promotor y, una vez concretada, decidió abocarse a una nueva tarea: crear las estructuras de gobierno para el grupo de empresas de la familia, que además de perfumes tenía otros negocios. Así, Mariano no solo propició la idea de formar un Directorio o Consejo de Administración con directores familiares y externos, además de Comités del Directorio, sino también un Consejo de Familia, un Family Office y la Fundación Puig. En otras palabras, lideró la formación del Gobierno Corporativo del grupo y el Gobierno Familiar.

Veamos ahora el caso del CGO como líder actual. En una empresa pequeña o mediana será probablemente el Gerente General. En una empresa grande, o grupo de empresas, será el Presidente Ejecutivo o Presidente del Directorio, pero con una estrecha supervisión sobre los negocios de la familia. Tampoco es un tipo de liderazgo muy frecuente, porque la mayoría de los líderes actuales solo siente responsabilidad por los negocios y sus resultados, lo cual refleja una visión estrecha de la empresa familiar. De entre la minoría de líderes actuales que sí asumen el rol de CGO, la mayor parte de ellos lo hace cuando su padre o líder anterior ha fallecido, o cuando éste no ha querido o sabido asumir ese rol.

¿Qué cualidades suelen reunir los CGOs?

En mi experiencia, son personas que tienen una visión de largo plazo de los negocios, pero también la capacidad para vigilar y controlar la marcha de la empresa en el corto y mediano plazo. Son personas éticas, respetuosas de los valores y sensibles a los temas de familia. Les preocupa generar confianza, reflejar transparencia y ser justos con el resto de los miembros de su familia. Son organizados y desean crear una institucionalidad y buen gobierno en la empresa y la familia. Ponen a la familia primero, y por eso mismo procuran que la empresa crezca y sea muy competitiva para que perdure en el tiempo.

¿Cuáles son las grandes tareas del CGO? He aquí una lista no exhaustiva:

- Velar por el crecimiento, rentabilidad y buen ambiente de trabajo en la empresa familiar
- Buscar la unidad y armonía en la familia
- Procurar profesionalizar al máximo la empresa
- Buscar también la profesionalización de la familia empresaria
- Ocuparse de los temas de propiedad que preocupan a los dueños
- Planificar la sucesión en la gestión y la propiedad
- Identificar, respetar y transmitir los valores de la familia a la siguiente generación

- Mostrar compromiso y transparencia
- Construir el Gobierno de la Empresa o Gobierno Corporativo
- Construir también el Gobierno de la Familia

En suma, los CGO se preocupan no solo de la empresa y sus negocios, sino también de los temas de propiedad y familia, es decir, del sistema completo de la empresa familiar. Es fundamental que la empresas familiares tengan no solo un buen CEO que se ocupe de sus negocios, sino también un CGO que vele por el buen funcionamiento de todo el sistema de una empresa familiar, incluyendo la familia empresaria.





LA IMPORTANCIA DEL LÍDER

EN LA CONCILIACIÓN TRABAJO Y FAMILIA

“ El líder es un actor clave en la organización y en su contexto, ya que actúa como modelo a seguir y entrega los fundamentos para que los empleados sepan cuáles comportamientos se consideran aceptables ”



María José Bosch

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Directora del Centro Trabajo y Familia.
mjbosch.ese@uandes.cl



María Paz Riumalló

MBA, ESE Business School, Universidad de los Andes. Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia.
mpriumallo.ese@uandes.cl

El estudio de liderazgo ha desarrollado un importante número de investigaciones, libros, charlas y clases. Conocemos sus efectos, sus diferentes estilos y cómo ha ido evolucionando en el tiempo. Es un área infinita, donde aún queda mucho por investigar, y donde aún tenemos un gran espacio para contribuir. El Centro de Investigación de Conciliación Trabajo y Familia se dedica a investigar cómo promover una mejor conciliación, y así fortalecer, la familia, la empresa y la sociedad, de forma de hacer a las empresas y a la sociedad sustentable en el tiempo. El líder y su impacto en las organizaciones es un área muy importante de estudio, ya que su influencia e impacto es sustancial.

El líder es un actor clave en la organización y en su contexto, ya que actúa como modelo a seguir y entrega los fundamentos para que los empleados sepan cuáles comportamientos se consideran aceptables (Ambrose et al, 2013). Para entender este fenómeno, podemos explorar la teoría de aprendizaje social desarrollada por Bandura (Social Learning Theory). Según Bandura, una parte importante de nuestro aprendizaje sucede cuando observamos a otros. En este sentido, un empleado aprende qué es aceptado y lo que no en una organización dependiendo de sus jefes y sus pares (De Bakker, 2016).

Según Bandura, este proceso de aprendizaje sucede en cuatro pasos. El primero es la atención, para aprender necesitamos poner atención en el “modelo” que vamos a seguir. Esta atención es afectada por varios factores, tales como el estatus y la naturaleza de la interacción entre el individuo y el “modelo”, que en general es el líder. El segundo paso, es el de la retención, el cual se refiere a que una persona tiene que ser capaz de recordar el comportamiento que observó. El tercer paso es el del desarrollo de comportamiento. La persona tiene que ser capaz de replicar el comportamiento que ha demostrado el “modelo”. El último paso propuesto por Bandura es el de la motivación, es más probable que una persona demuestre y adopte un comportamiento si ella espera un resultado positivo de ese comportamiento.

Dado este proceso de aprendizaje es que, el modelo a seguir y el impacto que tiene el líder sobre otros es tan importante, ya que los líderes legitiman las normas y los comportamientos de una determinada organización. Observando primero y luego practicando, los empleados van aprendiendo de sus jefes.

Esto tiene un efecto directo sobre la conciliación trabajo y familia de una empresa, dado que los líderes legitiman comportamientos y prácticas que favorecen o dificultan la conciliación trabajo y familia. ¿Podemos usar las políticas existentes?, ¿tendrá eso un impacto en nuestra carrera?, ¿cómo miden nuestra productividad?, ¿cómo ve mi jefe quedarse horas extras o más allá del horario normal?, ¿cómo utilizan el horario los líderes de la organización?, ¿cómo concilian los líderes de nuestra organización? Todo el tiempo los líderes están mostrando cómo nos debíamos comportar.

Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)

Hay un grupo de comportamientos, que han sido largamente estudiados por su impacto positivo en la conciliación trabajo y familia de las organizaciones. Se conocen como los FSSB por sus siglas en inglés: *Family Supportive Supervisor Behaviors* (Hammer et al., 2009). Los FSSB se refieren a un grupo de comportamientos discrecionales que el líder puede adoptar, con el propósito de ayudar a los empleados a realizar de mejor manera sus compromisos familiares y laborales (Hammer et al, 2007, 2015). Cuando los líderes tienen estos comportamientos de apoyo, no existe un efecto directo y seguro de reciprocidad. Esto es, el líder no puede estar



seguro de si el empleado va a ser recíproco, pero estudios previos han demostrado que este tipo de comportamiento fomenta en los empleados un mejor desempeño (Bager & Li, 2014), demuestren más lealtad (Moen et al, 2011), entre otros efectos positivos.

Los FSSB se dividen en cuatro: (1) Apoyo Emocional, (2) Apoyo Instrumental, (3) Modelo a Seguir y (4) Gestor de Políticas.

Apoyo Emocional: es la percepción de los colaboradores de ser escuchados por el supervisor cuando quieren compartir algún tema referente a sus necesidades de conciliar trabajo y familia. El supervisor que da apoyo emocional manifiesta conductas tales como conocer las circunstancias familiares y personales de sus colaboradores, expresar interés en la forma en que el trabajo afecta a las responsabilidades familiares, y manifestar respeto, comprensión y sensibilidad hacia estos aspectos.

Apoyo Instrumental: carácter reactivo que consiste en satisfacer las necesidades de conciliación trabajo y familia que sus colaboradores presentan en el día a día. El soporte instrumental implica la interpretación y aplicación de políticas formales o ajuste de horarios, a fin de que los colaboradores puedan cumplir con las responsabilidades propias de su vida personal y familiar.

Modelo a Seguir: consiste en la adopción de estrategias y buenas conductas en materia de conciliación por parte del supervisor. El supervisor actúa como ejemplo a seguir para sus colaboradores. También consiste en compartir ideas o sugerencias sobre estrategias que han ayudado al supervisor a encontrar una mejor conciliación entre su vida laboral y familiar.

Gestor de Políticas: es una conducta de carácter proactivo, estratégico e innovador. Está orientada a generar condiciones favorables a la conciliación. Consiste en acciones dirigidas a gestionar el tiempo, lugar o los métodos de trabajo de modo que se facilite a los colaboradores el cumplimiento de sus responsabilidades familiares, cuidando a la vez de las necesidades de la empresa, de los clientes y de los compañeros de trabajo.

En Chile, a través del modelo IFREI 1.5 (Bosch, Riumalló, Chinchilla & Las Heras, 2017), se midió cómo los empleados evaluaban a sus líderes. Utilizamos la escala de FSSB que:

- 1. Supone que el líder asume sus responsabilidades básicas, como son conocer las circunstancias familiares y personales del colaborador.
- 2. Mostrar y ejemplificar con la propia vida, la importancia de la conciliación.

En Chile, todavía hay una gran oportunidad en desarrollar este tipo de comportamientos en nuestras organizaciones. Por un lado, la falta de comportamientos FSSB puede resultar costoso para las empresas y por otro, desarrollar este tipo de comportamientos solo requiere convencimiento, para lo cual puede ser muy útil la formación en estos ámbitos.

Las siguientes tablas muestran las evaluaciones que hacen los colaboradores en el mundo y en Chile (en una escala de 1 a 7) con respecto a sus supervisores para cada uno de los tipos de liderazgo medidos.

LIDERAZGO CHILE 2016		
APOYO EMOCIONAL LÍDER		
	Hombre líder	Mujer líder
HOMBRES	4,8	5,7
MUJERES	4,8	4,9
APOYO INSTRUMENTAL DEL LÍDER		
	Hombre líder	Mujer líder
HOMBRES	5,0	5,5
MUJERES	5,0	4,7
LÍDER COMO MODELO A SEGUIR		
	Hombre líder	Mujer líder
HOMBRES	4,1	4,8
MUJERES	4,3	3,9
PERCEPCIÓN GESTIÓN DE POLÍTICAS DEL LÍDER		
	Hombre líder	Mujer líder
HOMBRES	4,4	5,6
MUJERES	4,8	4,6

Estos datos no solo nos demuestran que aún tenemos oportunidades de mejorar los liderazgos que promovemos en Chile. Liderazgos que promuevan la conciliación y el bienestar

de la organización. ¿Es la forma que lideramos la mejor forma de hacerlo o podemos hacerlo mejor?

