



REVISTA ESE

# ESPECIAL I.A.

MARKETING · ÉTICA · GOBIERNO  
CORPORATIVO · IA GENERATIVA

---

#### REPORTAJES TEMA PAÍS:

- CRISIS DE NATALIDAD
  - PENSIONES
  - CRISIS INMOBILIARIA
  - AMÉRICA LATINA
  - CRECIMIENTO ECONÓMICO
  - SALUD PÚBLICA
- 

VIVE EL ESE





LA EXPERIENCIA  
ESTÁ EN LOS DETALLES.

GARCES SILVA  
FAMILY VINEYARDS

# ESE 100

PORQUE SABEMOS QUE EL APRENDIZAJE NUNCA SE DETIENE

Es un programa de suscripción, exclusivo para Alumni, con un cuerpo académico de excelencia internacional, en el que una vez al mes pueden intercambiar experiencias entre pares e interpretar una realidad cada vez más compleja y ambigua.

Un espacio para construir, renovar, reforzar vínculos personales, sociales y empresariales.

Revivir la experiencia ESE.

**Suscríbete**  
en cualquier momento a nuestra  
comunidad de aprendizaje

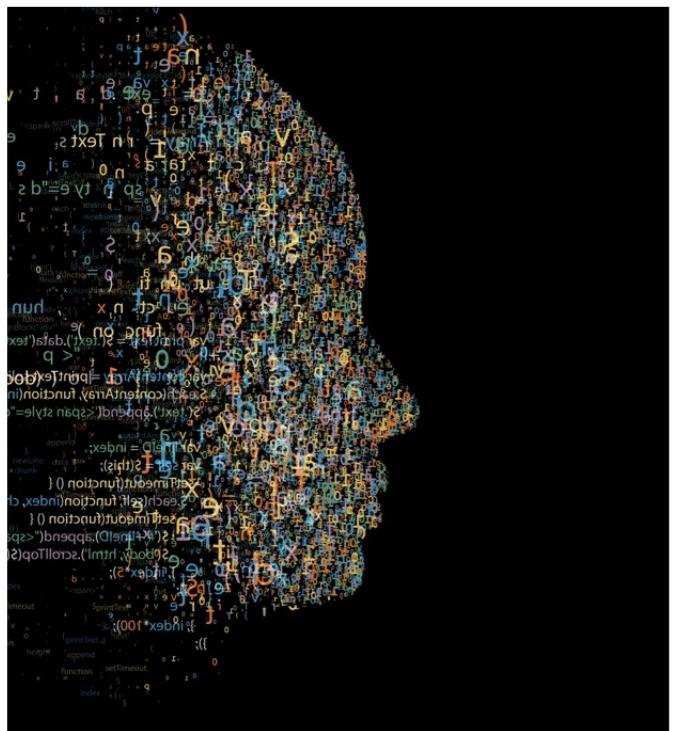






ESE<sup>®</sup>  
ALUMNI  
Universidad de los Andes

# Contenido



## DESDE LA ACADEMIA

### Artículos profesores:

El arte de la ambidextría gerencial en startups: Las competencias clave para equilibrar innovación y eficiencia (Juan Acevedo e Iván Díaz-Molina)	70
Sistema de gobernanza de las familias empresarias en Chile (Jon Martínez y María de los Ángeles Tapia)	78
El impacto bidireccional de una cultura organizacional familiarmente responsable (María José Bosch)	4
Armonía organizacional: Cómo enfrentar las tensiones en un clima positivo (Álvaro Espejo y Marc Correa)	8
La Ley de Responsabilidad Extendida del Productor en Chile: Avances y desafíos (Natalia Yankovic)	94

## ESE: ALTA DIRECCIÓN AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

Agradecimiento a Raimundo Monge director general saliente	100
Entrevista a Karin Jürgensen: El futuro del ESE Business School	102
25 años del ESE: Un año para celebrar	108
Misceláneos ESE	112

## ESPECIAL IA:

No se trata de controlar, sino de entender: IA generativa y el potencial del conocimiento distribuido (Patricio Rojas)	6
Marketing en la era de la IA: Oportunidades, riesgos y transformaciones (Guillermo Armelini)	12
Ética de la inteligencia artificial: Un desafío urgente (Álvaro Pezoa)	18
IA y gobierno corporativo: De la especialización técnica a la integración estratégica (Alfredo Enrione).	26

## CHILE Y AMÉRICA DESDE EL SELLO ESE

Sector inmobiliario chileno: Una industria en reconfiguración estructural	34
El futuro de la reforma de pensiones: ¿Alivio temporal o un cambio sostenible?	40
Crisis de Natalidad en Chile: Un país que envejece en silencio	46
El Puente: Cómo retomar la ruta del crecimiento en Chile (Cecilia Cifuentes)	52
Los problemas de América Latina son problemas de personas (Sandra Idrovo - INALDE / Juan Nagel - ESE)	58
Una mesa común para pensar la salud pública	64



REVISTA ALUMNI  
ESE BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

Nº22 | 2025

### EDITORIA

María de los Ángeles López

### SUBEDITORIA

Francisca Rivas  
Rosario Silva

### PERIODISTA

Rosario Silva  
Gabriela Palominos

### FOTÓGRAFO

Carlos Infante

### DISEÑO

Blok / Trinidad Urzúa

### IMPRESIÓN

Firma Gráfica

# Editorial

Vivimos tiempos de inéditos cambios que avanzan a gran velocidad en Chile y el mundo. Los líderes enfrentan la presión de tomar decisiones prontas y frecuentes, capaces de impactar directa o indirectamente la vida de muchas personas. En este contexto, y sin perder de vista nuestras convicciones fundacionales, el ESE Business School ha descrito recientemente su propósito como: "transformar la sociedad formando líderes íntegros que impulsen el desarrollo de personas y organizaciones".