Así como mostramos que el liderazgo sirve para enseñar comportamientos dentro de una organización, también mencionamos que los comportamientos que facilitan la conciliación tienen un impacto positivo en los resultados individuales y organizacionales. Varios estudios demuestran esta relación, pero ¿qué pasa en Chile? ¿somos iguales que el resto del mundo?

Un líder que promueve la conciliación trabajo y familia, y que enseña cómo conciliar de mejor manera, genera entornos positivos en su organización. Estos entornos positivos se pueden asociar a los resultados y productividad de una organización. Para esto, en nuestra encuesta IFREI 1.5 también se midió cómo el entorno en el que se ubican los colaboradores impacta a los resultados de la empresa.

Una de las variables para medir resultados fue la intención de dejar la empresa, que se define como el deseo que tiene un colaborador de abandonar su actual puesto de trabajo en un futuro cercano, siempre y cuando el entorno lo permita. Esta variable está relacionada a los resultados de la empresa, ya que la rotación de los colaboradores es muy costosa para las empresas, tanto en países con altos nivel de desempleo (en los que supuestamente sería fácil encontrar otros trabajadores para un puesto), como en aquellos con niveles de ocupación elevados. Dejar la empresa genera costos tales como:

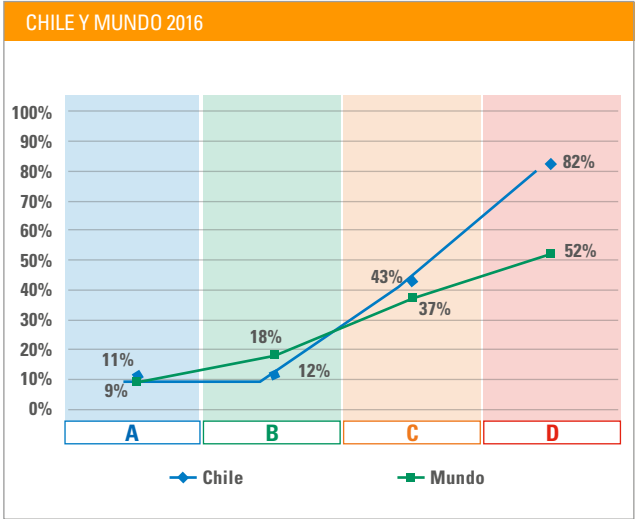
Costo administrativo de desvinculación del trabajador: habitualmente hay requisitos legales que conllevan tiempo por parte de algún miembro de la empresa, o bien requieren subcontratar un servicio de gestoría, legal, etc. En algunos casos extremos puede suponer costos por demandas, si la persona percibe que se la ha hecho un daño por no facilitársele algo que considera su derecho a ejercer la maternidad, paternidad, etc.

Costo de contratación: en los casos de rotación voluntaria suele ser necesario hacer una búsqueda para que una persona se incorpore a la vacante generada, lo que a su vez conlleva:

- Costo de la búsqueda: ya sea interna o por una agencia externa
- Costo de “productividad” perdida en el tiempo que esa plaza está vacante
- Costo de la “productividad” perdida en el tiempo que la nueva persona está aprendiendo
- Costo de formación de la nueva persona

En el estudio IFREI la intención de dejar la empresa fue medida con una escala de tres preguntas desarrollada por O'Reilly, Charles, Chatman, and Caldwell (1991).

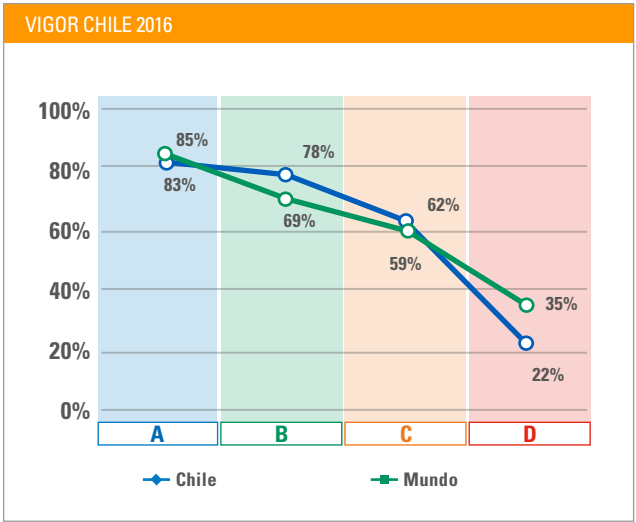
A continuación, podemos ver que el deseo de dejar la empresa voluntariamente incrementa radicalmente al empeorar el entorno. Mientras que en un entorno A (enriquecedor) las personas casi no tienen intención de dejar la empresa, en un entorno D (contaminante) su deseo de cambio es elevado. El siguiente gráfico representa la intención consciente de dejar la empresa voluntariamente de personas que están en los distintos entornos.



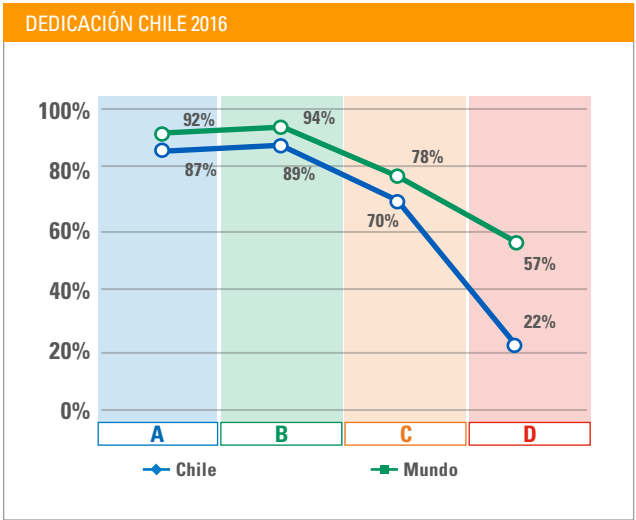
Otra variable que medimos fue la del compromiso del colaborador. Todas las personas pasamos muchas horas de nuestro día en el trabajo, y es muy importante que a él podamos dedicar nuestra atención indivisa mientras lo realizamos, de modo que aportemos el mayor valor posible. Cuando las personas están exhaustas en su trabajo, preocupadas por otras actividades, o desmotivadas por la tarea que han de realizar, la experiencia es negativa para ellas y el resultado posiblemente es sub-óptimo para la empresa.

Dado esto, en el IFREI medimos la calidad de la experiencia de la persona en su trabajo. La calidad de la experiencia en el trabajo, conocida como “fluir”, se caracteriza por tres dimensiones, cuya escala desarrollaron los investigadores Schaufeli y Bakker (2003).

Vigor: mide la energía que la persona es capaz de aportar a la realización de su trabajo, el deseo de comenzar la tarea que siente al empezar el día y la fortaleza que es capaz de aportar mientras lo realiza.



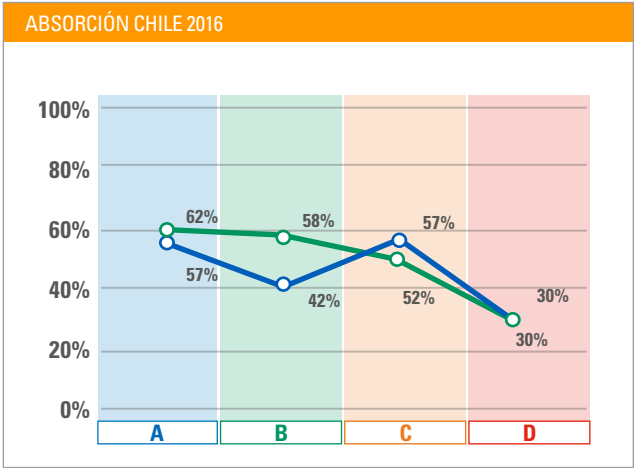
Dedicación: se refiere al entusiasmo, la inspiración y el sentimiento de orgullo que la persona siente por su trabajo.



Absorción: alude al sentimiento de felicidad mientras la persona trabaja, la capacidad de realizarlo con intensidad y la sensación de que puede centrarse mientras lo desarrolla.

El que las personas tengan una experiencia óptima en su trabajo (fluyan) es importante puesto que está relacionado con:

- Mejor experiencia del cliente
- Mayor deseo de ayudar a los compañeros
- Mayor apertura a los cambios



EL DESAFÍO

El modelo IFREI nos habla de entornos, ya que en una empresa existen tantos entornos como personas la integran. Cada una de las personas que desarrollan su actividad en la empresa tendrá acceso a unas políticas específicas, desarrollará su trabajo con un líder concreto y percibirá la cultura de una manera.

Los líderes son de vital importancia, ya que impactan como los trabajadores perciben a la empresa, canalizan la cultura organizacional y finalmente afectan los resultados. No es suficiente crear políticas y beneficios de conciliación trabajo y familia o hacer públicos los valores de la empresa, sino que éstos se tienen que ver reflejados en el comportamiento de los líderes de la organización, ya que ellos muestran los comportamientos aceptables en una organización. Es muy importante que los líderes fomenten y que faciliten la conciliación trabajo y familia de sus colaboradores.

El hecho de que las empresas desarrollen la Responsabilidad Familiar Corporativa redunde en beneficio de todos. La RFC facilita mejores resultados empresariales, dado que las personas están más comprometidas y tienen una menor intención de dejar la empresa. Desde el Centro Trabajo y Familia seguiremos investigando para tratar de ayudar a todas las organizaciones a lograr entornos de mayor conciliación trabajo y familia.

BIBLIOGRAFÍA

Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology*.

Bagger, J., & Li, A. (2014). How does supervisory family support influence employees’ attitudes and behaviors? A social exchange perspective. *Journal of Management*, 40(4), 1123-1150.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward.

Bosch, M.J., Riumalló, M.P., Chinchilla, N., Las Heras, M., (2017). Responsabilidad Familiar Corporativa: Estudio IFREI 1.5, Chile 2017. Cuaderno ESE.

Hammer, L.B., Kossek, E.E., Bodner, T., Hansen, G., (2009), Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviour (FSSB), *Journal of Management*.

Moen, P., Kelly, E. L., & Hill, R. (2011). Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover? A naturally occurring experiment. *Social problems*.

O'Reilly, Charles A., Chatman J., Caldwell, D., (1991) “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit.” *Academy of Management Journal*, 4: 487-516.

Schaufeli W., and Bakker, A., (2003).Utrecht Work Engagement Scale. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University.

LA EMPRESA AMBIDIESTRA

LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS

“ Aquellas compañías que se enfocan en el uso táctico de las ventajas competitivas, es decir “explotan” o producen productos o servicios exitosos en el mercado; y que a la vez están en la búsqueda de las nuevas ventajas competitivas, es decir “exploran”, tienen más oportunidades de sobrevivir en el largo plazo ”



Iván Díaz-Molina

M.Sc. Carnegie Mellon University. Profesor de la Cátedra de Innovación Grupo Gtd. Profesor de Estrategia del ESE.
idiazmolina@uandes.cl

Las empresas exitosas longevas se están convirtiendo en una rareza. La vida promedio de una compañía se está acortando cada vez más, de acuerdo a un estudio del World Economic Forum (Goodburn, 2015), la mitad de las compañías listadas en el Fortune 500 en 1999 ya no lo están hoy.

Existen varias razones para este fenómeno, pero el común denominador es que es cada vez más difícil mantener las ventajas competitivas en el ambiente dinámico actual. Aquellas compañías que se enfocan en el uso táctico de las ventajas competitivas, es decir “explotan” o producen productos o servicios exitosos en el mercado; y que a la vez están en la búsqueda de las nuevas ventajas competitivas, es decir “exploran”, tienen más oportunidades de sobrevivir en el largo plazo.

La “exploración” de nuevas ventajas competitivas incluye la búsqueda e identificación de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas. En este proceso se incluye la experimentación, la toma de riesgos, los descubrimientos, la flexibilidad y la innovación. En cuanto a la “explotación”, este proceso se enfoca a la mejora y el refinamiento de productos y procesos que ya están en el portafolio de la compañía e involucra productividad, eficiencia, selección, implementación y ejecución (Shih, 2013).



La exploración y la explotación requieren estructuras organizacionales muy distintas. Aquellas diseñadas para la eficiencia operacional y enfocadas en la ejecución, tienen una estructura jerárquica y una definición precisa de sus cargos. En tanto que las organizaciones orientadas a la exploración se caracterizan por tener definiciones de cargos cambiantes, e interacciones muy fluidas entre sus miembros tanto en forma lateral como vertical.

Desde el punto de vista de aprendizaje organizacional, la exploración de nuevas alternativas consume recursos que podrían ser empleados en la obtención de nuevas habilidades para la explotación. De la misma manera, las mejoras en competencias y eficiencias en procesos hacen que la experimentación en nuevas formas de hacer las cosas sea menos atractiva para la organización.

Encontrar el balance en cuanto a aprendizaje es particularmente difícil ya que estas diferencias se dan en tres niveles: individual, organizacional y del entorno.

La exploración, por su carácter de buscar lo nuevo y desconocido, produce resultados mucho más inciertos. Aquellos resultados generados, usualmente son a muy largo plazo y más desconectados con lo que la organización conoce y está acostumbrada. Por otro lado, la explotación, que se concentra en mejora continua y eficiencia, genera resultados más cercanos en el tiempo, más seguros, más cercanos a lo que la organización está acostumbrada y también tangibiliza el resultado de las acciones realizadas.

Las organizaciones y particularmente sus líderes, asignan recursos en función de la experiencia, debido a ello y a la claridad de los resultados de la explotación, existe un sesgo hacia la asignación de recursos a la explotación.

Debido a todas estas diferencias, las organizaciones se inclinan por favorecer la explotación sobre la exploración. Esta decisión se auto fortalece ya que aumentos de eficiencia en una actividad tienden a aumentar los beneficios resultantes, aumentando a su vez la brecha con los resultados inciertos y de largo plazo de la exploración. Esta inclinación hacia la explotación puede resultar fatal para las empresas en el mediano/largo plazo. La ausencia de la exploración les impide a las empresas incorporar nuevas ventajas competitivas o adaptar las existentes para competir efectivamente en el nuevo entorno. Ahora bien, la dedicación exclusiva de una empresa a la exploración, le impide obtener los resultados necesarios para su sostenibilidad. La ecuación más propicia es aquella que equilibra explotación con exploración en la organización. Pero, la pregunta relevante es ¿cómo lo hago?

Diversos modelos se han implementado para lidiar con este problema, en algunos casos se han externalizado la explotación o la exploración ya sea a través de alianzas o tercerización (Rothaermel & Deeds, 2004). En otras circunstancias, las organizaciones rotan entre estados de explotación y exploración. En ambientes estables las organizaciones se concentran en la explotación y, cuando se percibe un cambio relevante en el entorno, se hace un cambio de foco organizacional hacia la exploración. Estas sucesiones de cambios se producen cada vez que hay un cambio en el entorno. Este modelo se denomina modelo de equilibrio interrumpido (“Punctuated Equilibrium Model”) (Mudambi & Swift, 2014). Este esquema se ha utilizado en empresas multinacionales con capacidades dinámicas de cambio muy desarrolladas. Para las organizaciones tradicionales es extremadamente difícil cambiar la cultura organizacional de explotación a exploración y nuevamente a explotación en el espacio de pocos años. Esto puede tener resultados serios de desenfoco y pérdida de valor.

La organización ambidiestra

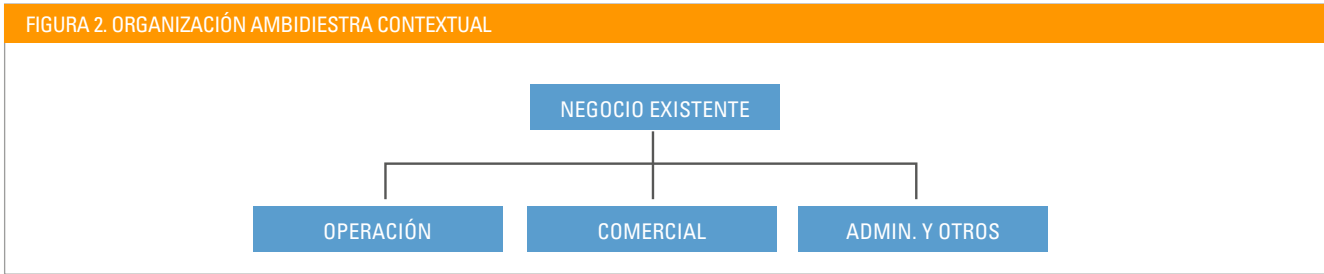
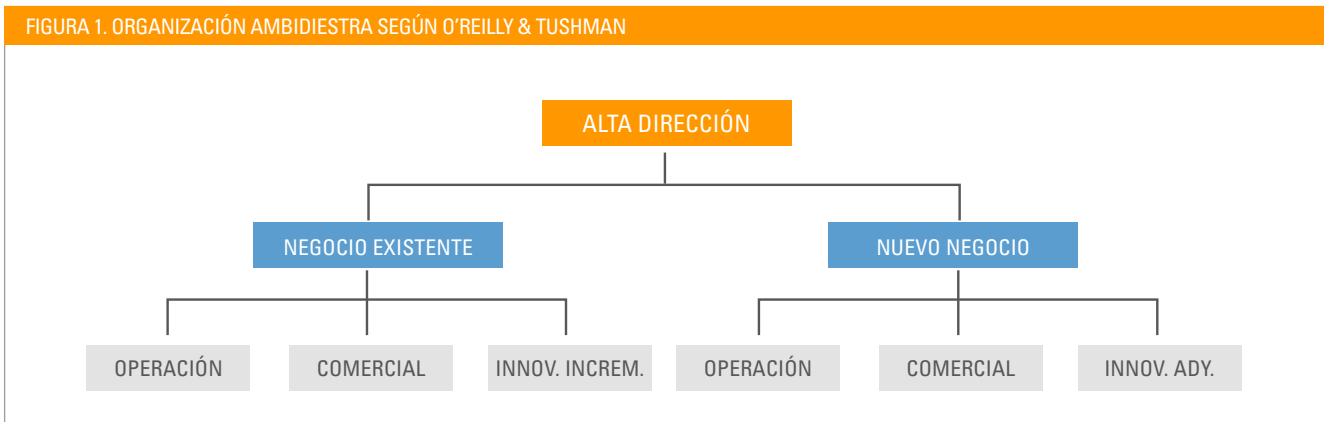
Otro enfoque usado es el de incorporar la exploración y la explotación en la misma organización, al mismo tiempo, pero en estructuras separadas. Este es el típico caso de los departamentos de I+D insertos en la estructura organizacional de las empresas. Muchos son los casos de este tipo, desde la industria farmacéutica, biomédicas hasta desarrolladores

de software. La ejecución de la exploración y explotación en forma simultánea en la organización es ya un gran avance, pero se encuentra con el gran obstáculo de la interfase entre ambas. Usualmente aquella tecnología identificada por I+D se detiene o es transferida muy lentamente al área de producción y comercialización por una serie de factores organizacionales que no son fáciles de resolver.

Otra forma de resolver el problema, fue propuesta por O’Reilly y Tushman. Estos autores proponen dos estructuras organizacionales completas en paralelo, dedicadas, una a la explotación y la otra a la exploración. El nexa entre ellas se da al nivel de la alta dirección, que es común (O’Reilly III & Tushman, 2004). Esta estructura, que los autores citados llaman “ambidiestras”, es decir que engloba la capacidad de actuar en forma simultánea en las dos dimensiones, explotación y exploración, tienen más posibilidades de éxito que las estructuras presentadas anteriormente. También es definida como “ambidiestralidad estructural”.

Aquella organización que, como la anterior incorpora la explotación y la exploración en forma simultánea, pero no genera la separación entre las áreas de I+D y de operaciones, sino que las integra a lo largo de toda ella, tiene muchas más posibilidades de ser exitosa en el corto y largo plazo. Estas organizaciones son llamadas también “ambidiestras” pero desde una visión contextual, es decir, que abarca todas las dimensiones de la organización. Un ejemplo de organización ambidiestra contextual es 3M. Esta empresa opera (“explota”) e innova (“explora”) de manera efectiva y eficiente en todos sus niveles: individual, organizacional y con su entorno. En 3M, cada individuo tiene objetivos simultáneos de explotación y exploración.

Para graficar el ejemplo de organización ambidiestra, pensemos en la seguridad industrial. ¿Quién es el/la responsable de la seguridad industrial en una empresa? Si Ud. respondió el prevencionista de riesgos o el Gerente de Seguridad Industrial, tiene aún el concepto antiguo de seguridad. Los responsables de la seguridad en las organizaciones son cada uno de sus empleados. Lo mismo ocurre con la ambidiestralidad, cada uno de los empleados es responsable de la explotación y la exploración en la empresa.



De más está decir que llegar a ser una empresa ambidiestra es extremadamente difícil, en general muchas de las características de cada una de ellas son contrapuestas, como se ve en la tabla siguiente.