Con esa aspiración, hemos renovado la línea editorial de nuestra revista anual que refleja nuestra manera particular de entender el liderazgo y la vocación empresarial: el servicio al bien de las personas y al bien común.

Esta edición dedica un especial a la inteligencia artificial, un campo que está transformando la toma de decisiones, la comunicación y los procesos. Con aportes de profesores del ESE y perspectivas complementarias, abordamos la adopción de la IA en las organizaciones, su integración en los gobiernos corporativos, su impacto en el marketing y los dilemas éticos que plantea. El objetivo es ofrecer criterios y marcos prácticos para una incorporación responsable y estratégica de esta tecnología.

Asimismo, reunimos reflexiones sobre temas de la contingencia actual: las implicancias de los movimientos geopolíticos para la economía, los efectos de la reforma de pensiones y de la baja natalidad, los desafíos de la salud pública y la reconfiguración del sector inmobiliario. Estas páginas buscan contribuir al debate con rigor y perspectiva de futuro.

Más allá de los grandes desafíos empresariales y sociales, esta revista anual quiere seguir siendo un espacio de vinculación significativa entre profesores, alumnos y egresados. Así, dentro de estas páginas encontrarán también, como ya es tradición, recuerdos de múltiples actividades de nuestra red de alumni, que hoy supera las 4.600 personas. Los círculos temáticos, iniciativas de impacto social y el ESE 100 son una muestra de la vitalidad de una comunidad comprometida con el aprendizaje continuo y con el desarrollo del país. La **revista E** quiere contribuir a reflejar y potenciar ese dinamismo.

Los invito a recorrer estas páginas con espíritu de mejora continua. El verdadero sello del liderazgo está en la capacidad de transformar la realidad con integridad, excelencia y anhelo de bien común.

## SÍGUENOS EN NUESTRAS REDES SOCIALES



ESE BUSINESS SCHOOL CHILE  
Alumni - ESE Business School



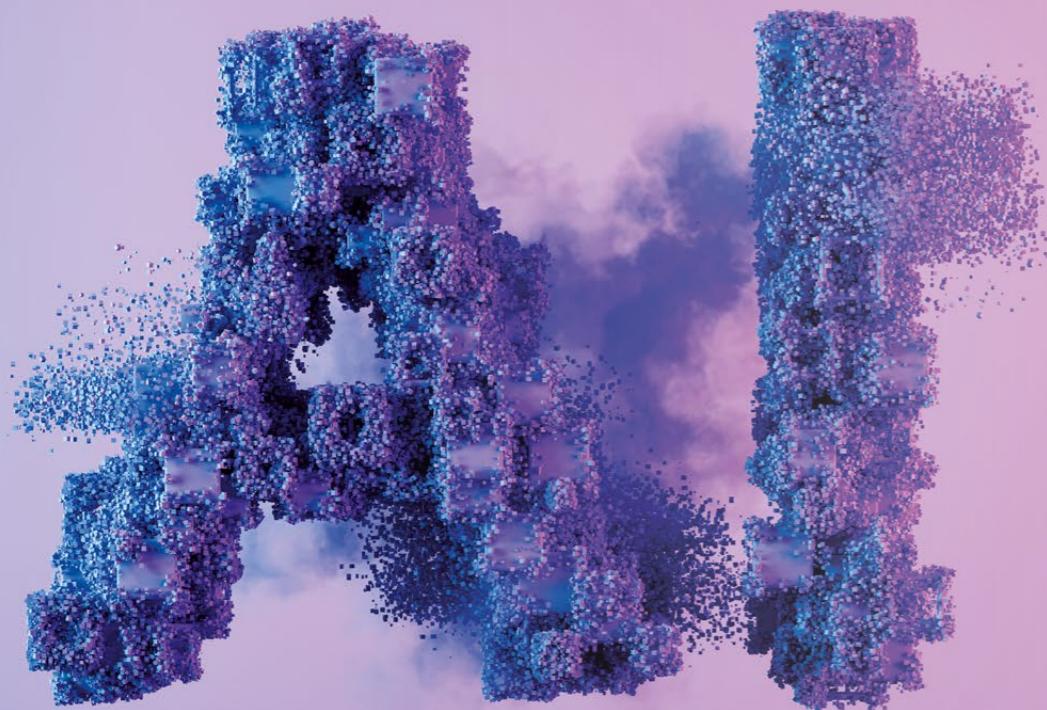
ESEUANDES  
alumni\_eseuandes



KARIN JÜRGENSEN

Directora General del ESE Business School  
de la Universidad de los Andes.

NO SE TRATA DE CONTROLAR, SINO DE ENTENDER:



# IA Generativa y el potencial del conocimiento distribuido



**Patricio Rojas**

Director Área de Estrategia y Reputación Corporativa del ESE Business School.

¿Has notado que, en los últimos meses, todo parece estar mejor escrito? Informes, propuestas comerciales, minutos, todo tipo de cosas.

Al mencionarlo hace poco me dijeron: “¿Te extraña? 800 millones de personas están usando ChatGPT cada semana”. Su velocidad de adopción es notable. Llegó a los cien millones de usuarios en dos meses, hito que a Youtube le tomó un año y medio, y a Spotify, once años.

Frente a estos hechos, es claro que las organizaciones que están “considerando” la adopción de la inteligencia artificial (IA) llegan tarde. La gente ya la adoptó, por millones. Clientes, proveedores, competidores y colaboradores ya la están usando, en todos los niveles, en múltiples contextos, con diferentes grados de conciencia y comprensión.

Las razones son evidentes. Las IA generativas como ChatGPT y Gemini son rápidas, redactan fantástico, suenan convincentes y han sido entrenadas con un volumen de información equivalente a unas 200 veces lo que contiene Wikipedia.

Por otro lado, estudios recientes<sup>1</sup> del MIT y Harvard sugieren que las IA generativas pueden generar aumentos de productividad y calidad en rangos que van del 12 al 40%.

**¿Por qué no usarlas? Lo más probable es que nuestra competencia ya la esté usando. ¿Queremos quedarnos atrás?**

El otro lado de la moneda es que ya varios se han hecho famosos por exceso de confianza en las IA. Está el caso de Steven Schwartz, quien usó ChatGPT para preparar una demanda a la aerolínea Avianca. El memorándum legal incluyó más de media docena de citas de jurisprudencia supuestamente relevante (por ejemplo, Martinez v. Delta, Zicherman v. Korean Air Lines), sin embargo, ninguna era real. La IA las había inventado por completo. Cuando el juez federal pidió explicaciones, Schwartz dijo

que, para verificar las fuentes, le preguntó a ChatGPT si los casos eran auténticos, cosa que la IA confirmó, falsamente. Para este abogado, con décadas de experiencia, la multa que le impusieron fue lo de menos. Lo grave fue el daño reputacional, tanto personal como a su bufete, pues el caso se difundió ampliamente.

Otro caso es el de CNET, un medio digital especializado en tecnología, cuya editora jefe tuvo que dar explicaciones dado que el medio publicó durante meses artículos generados con IA pero que, tras una revisión interna, se vio obligado a corregir 41 de los 77 textos publicados al detectarse numerosos errores, especialmente en contenidos financieros. Entre los artículos afectados había títulos como “What Is Compound Interest?”, que contenían explicaciones incorrectas y cálculos inexactos sobre conceptos económicos básicos. La situación generó una

<sup>1</sup>Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence; Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality.

Nuestra mente (...) busca respuestas rápidas y plausibles. Así, cuando la IA entrega una respuesta coherente, el camino de menor resistencia suele ser aceptarla tal cual, sin cuestionarla, evaluarla ni contrastarla con otras fuentes.

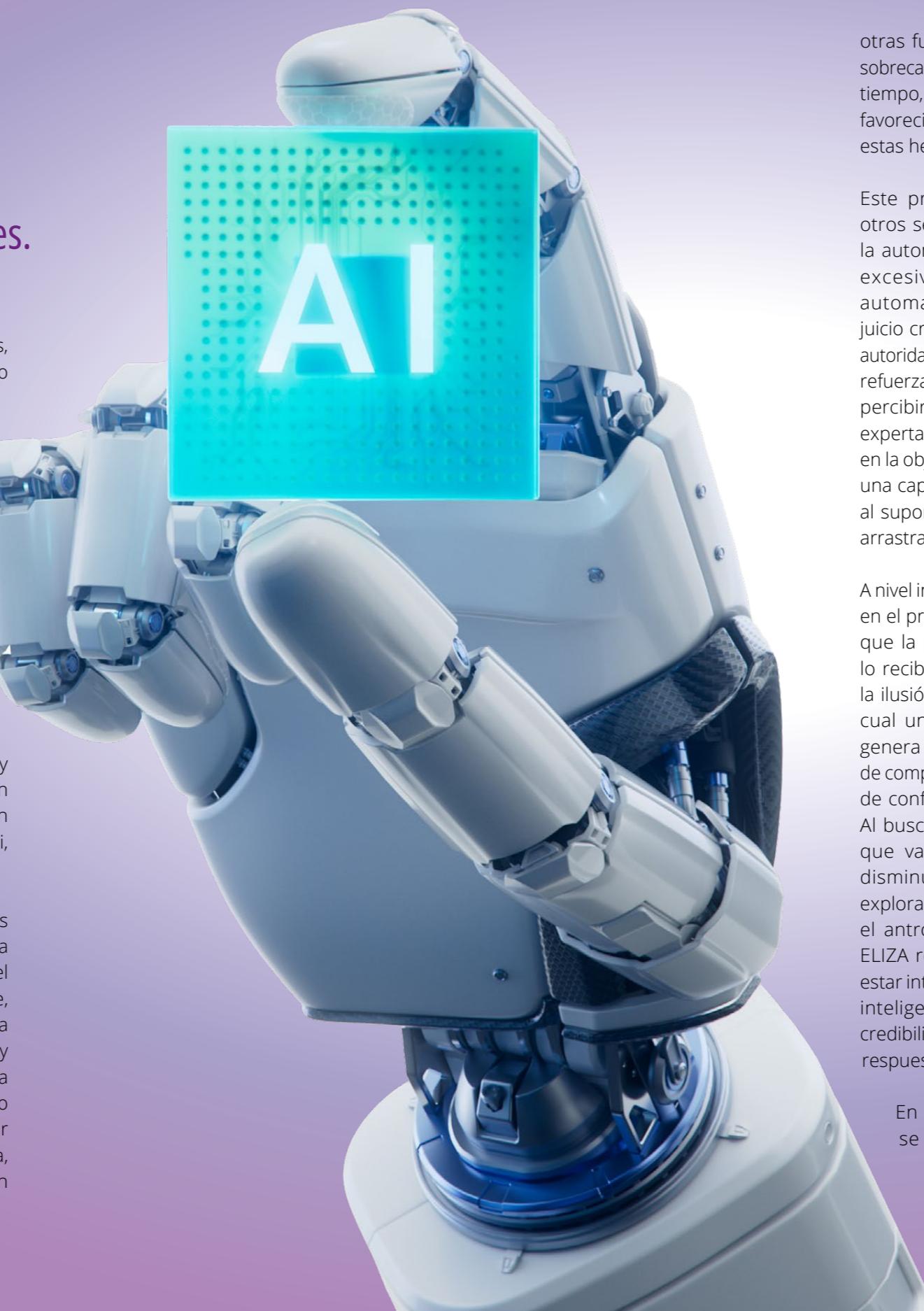
fuerte polémica, especialmente porque estos escritos estaban diseñados para posicionarse en buscadores mediante palabras clave SEO y así atraer tráfico con fines comerciales. Esto llevó a la empresa a pausar temporalmente la publicación de contenido generado por IA, aunque sus directivos señalaron que continuarán explorando el uso de estas tecnologías.