TABLA 1: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA EXPLOTACIÓN Y LA EXPLORACIÓN		
ALINEAMIENTO DE	EXPLOTACIÓN	EXPLORACIÓN
Intención Estratégica	Costo, beneficio	Innovación, crecimiento
Tareas Críticas	Operaciones, eficiencia, innovación incremental	Adaptabilidad, nuevos productos, innovación adyacente y radical
Competencias	Operacional	De emprendimiento e innovación
Estructura	Formal, mecanicista	Adaptativa, flexible
Controles, objetivos	Márgenes, productividad	Hitos, crecimiento
Cultura	Eficiencia, bajo riesgo, calidad	Toma de riesgos, velocidad, flexibilidad, experimentación
Liderazgo	Autoritativo, <i>top-down</i>	Visionario, involucrado

El camino a la ambidiestralidad contextual es largo y arduo, probablemente la mejor forma de aproximarse al desafío es hacerlo en forma gradual.

Esta gradualidad se puede dar con la ambidiestralidad estructural, es decir estableciendo dos estructuras paralelas, una orientada a la explotación y otra a la exploración, con una estructura de alta gerencia común.

En este caso el desafío es implementar en cada una de ellas las características descritas en la Tabla 1 y por sobre todas las cosas, capacitar a la alta dirección para actuar en forma ambidiestra. La alta dirección estará expuesta a una realidad más contextual ya que cada gerente deberá enfrentar en forma simultánea e indistinta situaciones ambidiestras.

CONCLUSIÓN

Hemos explorado en este artículo lo que necesitan las empresas para enfrentar los desafíos futuros con éxito. Las incorporaciones de la exploración junto con la explotación generan una cantidad de desafíos que van más allá de la simple intención de innovar. La innovación es necesaria como parte esencial de la exploración, pero quizás lo más relevante es lograr la interacción efectiva entre la innovación, como parte de la exploración y la explotación, y la operación diaria de la organización. Aquellas empresas que lo logren, serán las que dominen los mercados en el futuro.





AMERICA LATINA 2017

CONSEJOS QUE LUCHAN EN UN MUNDO VUCA

“VUCA parece ser una descripción precisa de cómo los miembros del consejo directivo latinoamericano perciben cómo su región evolucionó en la última década”



Alfredo Enrione

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Director del Centro Gobierno Corporativo y Sociedad. aenrione.es@uandes.cl

La vida de los que viven en América Latina evolucionó dramáticamente en el último par de décadas. Desde un punto de partida de economías centralizadas lideradas por dictadores de izquierda, la mayoría de las sociedades terminaron aceptando la libertad política y económica. Este proceso de democratización trajo consigo la paz, la estabilidad y el rápido crecimiento, lo que, junto con un largo ciclo de altos precios de los productos básicos, significó que toda la región pasó de la parte inferior a una liga de “países de ingresos medios”. Algunos países incluso se unieron al “exclusivo” club de la OCDE.

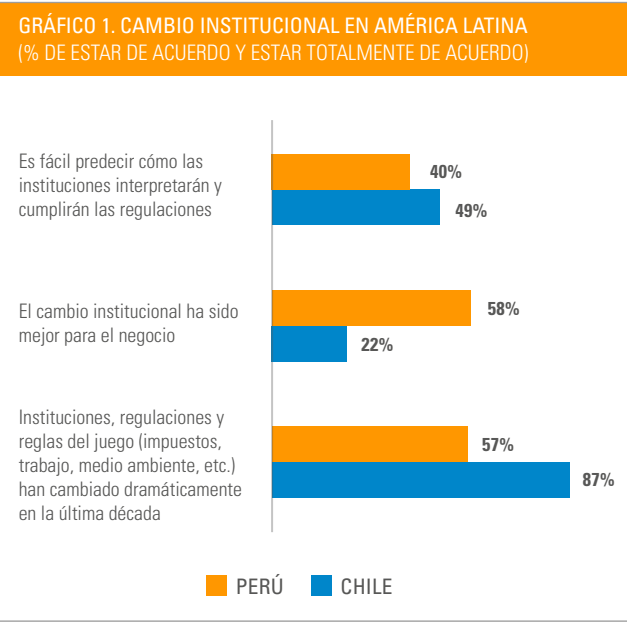
En países como Chile, los indicadores de desarrollo como el ingreso personal o la matrícula universitaria se doblaron en seis décadas. Además de las razones obvias para celebrar, la prosperidad económica también trajo consecuencias inesperadas. Las nuevas generaciones de clase media se hicieron más ricas, más educadas y, gracias a las nuevas tecnologías, mejor informadas y empoderadas. Ahora están cuestionando el statu quo y presionando duramente contra las políticas y corporaciones líderes. En la última década, estas reivindicaciones han tenido éxito en la movilización del cambio. Reforma fiscal y laboral en Chile. Reformas de pensiones y trastornos en comunidades indígenas contra la minería en Perú. Los principales funcionarios gubernamentales en al menos siete países que enfrentan encarcelamiento relacionados con los planes de corrupción implementados por la corporación brasileña Odebrecht.

Los directores de la región también están sintiendo la presión para el cambio y las palabras “incertidumbre” y “riesgo” se conjugan en las juntas directivas más que nunca. Con el fin de comprender mejor este fenómeno, el autor realizó una serie de entrevistas y encuestó a más de quinientos directores generales y directivos de las mayores corporaciones de dos países¹: Chile (que ocupa el primer lugar en términos de transformación económica y política) y Perú (que se ubica en el promedio regional). Aunque los datos de la encuesta provienen de solo dos naciones, para alguien que enseña y asesora a consejos en toda la región, los hallazgos parecen ser bastante representativos.

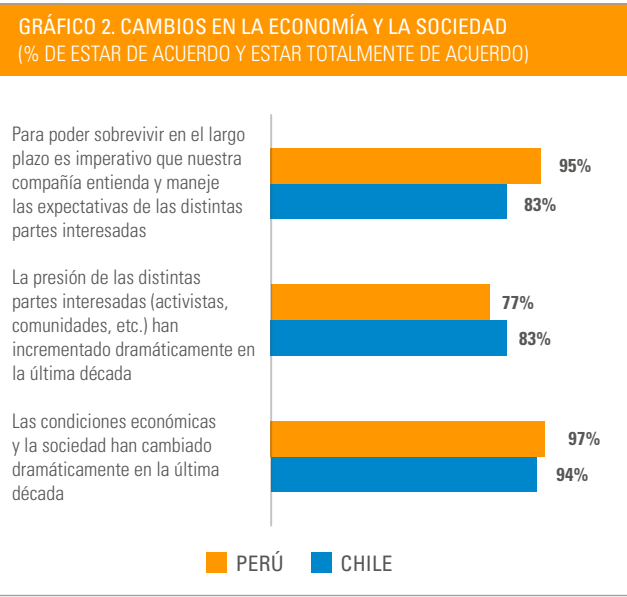
A principios de los 90, el Army War College de los Estados Unidos introdujo el acrónimo VUCA para describir el nuevo mundo que surgió después del final de la Guerra Fría. Era más difícil que nunca predecir la naturaleza y la dinámica del cambio (es decir, Volatilidad). La falta de previsibilidad, conocimiento y comprensión de temas y eventos (Incertidumbre). El múltiplex de fuerzas, la confusión de las cuestiones, sin cadena de causa y efecto y la confusión alrededor de la organización (Complejidad). La nebulosidad de la realidad, el potencial de malentendidos y la confusión de causa y efecto (Ambigüedad).

VUCA parece ser una descripción precisa de cómo los miembros del consejo directivo latinoamericano perciben cómo su región evolucionó en la última década. En primer lugar, sienten muy fuertemente que las instituciones, las leyes, la regulación y las reglas del juego, en general, han cambiado dramáticamente durante la última década. Además, aunque el grado de cambio se percibió unánimemente, la dirección real del cambio tuvo interpretaciones diferentes. Por ejemplo, un grupo de directores percibió fragmentos de reglamentos, como los que protegen el medio ambiente como cargas y costos adicionales. Otros percibieron esas mismas normas como una convergencia positiva y necesaria hacia las normas internacionales.

Las nuevas reglas del juego generaron debates apasionados sobre las formas en que las empresas deben cambiar y adaptarse a ellas, pero también crearon incertidumbre sobre las formas en que los reguladores finalmente interpretarán y aplicarán las nuevas políticas (véase Gráfico 1).

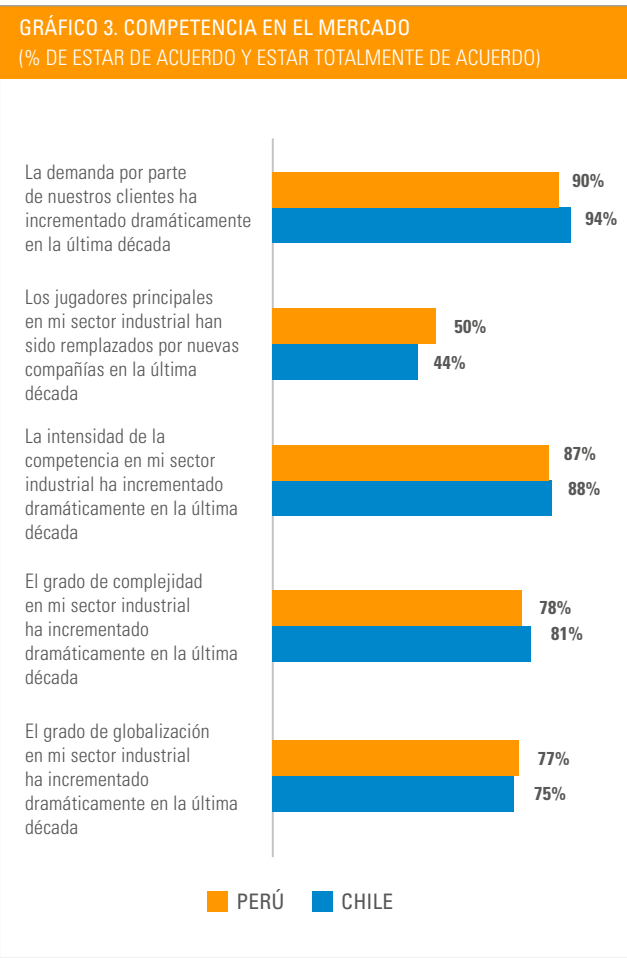


Los CEO y directores también reconocieron cambios dramáticos en sus economías y sociedades civiles en la última década. Las poblaciones más ricas y mejor educadas trajeron crecimiento y oportunidades de negocios, pero los ciudadanos se volvieron más exigentes. Además, los inversores institucionales, las asociaciones de consumidores, las ONG y las comunidades locales amplificaron sus voces y aumentaron su poder político relativo. Para que los CEO y los directores entiendan y tengan en cuenta estas nuevas expectativas sociales, serán vitales las perspectivas a largo plazo de sus corporaciones (véase Gráfico 2).