Las dos situaciones descritas previamente son una combinación de "alucinación" con "uso acrítico" de la IA. Una "alucinación" es una situación en la que el modelo genera información incorrecta o inventada que parece plausible, pero no se basa en datos reales. Puede incluir hechos falsos, citas inexistentes, cifras erróneas o atribuciones incorrectas. No se trata de errores intencionales, sino de resultados derivados de cómo el modelo predice texto a partir de patrones aprendidos, sin comprensión ni verificación de la verdad. Por otro lado, el "uso acrítico" implica confiar en los resultados de la IA sin verificar su precisión, ni considerar sus limitaciones. Este

tipo de uso puede llevar a errores, desinformación o consecuencias no deseadas, especialmente cuando se aplica en temas sensibles.

La gran pregunta es si estos casos de uso acrítico son una excepción o son más frecuentes de lo que nos gustaría pensar. Una breve exploración en la literatura de psicología cognitiva y economía conductual sugiere que existen diversas tendencias en el comportamiento humano, tales como sesgos cognitivos y heurísticas que nos predisponen a confiar automáticamente en sistemas como ChatGPT o Gemini, delegando nuestro propio juicio.

En el centro de estas tendencias se encuentra una fuerza silenciosa pero poderosa: la de minimizar el esfuerzo mental. Nuestra mente, guiada por una economía cognitiva básica, busca respuestas rápidas y plausibles. Así, cuando la IA entrega una respuesta coherente, el camino de menor resistencia suele ser aceptarla tal cual, sin cuestionarla, evaluarla ni contrastarla con



otras fuentes. En situaciones de sobrecarga informativa o presión de tiempo, esta tendencia se agudiza, favoreciendo un uso irreflexivo de estas herramientas.

Este principio se combina con otros sesgos clave. Por ejemplo, la automatización lleva a confiar excesivamente en sistemas automatizados, delegando el juicio crítico personal. El sesgo de autoridad y el efecto halo tecnológico refuerzan esta confianza acrítica, al percibir a la IA como una fuente experta e innovadora. La creencia en la objetividad algorítmica añade una capa adicional de legitimidad, al suponer que los algoritmos no arrastran sesgos humanos.

A nivel individual, la sobreconfianza en el propio juicio, o en la IA, hace que la persona no se cuestione lo recibido. Esto se combina con la ilusión de conocimiento, por la cual una explicación coherente genera una sensación engañosa de comprensión profunda. El sesgo de confirmación cierra el círculo. Al buscar y aceptar solo aquello que valida nuestras creencias, disminuye la motivación para explorar alternativas. Finalmente, el antropomorfismo y el efecto ELIZA refuerzan la impresión de estar interactuando con un agente inteligente, lo que aumenta la credibilidad que otorgamos a sus respuestas.

En conjunto, estos factores se traducen en un patrón

común. La tendencia a minimizar el esfuerzo mental necesario para tomar decisiones o analizar información. Esto no ocurre por ignorancia o descuido, sino porque la evolución programó nuestros cerebros por miles de años para optimizar recursos cognitivos. El riesgo es que esta eficiencia natural derive en una aceptación irreflexiva de respuestas generadas por IA, con consecuencias potencialmente importantes.

Por lo tanto, es muy probable que las situaciones de "uso acrítico" no sean pocas. En algunos casos las consecuencias serán menores, casi imperceptibles. Pero en otros, las consecuencias pueden ser graves, aunque quizás demoren tiempo en incubarse y exponerse con toda su contundencia.

Las empresas están respondiendo a este fenómeno mediante una combinación de medidas reactivas y preventivas. Tras incidentes, muchas han impuesto restricciones estrictas al uso de las IA generativas, o reformulado políticas internas. Otras han optado por acciones preventivas: supervisión humana obligatoria, desarrollo de versiones seguras de IA, comités de revisión ética y programas de formación masiva en uso responsable. Sectores como el financiero, legal y tecnológico han liderado estas respuestas, ajustando flujos de trabajo, imponiendo validación humana y estableciendo directrices.

Sin embargo, persisten brechas. Un estudio reciente indica que el 48% de los empleados no cumple las políticas. Además, existen limitaciones en la detección automatizada y ausencia de auditorías sistemáticas de sesgos.

Como lo muestra Karl Weick en *Managing the Unexpected*, lo crucial no es tanto diseñar estructuras rígidas, sino desarrollar capacidades organizacionales para gestionar lo inesperado.

Las organizaciones que operan en entornos de alta incertidumbre no evitan el caos mediante control jerárquico, sino que cultivan una forma de acción colectiva que Weick llama *mindful organizing*. Esto implica cinco prácticas clave que ofrecen un marco útil para abordar el fenómeno de la IA en las empresas:

**1. Preocupación constante por las fallas:** reconocer que el uso de IA puede generar errores, sesgos o desinformación, incluso cuando las respuestas parezcan coherentes.

Claramente esta forma de enfrentar el desafío de la IA no está funcionando. Instalar comités, redactar normativas o realizar capacitaciones *ex post*, no modifica el hecho de que el fenómeno ya se

En lugar de castigar los errores, se debe aprender activamente de ellos.

**2. Resistencia a simplificar interpretaciones:** evitar reducir la IA a "una herramienta más" o asumir que su uso es seguro o trivial. Las organizaciones deben incorporar múltiples perspectivas, técnicas, éticas y operativas al evaluar su uso.

**3. Sensibilidad a las operaciones:** prestar atención a cómo realmente se está usando la IA en el trabajo diario. Esto requiere observar con detalle y aprender de cómo los colaboradores interactúan con la IA, en qué tareas la integran y con qué efectos reales.

instaló desde abajo hacia arriba, ya que esta tecnología cambia más rápido de lo que los comités alcanzan a revisar o reglamentar.

**4. Compromiso con la resiliencia:** entender que no todo se puede anticipar y que la capacidad de adaptarse rápidamente ante nuevos usos, problemas o dilemas es más importante que prevenirlo todo desde el diseño. En este sentido, el aprendizaje en la acción es tan valioso como la planificación previa.

**5. Respeto a la experticia:** este punto es quizás el más transformador. Frente al conocimiento distribuido sobre IA que ya existe entre colaboradores, clientes y proveedores, la tarea no es centralizar, sino escuchar y articular ese saber emergente. No hay curso de IA más actualizado que lo que ya están probando, compartiendo y aprendiendo cientos de colaboradores en tiempo real.

En vez de normar desde arriba, las organizaciones pueden diseñar mecanismos para hacer visible ese conocimiento distribuido, crear espacios de reflexión compartida y promover capacidades de interpretación colectiva. Más que aplicar reglas fijas, las organizaciones necesitan

desarrollar capacidades colectivas de interpretación: *sensemaking* frente al cambio.

En un entorno donde los modelos cambian cada mes y las formas de uso se transforman en semanas, la solución no es imponer control, sino desarrollar conciencia

organizacional. No se trata de decir qué se puede o no se puede hacer con la IA, sino de generar condiciones para que las personas puedan pensar mejor lo que están haciendo con ella, y así sacarle el máximo provecho.



## En Dreamlab Technologies estamos dando un paso estratégico hacia el futuro

Hemos unido fuerzas con SEK, empresa brasileña con amplia trayectoria en ciberseguridad avanzada, para construir la red más sólida de capacidades y talento en Latinoamérica.

Esta unión nos permite ampliar nuestras capacidades técnicas, operativas y humanas, integrando **equipos especializados, inteligencia regional y tecnologías de última generación** bajo un mismo propósito:

**Proteger a las organizaciones con un nivel superior de excelencia y respuesta.**



Dreamlab Technologies  
Latam



dreamlab.lat

# Marketing en la era de la IA

OPORTUNIDADES, RIESGOS Y TRANSFORMACIONES

La inteligencia artificial (IA) está redefiniendo radicalmente el campo del marketing. Todo comenzó con los modelos predictivos que permiten a las empresas identificar patrones y prever comportamientos futuros de los consumidores.



**Guillermo J. Armelini**  
Director del Área de Marketing y Operaciones del ESE Business School.

Así mediante, por ejemplo, el análisis de compras pasadas y comportamientos en línea, las empresas pueden anticipar las necesidades de sus clientes y ofrecer recomendaciones personalizadas, optimizando así las estrategias de fidelización y aumentando las tasas de conversión.

Si bien esto fue un gran avance para el campo del marketing, el cambio paradigmático se dio, en mi opinión, con la llegada de la IA generativa. Esta rama de la IA se dedica a crear contenido nuevo y original basándose en datos existentes. Esta capacidad permite a las marcas producir contenido

atractivo y relevante de manera eficiente, fomentando la creatividad y reduciendo los tiempos de producción.

En este artículo discutiré el uso de la IA en algunos problemas de marketing, sus implicancias y desafíos a futuro.



## 1. Entendiendo al consumidor

Una de las grandes preguntas del marketing es: ¿cómo entender las necesidades cambiantes de los clientes? Utilizando IA predictiva, empresas tecnológicas como Amazon, Mercado Libre y Netflix han logrado interpretar estas expectativas a partir del análisis del comportamiento de sus usuarios. El sistema de recomendaciones de Netflix, por ejemplo, analiza una amplia variedad de datos, incluyendo el historial de visualización, de búsquedas y las calificaciones de los usuarios, así como información del propio contenido, como género o director. ¿Los resultados? Este sistema es responsable del 80% del contenido que los usuarios consumen en la plataforma, impactando decisivamente en la retención y el compromiso del cliente, así como en la captación de nuevas suscripciones.

¿Y si aún no cuento con un sistema sofisticado de gestión de clientes? En marketing existe una herramienta poderosa para

entender al consumidor: el Mapa de Empatía. Esta herramienta visual permite comprender a los clientes, enfocándose en sus pensamientos, sentimientos, acciones y percepciones respecto a un producto o servicio. Así, las empresas pueden identificar y satisfacer de manera más efectiva las necesidades y deseos de su público objetivo.

**En marketing existe una herramienta poderosa para entender al consumidor: el Mapa de Empatía. Esta herramienta visual permite comprender a los clientes, enfocándose en sus pensamientos, sentimientos, acciones y percepciones respecto a un producto o servicio**

La IA facilita la creación de estos mapas, agilizando el proceso y reduciendo el tiempo y esfuerzo en comparación con métodos tradicionales. Además, permite comparar perfiles de usuarios extremos, explorar diversas

ocasiones de consumo, entre otros. Herramientas como la plantilla de Mapa de Empatía de MyMap.ai ofrecen estructuras guiadas que, integradas con IA, permiten capturar y visualizar de forma eficiente las percepciones del usuario, mejorando la toma de decisiones y fomentando la innovación centrada en el cliente.

**INSIGHT:** la IA predictiva permite entender al consumidor analizando datos de comportamiento pasado. La IA generativa, aplicada en herramientas como el Mapa de Empatía, agiliza este proceso y mejora el enfoque en el cliente.

## 2. Innovación de producto

Si entender al cliente es crucial, no lo es menos innovar en la oferta. Como afirmaba Peter Drucker, la innovación es la función esencial dentro de una empresa para su crecimiento y adaptación. Y es aquí donde la IA generativa cumple un rol fundamental.