Los directores del consejo también percibieron cambios significativos en los mercados donde competían sus empresas. Por un lado, los clientes fueron más exigentes, más complejos y más difíciles de entender y servir. Los esquemas de segmentación tradicionales quedaron obsoletos y los nuevos “*millennials*” de la clase media fueron particularmente difíciles de decodificar.

Por otro lado, el crecimiento del mercado, la libertad económica y la innovación tecnológica trajeron nuevos competidores y nuevos modelos de negocio. Las empresas relativamente habituadas a operar en mercados protegidos, fueron repentinamente interrumpidas por una competencia global nueva, sofisticada y agresiva (véase Gráfico 3).



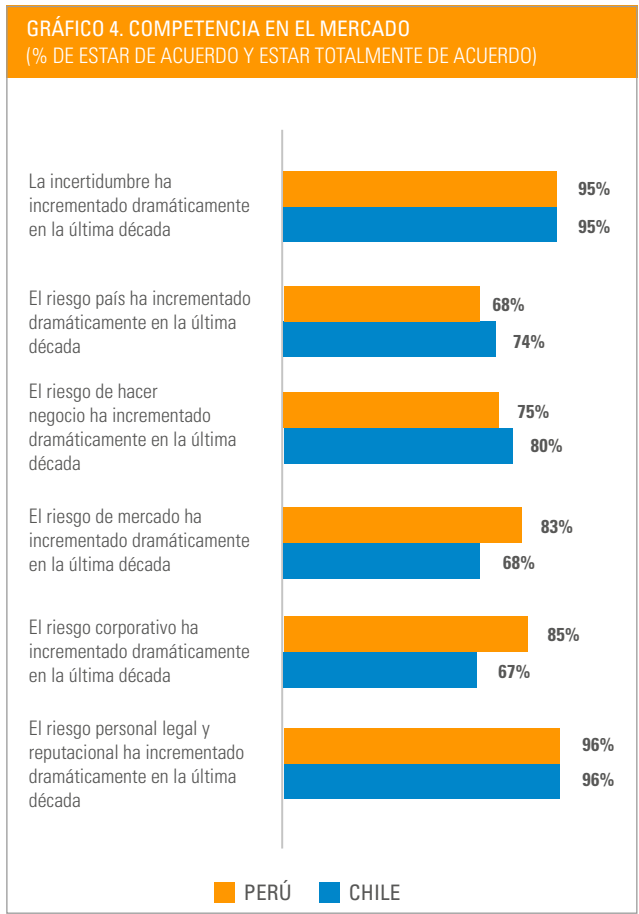
Cambio, Riesgo y Toma de Decisiones

Las percepciones de cambios dramáticos y volátiles plantean serias preocupaciones a nivel del consejo. En particular, por su limitada capacidad de visualizar los escenarios probables en los que sus empresas competirán. En este sentido, espíritus de incertidumbre y confusión son omnipresentes y estos estados de ánimo exacerban las percepciones personales de amenaza y riesgo. Los CEO y directores consideran que la incertidumbre es mucho más alta que hace apenas una década. Los riesgos aumentaron significativamente en casi todos los aspectos relacionados con su operación comercial. Incluso el riesgo país aumentó en su opinión. Este dato subraya la diferencia entre las percepciones y la realidad y cómo el cambio ambiental está afectando a la primera. De hecho, las calificaciones de riesgo país de estos países mejoraron consistentemente en la última década².

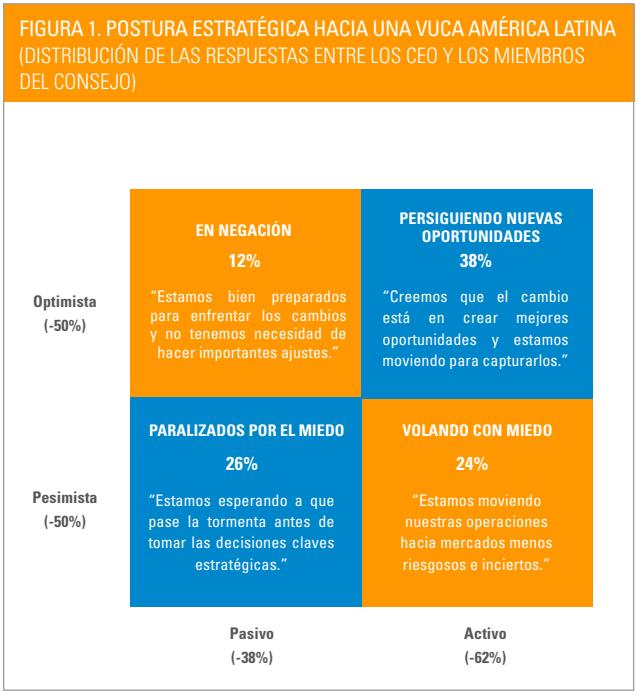
Los consumidores informados, la transparencia inducida por la tecnología y los ciudadanos más capacitados también fueron afectando la seguridad laboral de los asistentes a los consejos directivos. No es una coincidencia que la última década reveló más escándalos corporativos que nunca en la historia. En Brasil, por ejemplo, el presidente de la mayor empresa constructora Odebrecht y una de las personas más ricas de América Latina, fue condenado a 19 años de cárcel por cargos de corrupción. El escándalo de soborno mexicano de Walmart encendió una ola expansiva que se extendió no solo a la sede del gigante global en Bentonville, sino también a los consejos en Latinoamérica. En Perú, el presidente y el director general de Graña y Montero, su contratista más grande, renunciaron a sus cargos para enfrentar acusaciones de corrupción. En Colombia, un escándalo de malversación de fondos en su principal refinería de petróleo, Reficar, se convirtió en el mayor escándalo de la historia, con 4 mil millones de dólares desaparecidos y una cuenta en prostitutas de 16 millones de dólares. En Chile, el presidente del directorio y dos altos ejecutivos del minorista La Polar fueron a la cárcel acusados de un fraude contable de mil millones de dólares. En consecuencia, para casi todos los directores de la muestra, su riesgo personal, tanto jurídico como reputacional, se percibió como más elevado que nunca (véase Gráfico 4).

¹La encuesta fue realizada por el autor en el segundo semestre de 2016 en colaboración con las organizaciones Virtus Partners, ICARE y EY.

²Por ejemplo, de 2006 a dic. 2016, las calificaciones de Moody’s mejoraron de A2 a Aa3 y de Ba2 a A3 en los casos de Chile y Perú.



proyectos podrían ser o bien ofensivos, buscando oportunidades o ser defensivos para mitigar los efectos negativos del cambio. Los resultados fueron sorprendentes, ya que apenas dos tercios de las empresas no pudieron ver oportunidades claras en el nuevo medio (véase la Figura 1).



¿Cómo afectaron todas las percepciones antes mencionadas a la toma de decisiones estratégicas a nivel del consejo directivo? ¿Los consejos consideraron las oportunidades o solo las amenazas en los cambios sociales y del mercado? ¿Cómo reflejaron las estrategias de sus empresas sus percepciones?

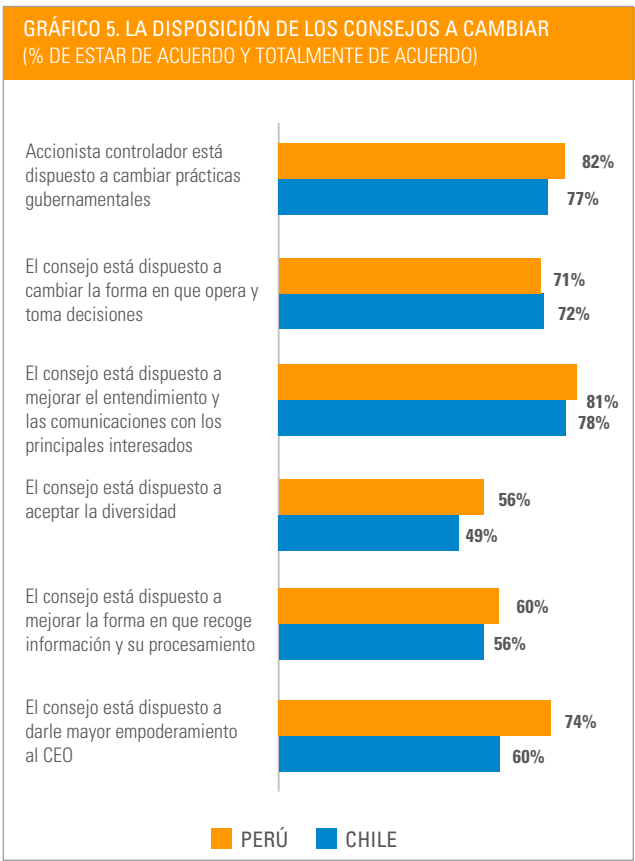
Hemos clasificado las respuestas estratégicas en dos dimensiones. Primero, medimos los posibles efectos percibidos del cambio y clasificamos las respuestas en un eje “optimista-pesimista”. Aquellos que percibieron nuevas oportunidades emergentes derivadas de cambios en el ambiente o simplemente no vieron un claro efecto negativo en sus empresas fueron clasificados como “optimistas”.

La segunda dimensión, definida como “activo-pasivo”, considera si sus empresas impulsan o no iniciativas específicas y gastos de capital para hacer frente a la nueva situación. Estas iniciativas y

¿Esperanzas de cambio?