Nike, en colaboración con la empresa francesa Obvious, utilizó IA generativa para rediseñar su



Proceso de rediseño de una zapatilla usando la inteligencia artificial.

zapatilla Air Max. Alimentada con el historial de diseños anteriores, la IA generó una nueva propuesta de producto, que fue lanzada como edición limitada y se agotó en solo diez días. Este ejemplo muestra cómo el uso inteligente de la IA permite potenciar la creatividad y acelerar la innovación en productos. Gracias a la IA generativa, estas capacidades son accesibles también para pequeñas empresas, que pueden probar nombres de productos, diseños de empaque, *storytelling* de marca, e incluso desarrollar sitios web o *jingles* en tiempo real. La IA, por tanto, democratiza el proceso de

innovación, haciéndolo accesible también para startups con presupuestos limitados.

**INSIGHTS:** la IA permite a marcas de todos los tamaños acelerar procesos de diseño, validación y lanzamiento de productos, usando un enfoque ágil que ayuda a la creatividad.

## 3. IA en la personalización y creación de contenido promocional

Quizás la característica más destacada de la IA generativa es su capacidad y velocidad para crear nuevo contenido. Coca-Cola, por ejemplo, lanzó la campaña "Create

Real Magic", invitando a usuarios de todo el mundo a generar piezas visuales con IA, liberando imágenes de la marca como base creativa. La empresa recibió más de 120.000 diseños en 17 países, y el engagement de marca se multiplicó por 160, logrando un impacto comunicacional histórico con costos publicitarios mínimos.

Al igual que en el ámbito de la innovación de producto, hoy las empresas cuentan con herramientas que permiten testear imágenes, etiquetas, empaques, entre otros elementos, antes de tomar decisiones comunicacionales clave.



**Meta y Google han desarrollado plataformas que automatizan la experimentación de campañas publicitarias, probando miles de combinaciones de anuncios, audiencias y canales para maximizar el retorno sobre la inversión.**

Un fenómeno interesante ocurre también en el mundo del *performance marketing*. Meta y Google han desarrollado plataformas que automatizan la experimentación de campañas publicitarias, probando miles de combinaciones de anuncios, audiencias y canales para maximizar el retorno sobre la inversión. Estudios académicos recientes muestran que la IA puede superar a los humanos en la generación de ideas creativas y aumentar significativamente las tasas de clics (CTR).

¿El lado oscuro de esta realidad? A medida que más marcas adopten estas tecnologías, el número de anuncios crecerá exponencialmente, lo que podría saturar a los consumidores y disminuir la efectividad publicitaria. Como consecuencia, los costos de medios tenderán a aumentar, incluso si los de producción disminuyen.

**INSIGHTS:** la IA es clave para la generación de contenidos, mejorando la eficiencia a corto plazo, pero podría generar saturación publicitaria y una competencia excesiva por la atención del consumidor en el largo plazo.

#### 4. IA en la gestión de precios

En Amazon, el precio de los lápices de colores Twistables varió entre 8 y 30 dólares a lo largo de un año, dependiendo de la demanda. Esto permite a la empresa capturar el "excedente del consumidor" mediante un algoritmo de IA que ajusta los precios en tiempo real,

considerando la competencia, el contexto y las preferencias de los usuarios.

¿Es este un caso aislado? No, empresas como Uber y Airbnb han aplicado estos modelos desde sus inicios. Más recientemente, compañías de sectores tradicionales también han comenzado a implementarlos. Zara, por ejemplo, utiliza algoritmos de IA para ajustar los precios en función de la velocidad de ventas, el clima, eventos locales y la ubicación de las tiendas.

¿El corolario? Avanzamos progresivamente hacia un sistema de precios dinámicos que refleja el comportamiento de la demanda. Sin embargo, algunos estudios advierten que el uso generalizado de algoritmos de IA puede facilitar una colusión tácita entre competidores, ya que los sistemas tienden a sugerir precios similares ante los mismos estímulos.

**INSIGHTS:** la IA permite a las compañías rentabilizar más sus ofertas cobrando el precio correcto, en el momento adecuado a quien esté dispuesto a pagar. Sin embargo, hay que advertir que se pueden generar escenarios anticompetitivos si no se regula adecuadamente, generando implicancias legales y éticas.



#### 5. IA para resolver fricciones en canales de distribución

En el retail físico, la inteligencia artificial puede resolver problemas clásicos como la dificultad para encontrar productos o las largas filas en caja. Tecnologías como el reconocimiento de imágenes permiten que los clientes busquen artículos simplemente subiendo una foto, mientras que soluciones como Amazon Go eliminan las filas de pago mediante sistemas automáticos.

Por su parte, Sephora Virtual Artist utiliza tecnología de reconocimiento facial para ayudar a los clientes a probar distintos productos de maquillaje y explorar diversos estilos. Los usuarios pueden subir una foto a la aplicación y el chatbot emplea algoritmos de aprendizaje automático para analizar sus rasgos y ofrecer recomendaciones personalizadas.

**INSIGHTS:** la inteligencia artificial contribuye a reducir las fricciones en la experiencia de compra presencial, promoviendo la autoatención y la personalización.

### Conclusión

La IA está transformando todos los aspectos del marketing: desde la creación de productos hasta la experiencia de compra, pasando por la promoción y la estrategia de precios. Las oportunidades son enormes, pero también lo son los desafíos. Las empresas que logren integrar estas tecnologías con inteligencia estratégica, creatividad y responsabilidad serán las que lideren. En otras palabras, la IA puede convertirnos en superhéroes del marketing, la clave será usar ese poder con criterio.



## ÉTICA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL:

# Un desafío urgente



**Álvaro Pezoa Bissières**  
Director Centro Ética y  
Sostenibilidad Empresarial del  
ESE Business School.

Todos esos posibles aspectos positivos necesitan ser equilibrados frente a eventuales desventajas y dificultades éticas. Existen al respecto varios ejemplos destacados, tales como: sesgos en los algoritmos, influencias ilegítimas sobre procesos y estructuras en las que descansa la sociedad, rupturas en la privacidad de la información personal, pérdidas de empleo, etc.

La discusión sobre la ética (o integridad) de la IA descansa sobre la definición del término. Una propuesta valiosa al respecto es la que plantea Bernd C. Stahl (2021)<sup>1</sup>, quien propone tres conceptos

distintos, pero interrelacionados de IA, que implican diferentes tipos de asuntos éticos. El primero es el de aprendizaje automático (*machine learning*), el que es frecuentemente visto como un ejemplo de IA acotada (*narrow AI*). El segundo, es el correspondiente a la IA General, que intentaría replicar las capacidades de la inteligencia humana. Por último, IA a menudo denota sistemas sociotecnológicos convergentes (*converging socio-technical systems*). Cada uno de estos conceptos sobre IA posee diferentes propiedades y características que, a su vez, dan origen a distintas clases de preocupaciones éticas.

### Aprendizaje automático e IA acotada

Una revisión de la literatura sugiere que hay un número de ideas claves y campos de investigación que constituyen la disciplina de la IA<sup>2</sup>. Este hecho subraya que la IA no sería una tecnología única, sino que resultaría mejor entenderla como un set de tecnologías y subdisciplinas. Claramente el énfasis en materia de IA y ética está puesto actualmente en el ámbito del aprendizaje automático y las redes neuronales, materia en que estas páginas concentran su análisis.

<sup>1</sup> Stahl, Bernd C. (2021): *Artificial intelligence for a better future: an ecosystem perspective on the ethics of AI and emerging digital technologies*, Springer, Suiza.

<sup>2</sup> Búsqueda y optimización; sistemas difusos; planificación y adopción de decisiones; procesamiento de lenguaje natural y representación del conocimiento; visión computacional; aprendizaje automático; razonamiento probabilístico y redes neuronales.

El aprendizaje automático cubre un amplio conjunto de técnicas y enfoques<sup>3</sup> que replica con excelencia procesos cognitivos muy específicos, pero no permite transferir perspectivas o conocimientos de un dominio a otro<sup>4</sup>.

Las redes neuronales son tecnologías que tratan de replicar la manera en que operan los cerebros humanos. Ellas están detrás del éxito reciente del aprendizaje automático, principal impulsor de la actual ola de la IA.

Resulta importante entender cuáles son las características del aprendizaje automático que poseen relevancia ética. Entre ellas se consideran cruciales las siguientes:

**i. Opacidad:** los algoritmos de aprendizaje automático y redes neuronales son complejos, hasta el punto de que sus operaciones internas no resultan fáciles de entender, incluso para los expertos. Aunque ellos sean sistemas puramente técnicos y determinados, es imposible comprender completamente su trabajo, en parte porque son sistemas de aprendizaje y, por lo mismo, cambiantes.

**ii. Impredictibilidad:** como consecuencia de lo expuesto en el punto anterior, la predicción de los resultados que saldrán de estos sistemas basados en el entendimiento de datos es difícil, si no abiertamente imposible.

**iii. Requerimientos de grandes datos (big data):** en su forma actual, los sistemas de aprendizaje automático requieren enormes bases de datos para ser entrenados, al tiempo que una significativa capacidad computacional para crear modelos.

### Sistemas sociotecnológicos convergentes

Existen numerosos campos de la ciencia y la tecnología que están estrechamente vinculados a la IA que, a menudo, son mencionados en la discusión sobre sus alcances morales (el internet de las cosas, la robótica, los sistemas inteligentes de información, entre otros). En la práctica, la IA raramente aparece solitaria, usualmente lo hace incorporada en otras tecnologías.

El término IA en este contexto es utilizado como abreviatura para designar sistemas y desarrollos tecnológicos que tienen el potencial

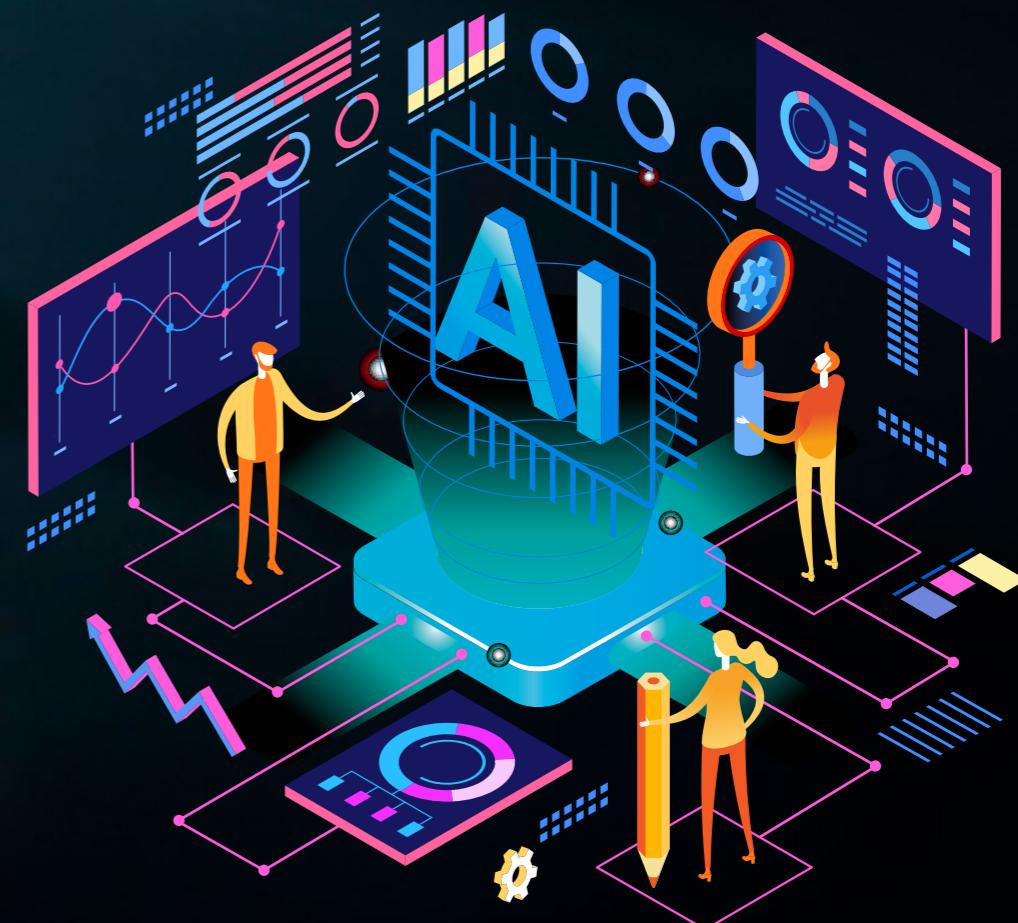
de crecer en conjunto, apoyándose y fortaleciéndose mutuamente. Estos no son solo tecnológicos sino, más bien, sociotecnológicos. Un ejemplo evidente es el de los vehículos autónomos: ellos cuentan con aprendizaje automático en su mismo núcleo, pero aquello que los hace éticamente relevantes no es tanto el funcionamiento de la IA, sino el modo en que el sistema sociotécnico completo interactúa con otras partes de la realidad social.