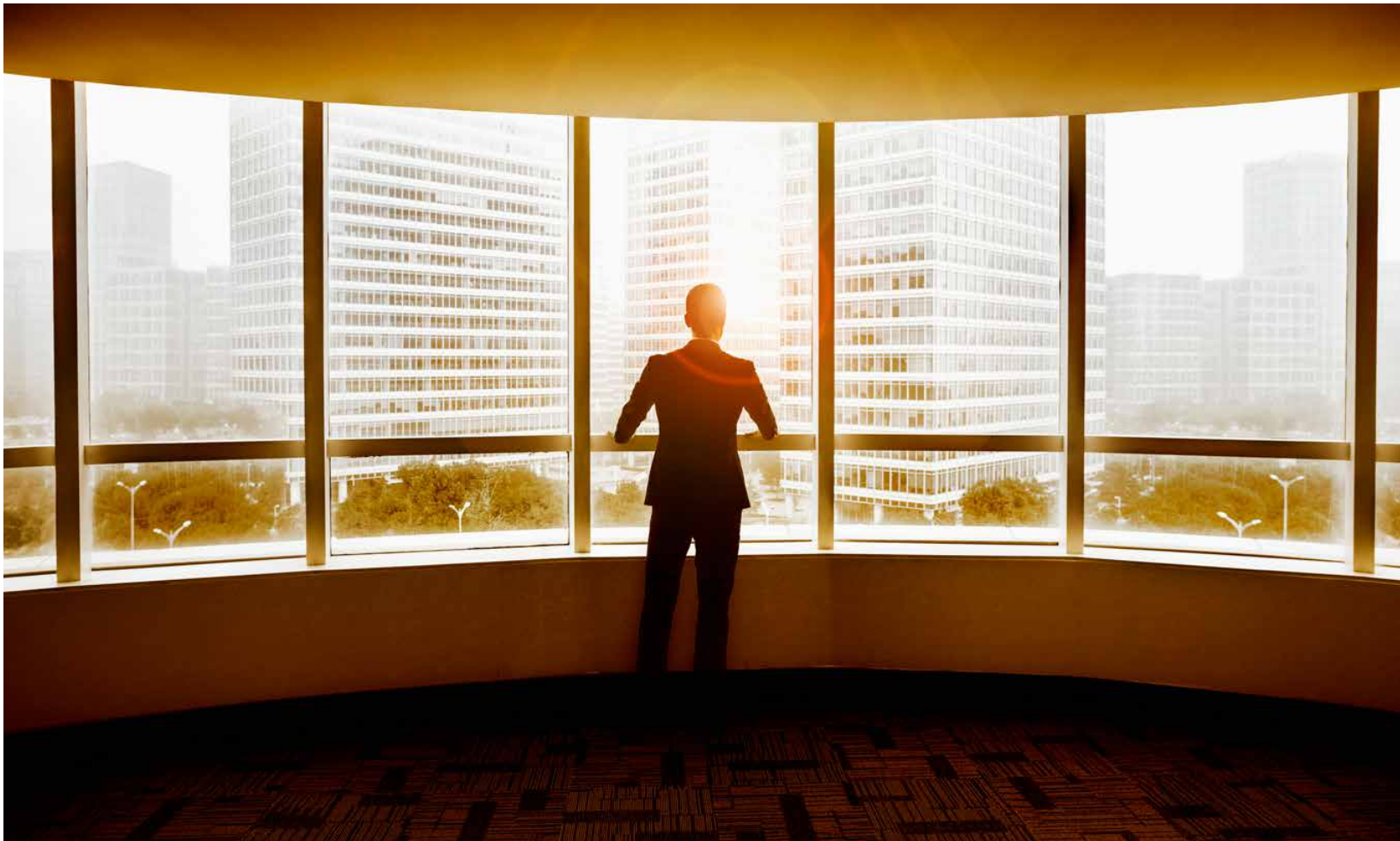
Hasta ahora, los consejos latinoamericanos han sido extremadamente resistentes a las presiones externas para cambiar sus prácticas y composición. Por ejemplo, un estudio reciente mostró que el porcentaje actual de asientos de consejeros ocupados por mujeres en América Latina es del 6,4% y que desde 2011 estas proporciones solo crecieron un 2% anual (un tercio de la velocidad de sus compañeras en EE.UU. un séptimo de Europa)³.

Sin embargo, la tensión inducida por la velocidad y la naturaleza del cambio podría estar derritiendo resistencias y facilitando una adopción más rápida de las mejores prácticas. En ese sentido, la encuesta indagó sobre la disposición a cambiar a nivel de consejo directivo. Al parecer, los directores están ahora muy abiertos a cambiar las prácticas del consejo. Desde sus procesos a su relación con el CEO, incluso la diversidad es menos tabú (véase Gráfico 5).



En los últimos 30 años, América Latina ha cambiado drásticamente en casi todas las dimensiones. La libertad económica y política trajo paz, prosperidad y globalización. Al igual que sus clientes, las corporaciones locales se hicieron más ricas, más sofisticadas y enfrentaron nuevos retos y oportunidades. Sin embargo, sus consejos de administración parecían ajenos a los cambios tectónicos. Ahora están luchando para dar sentido a la nueva situación. Están sorprendidos, inciertos y más a la defensiva, pero también más dispuestos a escuchar a los principales interesados y explorar nuevas formas de hacer las cosas.

Todavía es demasiado pronto para saber si este proceso va a traer un cambio real en las juntas latinoamericanas, pero un mundo VUCA es una gran razón para comenzar.



³Egon Zehnder, Análisis de Diversidad del Consejo de América Latina.

CONSUMER INSIGHTS

Y LA IMPORTANCIA DEL POR QUÉ

“Un método simplificado para encontrar y desarrollar insights es formularse las siguientes 4 preguntas: ¿Quién es mi cliente objetivo? ¿Qué es lo que necesita? ¿Cómo compra y consume mi producto o servicio? Y, finalmente, la más importante: ¿Por qué hacen lo que hacen?”



Martín Schleicher

M.Phil. y Ph.D. (c), Columbia University. Profesor full-time de Marketing, IAE Business School.
mschleicher@iae.edu.ar

A fines de la década del 40, General Mills lanzaba en Estados Unidos un producto innovador con la marca Betty Crocker: una mezcla ya preparada para hacer bizcochuelos. Una deliciosa receta resultante de un único paso que consistía en mezclar el polvo dentro de la caja con una determinada medida de leche. Así de sencillo.

Sin embargo, el lanzamiento fue un fracaso. ¿Por qué? Porque no supieron entender al consumidor: el ama de casa americana de aquella época, una mujer que expresaba su cariño y dedicación familiar a través de la cocina. Un producto tan “innovador” despersonalizaba la tarea de cocinar y trivializaba el rol de la madre.

Para resolver el problema la compañía hizo todo lo contrario a lo que nos suele indicar la intuición. Sacaron el huevo en polvo de la mezcla, obligando al consumidor a agregar un huevo fresco durante el proceso de preparación.

La eliminación de un atributo (el huevo en polvo), transformó la experiencia de los consumidores y, de esa manera, la percepción que éstos tenían del producto. La madre pudo redefinir su sentimiento de culpa, sintiéndose mejor esposa y ama de casa, ya que el cambio le permitió dejar su impronta personal en sus recetas “apropiándose” merecidamente de los buenos resultados y elogios.



Y, a partir de ese momento, las ventas explotaron. Con “menos” lograron “más”.

Ese entendimiento profundo del consumidor es lo que en la jerga solemos llamar “consumer insights” (o “shopper insights” cuando nos referimos a los compradores). Un término difícil de definir e incluso de traducir, que algunos llaman “verdades no reveladas” del consumidor.

Un insight es una verdad humana fundamental que resuena en un grupo específico de personas y que puede convertirse en una ventaja competitiva para una empresa en la medida que ésta logre adueñársela.

Muchos confunden el concepto de “insight” con el término “información”, utilizándolos de manera casi intercambiable. Tampoco se trata de big data, ni siquiera de inteligencia artificial. La información abarca hechos. Y los insights se refieren a la interpretación de esos hechos. Son el conocimiento que adquirimos al responder POR QUÉ nuestros clientes hacen, piensan y sienten de una manera en particular.

Las empresas Procter & Gamble y Walmart descubrieron que muchos de sus clientes compraban sus productos para el resfrío en farmacias o tiendas de conveniencia. Y la respuesta al POR QUÉ fue la siguiente: Los consumidores recuerdan comprar esos productos recién cuando están resfriados y los compran en el lugar más cercano que tengan, incluso con precios mucho más altos, evitando las largas filas y espera. Ese aprendizaje hizo que ambas empresas realizaran una campaña alrededor del concepto de “estar preparado” estimulando a los compradores a adquirir sus productos con anticipación. La campaña duró varios años y las ventas de esos productos en las tiendas Walmart creció 30%.

Un método simplificado para encontrar y desarrollar insights es formularse las siguientes 4 preguntas: ¿Quién es mi cliente objetivo? ¿Qué es lo que necesita? ¿Cómo compra y consume mi producto o servicio? Y, finalmente, la más importante: ¿Por qué hacen lo que hacen?

Inspirado por la industria empacadora de carne en Chicago, Henry Ford incorporó la línea de montaje móvil a la industria automotriz, reduciendo los tiempos y costos de producción

drásticamente. Y, de esa manera, nacía el mercado masivo de automóviles de bajo precio. “Si le hubiera preguntado a mis clientes qué es lo que necesitaban, me hubieran dicho que un caballo más rápido” es su frase más utilizada en entornos de innovación para denotar la incapacidad de los consumidores a la hora de verbalizar lo que quieren. A pesar de que no existe registro alguno de que haya dicho esa frase (pido perdón por compartirles tan mala noticia), claramente expresa su forma de pensar. Y seguramente eso hubieran respondido los clientes. Pero el problema no reside en la respuesta, sino más bien en la pregunta. Preguntando QUÉ es lo que la gente quiere en relación a su producto actual no nos lleva a ningún lado. Es más bien hurgando sus verdaderas motivaciones a través del POR QUÉ lo que nos puede brindar inspiración a la hora de innovar. Años más tarde dijo, y esta vez es en serio: “Un cliente puede tener su automóvil del color que desee, siempre y cuando sea negro”. Chrysler, en cambio, decidió escuchar a sus clientes y ofreció autos de distintos colores y formas.

Ford siguió vendiendo el modelo T de color negro. Y pagó caro su terquedad con la pérdida del liderazgo en el mercado que nunca más logró recuperar.

Los clientes y sus motivaciones cambian. Si uno no los escucha, puede desarrollar productos o servicios destinados al fracaso. Y si uno se aleja, los pierde. Al fin y al cabo, no se trata de hacer nuestros productos o servicios más complejos, sino de conocer en profundidad a nuestros clientes y entenderlos como seres humanos con sus propias motivaciones, pasiones, miedos y frustraciones. Solamente así lograremos generar propuestas de valor que los enamoren.

Tal vez hasta para Betty Crocker haya llegado la hora de volver a poner los huevos en la mezcla y lanzar una nueva línea de bizcochuelos que solo requieran mezclarse con leche, destinados a los hombres y mujeres con mucho menos tiempo que predominan en la actualidad.



“ La falta de conciliación trabajo y familia repercute tanto en las familias como en las empresas, en la economía y en la sociedad ”

NUEVOS DESAFIOS

EN LA TRAYECTORIA LABORAL



María Paz Riumalló

MBA, ESE Business School, Universidad de los Andes. Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia.

mpriumallo.es@uandes.cl



María José Bosch

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Directora del Centro Trabajo y Familia.

mjbosch.es@uandes.cl

Familia y trabajo son dos áreas fundamentales para el desarrollo de las personas. Resulta necesario distinguir que el trabajo es un instrumento para la persona y la familia, mientras que la familia no es instrumental para el trabajo (Bosch, Riumalló & Capelli, 2016). Lograr la conciliación trabajo y familia implica combinar las responsabilidades de ambos roles de manera tal de lograr un equilibrio y, por lo tanto, tener una mejor calidad de vida y más satisfactoria. Desafortunadamente, hoy en día para los trabajadores resulta bastante difícil lograr esto. La mayoría de las veces se enfrentan con decisiones muy complejas respecto a cuál rol de su vida –familiar o laboral– privilegiar en una situación particular (Greenhaus & Powell, 2013).

Durante mucho tiempo la familia y el trabajo han sido vistas como un juego de suma cero, es decir, que si una esfera ganaba la otra perdía. Ambos ámbitos han entrado en competencia para ver cuál es la que obtiene más recursos (Sowon & Las Heras, 2012). Las empresas con responsabilidad familiar corporativa saben que ayudar a sus empleados a conciliar su vida laboral con su vida familiar repercute de manera positiva en su negocio, no solo porque muestran una mayor motivación y compromiso, sino que porque en el núcleo familiar aprenden competencias de liderazgo que son muy útiles para la esfera laboral. Cuando los trabajadores dedican tiempo y energía a su familia, ésta tiene un efecto generador de nuevas competencias, lo que significa que los recursos invertidos en este entorno pueden tener un retorno en el ámbito laboral (Sowon & Las Heras, 2012).

La familia: una escuela de competencias

Una de las esferas de acción más importantes para las personas es la familia. Las personas se involucran también en actividades con la comunidad, con sus amistades, actividades religiosas, de educación, etc. Sin embargo, la familia y el trabajo son las esferas a la que las personas le dedican mayor cantidad de su tiempo y energía. El desarrollo de la familia y el cuidado de ésta es importante por una serie de razones tales como por ser el grupo primario del ser humano, por ser la primera escuela, por ser una fuente de competencias, entre otras.

La persona nace y se educa en el ámbito familiar, al mismo tiempo que desarrolla una identidad y una faceta social (Las Heras, 2002). La familia pertenece a un orden de la realidad social. Es una “pequeña sociedad” que abarca, directa o indirectamente, todas las dimensiones de la persona humana, desde las biológicas a las económicas, sociales, jurídicas, etc.

Los ámbitos familiar y social no son independientes, sino que se complementan y se retroalimentan. Invertir en la familia es invertir en el capital humano: allí se forjan aquellas habilidades y capacidades, que la persona, desde su nacimiento, va desarrollando y acumulando durante su vida a través de distintos recursos que contribuyen a su eficiencia y productividad futura (Debeljuh & Destéfano, 2015). La familia es por naturaleza, el primer ámbito de desarrollo de toda persona. Es una esfera de realización personal en la que adquirimos una identidad que nos hace reconocer lo que somos, aceptar nuestras limitaciones y ser conscientes de nuestras fortalezas (Sowon & Las Heras, 2012).

Si lo miramos más en profundidad podemos ver que la familia es escuela para el trabajo, ya que en ella hacemos los conocimientos y herramientas concretas para la futura profesión u oficio, así como también donde se adquiere el valor por el trabajo (Melendo, 1995). La familia es la principal escuela para adquirir habilidades y donde desarrollamos capacidades de lealtad, compromiso, sociabilidad y vínculos afectivos, que son básicos para el desarrollo tanto de la sociedad como de la empresa. La familia es el espacio en el que las personas pueden desarrollar sus capacidades de liderazgo y perfeccionar sus competencias.

La importancia del trabajo

El trabajo es un rol básico y central en la vida de todos, por la cantidad de tiempo que dedicamos a trabajar, porque permite la satisfacción de nuestras necesidades económicas y por su interrelación con otras áreas de nuestra vida, pero ha sufrido fuertes cambios en el tiempo. Hasta hace unas décadas bastaba con que el trabajo fuera suficiente para comer, hoy en día se le pide mucho más, incluso que dé sentido a la vida.

Pero el trabajo y las carreras profesionales tal como se conocían y administraban han cambiado. La idea de que los empleados deban estar a cargo de su propio desarrollo profesional es relativamente nueva. En el pasado las personas elegían una carrera, encontraban una empresa en donde trabajar y permanecían en ésta por el resto de su vida laboral. A cambio de su lealtad y antigüedad con las empresas, los empleados recibían una serie de protecciones por parte de las organizaciones. Esta realidad ya no es la que se vive

actualmente. Varios cambios en el entorno laboral (organizaciones menos jerárquicas, globalización, nuevas necesidades, etc.), así como también en las expectativas de los trabajadores han reformulado el trabajo.

De lo anterior surge el concepto de gestionar su propio desarrollo profesional, lo que requiere trabajadores proactivos y ocupados de su trayectoria. Cada persona debe hacerse cargo de su desarrollo profesional, definiendo lo que quiere hacer y aprender, encontrando oportunidades y adquiriendo los conocimientos necesarios. Hoy en día vemos cada vez más trabajadores que toman trayectorias laborales, esto es trayectorias profesionales flexibles que se adaptan a las necesidades personales. Esas trayectorias no requieren las progresiones continuas y ascendentes para ser exitosas, sino que dejan lugar para que las personas tomen decisiones sobre qué es lo importante en cada momento, con quién (o quiénes) recorren dicha trayectoria, y cuál es el objetivo final.

Conflicto trabajo y familia

Tal como mencionamos, la familia, es el lugar fundamental del ser humano y el ámbito más valorado del espacio vital, pero ha sufrido fuertes transformaciones tanto en su composición como en su organización. Uno de los grandes cambios ha sido el aumento de las parejas de doble ingreso. Este tipo de estructura sigue creciendo y es cada vez mayor la proporción de parejas en la que ambos miembros realizan algún tipo de trabajo remunerado. Tanto en Chile como en el resto del mundo la incorporación de la mujer al mercado laboral ha sido creciente y seguirá creciendo. Hasta hace poco el modelo de familia tradicional, con el hombre encargado del trabajo remunerado y la mujer del cuidado del hogar y los niños, ya no es la realidad mayoritaria. Esta evolución ha supuesto un importante cambio en la organización interna de las familias, en especial en el modo en el que reparten y comparten su tiempo. Esta transformación en las familias es algo que vino para quedarse.

Este cambio ha producido que los colaboradores y sus familias tengan una mayor dificultad en lograr conciliar trabajo y familia debido a varios factores, que funcionan de manera combinada y acumulativa, a los que se enfrentan diariamente:

1. La sociedad y las políticas públicas existentes generalmente brindan poco apoyo para que las personas puedan involucrarse efectivamente en sus roles laborales y familiares. Leyes respecto a materias tales como la maternidad, el cuidado de los niños, los gastos en educación, vacaciones, etc., no siempre van en favor de aumentar la participación laboral femenina.



2. Las políticas, la cultura y el liderazgo en las organizaciones generalmente ponen grandes limitaciones a la vida de sus trabajadores fuera del trabajo, incluso en aquellas culturas que son *family-friendly* (Greenhaus & Powell, 2016). El trabajo profesional actual tiende a ser muy demandante y exigente en términos de tiempo, así como también en términos de disponibilidad. Además, los trabajadores con menor educación y preparación se enfrentan a trabajos con menor flexibilidad, más inestables y con menor seguridad social obligándolos a buscar un segundo trabajo para subsistir (Greenhaus & Powell, 2016).

3. Las personas son poco efectivas cuando toman decisiones importantes respecto a sus vidas familiares y laborales, ya que muchas veces no se dan cuenta de la conexión e interdependencia de ambos roles. Además, las decisiones ahora involucran a más personas y se requiere una mayor coordinación entre ellos. Si los trabajadores no tienen claridad sobre los valores y prioridades, suelen tomar decisiones solamente considerando el trabajo sin ser conscientes del impacto que estas tienen sobre su rol familiar.

4. Las parejas en relaciones con doble ingreso muchas veces deben coordinarse entre ellos para definir cómo van a responder a sus responsabilidades familiares y laborales. La familia debe trabajar en un proyecto en común y poner en la balanza el tiempo que destinan al cuidado del hogar y el tiempo que destinan fuera de este. Conciliar trabajo y familia requiere de un proyecto familiar consecuencia de dos proyectos personales previos (Chinchilla & Moragas, 2007). La puesta en marcha de este proyecto familiar se desarrolla tanto en el trabajo fuera de casa como en el proyecto de trabajo dentro de ella.

Tendencias demográficas y empresariales

Existen una serie de tendencias, históricas e interrelacionadas, que nos han llevado a esta situación de conflicto trabajo y familia (Greenhaus & Powell, 2016), tales como:

1. **Roles de género:** en los últimos años han ocurrido fuertes cambios en la división de roles. Durante la mayor parte del siglo XX, la vida familiar y laboral en Chile se organizó en torno al modelo tradicional de familia, bajo la lógica del hombre jefe de hogar y encargado de trabajar remuneradamente y la mujer a cargo de las tareas de la casa y el cuidado de los niños. Este modelo de roles no corresponde a la realidad, ya que la mujer se incorporó fuertemente al mundo laboral. El año 1990 la participación de las mujeres en el mercado laboral llegaba a 32,5%, lo que ha aumentado considerablemente llegando a un 48,5% para el año 2015 (INE, 2015). A pesar de este fuerte aumento, sigue existiendo una fuerte brecha entre la participación laboral de hombres y mujeres (la participación masculina alcanza un 72% para el 2015).

2. **Cambios en la estructura familiar:** se observa también una transformación en las estructuras familiares, disminuyendo los hogares extendidos (conformados por familias numerosas), un aumento en hogares monoparentales, aumento en parejas de doble ingreso, mayor participación laboral femenina, etc. También hay una fuerte disminución en la tasa de natalidad (1,79 hijos por mujer al 2016) y un retraso en la edad de tener hijos. La población se está envejeciendo, como resultado de la baja tasa de natalidad y aumento en las expectativas de vida. Estos cambios ponen en manifiesto una nueva realidad a la cual se enfrentan las parejas a la hora de compatibilizar la esfera familiar con el ámbito laboral

sin delegar el rol insustituible que tienen con sus hijos, padres o personas dependientes. Como resultado de todos estos cambios, los deseos y responsabilidades familiares de los trabajadores son cada vez más variadas.

3. Cambio en el entorno empresarial: previo a la Revolución Industrial la vida laboral y familiar estaban completamente integradas; las personas vivían donde trabajaban, en los campos. Luego esto cambió y se generó una distinción clara entre los roles de los hombres y las mujeres. Los hombres salían a trabajar y las mujeres se quedaban en la casa, separando completamente ambas esferas de la vida humana. Esto cambió con la incorporación de la mujer al trabajo laboral, ya que ahora, tanto hombres como mujeres, deben enfrentar en paralelo las responsabilidades familiares y laborales.

4. Avances tecnológicos: la tecnología disponible hoy en día tiene un fuerte efecto sobre la naturaleza del trabajo, lo que a su vez tiene un efecto sobre los roles familiares y laborales de

los colaboradores (Greenhaus & Powell, 2016). Por un lado, permite a los trabajadores conectarse con sus familias cuando se encuentran en el trabajo y les da la oportunidad de trabajar desde sus casas. Por otro lado, en muchas ocasiones, invade la vida de las personas cuando se encuentran en sus casas. Ha afectado el tiempo y la ubicación del trabajo. Ha cambiado la forma en que las personas trabajan, así como también la forma en que las personas manejan el equilibrio trabajo y familia.

5. Carreras laborales: todas las tendencias anteriores han modificado la naturaleza de las carreras laborales. La carrera entendida como una progresión ascendente en el tiempo, dentro de una misma industria, o dentro de una misma compañía, no es lo habitual. En esta era de organizaciones globales han surgido las trayectorias profesionales, muchas veces flexibles y que se adaptan a las necesidades personales, muchas veces desviándose del patrón tradicional. Se encuentran también fuertemente influenciadas por factores familiares y/o personales, mucho más que antes.

EL DESAFÍO

Dado esta nueva realidad laboral, donde hombres y mujeres trabajan y entendiendo que la organización del hogar es mucho más que el cuidado de niños y las tareas domésticas. El tema de conciliación trabajo y familia y vida personal se extiende a toda la sociedad, incluyendo a niños, adultos mayores, adolescentes, personas dependientes, etc. y deja de ser un desafío exclusivo de las mujeres, sino que es de las personas y la sociedad. La falta de conciliación trabajo y familia repercute tanto en las familias como en las empresas, en la economía y en la sociedad.

Dado que cada vez somos más conscientes de los efectos positivos que tiene la familia sobre el trabajo y la sociedad, es que debemos potenciar la conciliación trabajo y familia para todos los miembros de la sociedad. Fomentar familias sanas y unidas nos involucra a todos, ya que son una pieza fundamental en el proceso de crecimiento y enmarca el desarrollo económico y personal. Las familias están cada vez más experimentando fuertes dificultades en el equilibrio de sus roles familiares y laborales lo que genera una acumulación de stress a nivel familiar (Greenhaus & Powell, 2016).

Las empresas, por su parte, necesitan atraer y retener talentos, pero no hay espacio para el enfoque de talla única. Las empresas deben crear ambientes en los cuales las personas puedan perseguir sus trayectorias profesionales adaptándolas a sus circunstancias individuales. El talento moderno requiere fomentar la flexibilidad, las relaciones orientadas al desarrollo, la visibilidad, la transparencia y el manejo de la diversidad (Las Heras, 2013).

Una de las características que favorece el desarrollo de trayectorias laborales satisfactorias es la flexibilidad factible (Las Heras, 2013). La flexibilidad factible se refiere a los acuerdos diseñados para permitir a las personas cumplir con sus obligaciones personales y/o profesionales, sin tener que sacrificar ninguno de los dos ámbitos, ni tampoco tener que elegir entre ellos. Por ejemplo, muchas empresas no necesitan a todos los trabajadores en el mismo lugar al mismo tiempo, así como también no todas las personas necesitan el mismo tipo de flexibilidad. Existen varias medidas de flexibilidad que pueden ser utilizadas por las empresas para generar esta flexibilidad como por ejemplo los horarios diferidos, jornadas parciales, semana comprimida, teletrabajo, entre otras. (Para mayor información tenemos el libro Guía de Buenas Prácticas en Chile que se puede descargar de la página web).

Por último, es importante recalcar la importancia de las decisiones que toman los trabajadores. Ellos deben ser conscientes de la interconexión que existe entre la esfera laboral y familiar, y como las decisiones que ellos toman en un rol afectan el otro. Deben trabajar conscientemente en su propio proceso de toma de decisiones, para hacerlo cada vez más eficiente.

La promoción de la conciliación entre el trabajo y la vida familiar generará sin duda una mayor participación laboral de las mujeres y les entregará a los hombres la posibilidad de asumir mayores responsabilidades familiares, participando activamente en sus familias y en la crianza de sus hijos.

BIBLIOGRAFÍA

Bosch, M.J.; Riumalló, M.P. & Capelli, R. (2016) Conciliación Trabajo y Familia: Buenas Prácticas en Chile. Editorial Valente; Santiago de Chile

Chinchilla, N. & Moragas, M. (2007) Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal. Ariel: España

Debeljuh, P. & Destéfano, A. (2015) Hacia un nuevo pacto entre Trabajo y Familia: Guía de Buenas Prácticas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Baur.

Greenhaus, J. & Powell, G. (2013) "When work and family collide: Deciding between competing role demands". Organizational Behavior and Human Decision Processes, 90, 291-303

Greenhaus, J. & Powell, G. (2016) Making Work and Family Work: from hard choices to smart choices. Routledge Taylor & Francis Group: New York

Las Heras, M. (2002) El trabajo como constructor de la persona, la familia y la sociedad: mirando al pasado y proyectando hacia el futuro. Nota Técnica, IESE Universidad de Navarra

Las Heras, M. (2013) "Career Track R.I.P.: Multiple Stories for Career Building". Rotman Magazine Winter. 64-69

Melendo, T. (1995) Educación, familia y trabajo. Loma Editorial: México

Sowon, K. & Las Heras, M. (2012) "La familia: una escuela para los negocios". Harvard Deusto Business Review, 74



EN UN MUNDO EN CAMBIO
LAS OPORTUNIDADES NO SE
DETIENEN, QUE TUS VEHÍCULOS
TAMPOCO LO HAGAN



LEASING OPERATIVO
PARA VEHÍCULOS

Deja en manos de nuestros expertos la administración de tu flota de vehículos, enfocándote 100% en tu negocio.

Llámanos y un ejecutivo te entregará una solución a tu medida.

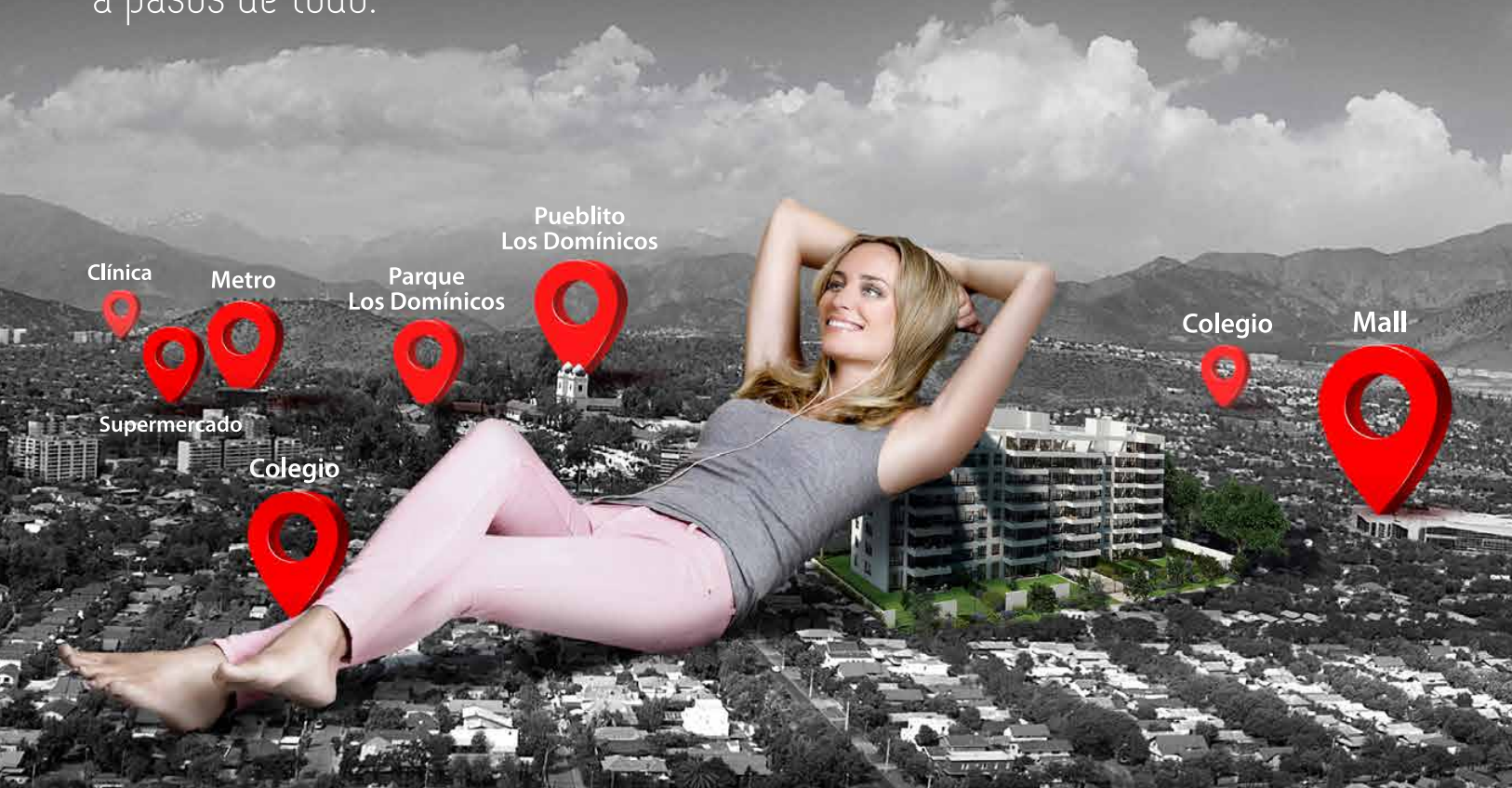
www.arvalrelsa.com 600 4447000
562 29273762



We care about cars.
We care about you.

EDIFICIO
VILANOVA
600
LOS DOMINICOS

La tranquilidad
de Los Dominicos,
a pasos de todo.



31 DEPARTAMENTOS
3 Y 4 DORMITORIOS
Desde UF 9.225



Vilanova 600, Las Condes. Tel.: +569 6578 56 99 +562 2 3266 91 28 www.vilanova600.cl

Stock y precio sujeto a disponibilidad. Las imágenes presentes en estas piezas gráficas, fueron elaboradas con fines ilustrativos y de carácter referencial, no constituyendo necesariamente una representación exacta de la realidad. Su único objetivo es mostrar una caracterización general del proyecto y no cada uno de sus detalles. Lo anterior se informa en virtud de lo dispuesto en la ley N° 19.472.



El primero de su clase

Syrah Amayna 2015

Best Red Wine of Chile

Best Syrah of Chile

Best Syrah from Leyda



GARCES SILVA

FAMILY VINEYARDS

Leyda Valley · San Antonio, Chile