Sumariamente, los sistemas socio-tecnológicos convergentes poseen las siguientes características significativas para efecto de análisis ético:

**i. Autonomía.** Los sistemas sociotecnológicos llevan a consecuencias para los seres humanos que no son fruto del simple resultado de acciones identificables por parte de ellos.

**ii. Manipulación.** Estos sistemas estructuran las opciones humanas y sus posibles acciones, con frecuencia de formas en que las personas no se dan cuenta.

**iii. Impacto social.** Los efectos para los individuos y la sociedad del uso de estos sistemas pueden ser muy significativo.



En fin, la principal importancia de hacer la distinción entre los tipos de IA es enfatizar sus diferentes características, las que, consiguientemente, darán cabida también a diferentes dilemas éticos.

### Principios éticos de la IA

Cualquier análisis moral de la IA actualmente existentes no han sido confeccionadas a partir de un punto de vista teórico, sino que, más bien, han tendido a usar un set diverso de principios (o valores) éticos. Actualmente, se valora de gran manera la denominada ética de la virtud (*virtue ethics*) o ética del florecimiento (*flourishing ethics*), que

encuentra sus raíces profundas en el pensamiento aristotélico. Esta comprensión de la ética permite iluminar con particular riqueza la moral de la IA y proveer una guía maciza en el desarrollo de aplicaciones prácticas<sup>5</sup>. La mayoría de las “pautas éticas” para la utilización de la IA actualmente existentes no han sido confeccionadas a partir de un punto de vista teórico, sino que, más bien, han tendido a usar un set diverso de principios (o valores) éticos. La revisión más comprehensiva de guías sobre ética de la IA que ha sido publicada (Join et al., 2016)<sup>6</sup> lista los siguientes principios éticos: transparencia, justicia y equidad, no-maleficencia, responsabilidad, privacidad, beneficencia, libertad y autonomía, confianza, sostenibilidad, dignidad y solidaridad. Cada uno de ellos se halla, a su vez, compuesto de elementos: la transparencia, por ejemplo, refiere a conceptos relacionados, tales como: explicabilidad, entendibilidad, interpretabilidad, comunicación y divulgación. Otro ejemplo lo constituye la pauta ética para la IA confiable, propuesta por el

3\_ El aprendizaje supervisado, la teoría bayesiana de decisiones, varios métodos paramétricos y no paramétricos, metodología de agrupamientos (“clustering”) y otros.

4\_ Un sistema de aprendizaje acotado que, por ejemplo, ha aprendido a distinguir gatos de perros, no tiene la habilidad automática para reconocer lenguaje natural o caracterizar imágenes patológicas para identificar cáncer; necesitará ser reentrenada para cumplir nuevos propósitos.

5\_ Cinco principios básicos pueden ser formulados respecto de ella: i. el florecimiento humano es central a la ética; ii. los seres humanos, en cuanto animales sociales solo pueden alcanzar su plenitud en sociedad; iii. el crecimiento personal requiere que los seres humanos hagan aquello para lo que están especialmente dotados; iv. las personas necesitan adquirir conocimiento genuino a través del razonamiento teórico y luego actuar autónoma y justamente vía razonamiento práctico en orden a su desarrollo; v. la clave para la excelencia del razonamiento práctico y, por eso, para la acción recta, es la habilidad de deliberar sobre los propios fines y elegir los cursos de acción más sabios (prudentes).

6\_ Jobin A, Lenca M, Vayena E. (2019): The global landscape of AI ethics guidelines. Nat Mach Intell 1:389-399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>.

Cualquier análisis moral de la IA requiere ser fundamentado en una sólida comprensión de conceptos éticos.

EU's High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (2019), que presenta niveles escalonados de principios. Esta estructura se basa en cuatro principios éticos: el respeto de la autonomía humana, la prevención del daño, la equidad y la explicabilidad. A partir de estos principios se deducen siete requerimientos cruciales para la realización de una IA íntegra o confiable; concretamente: i. agencia humana y supervisión (vigilancia); ii. robustez técnica y seguridad; iii. privacidad y gobernanza; iv. transparencia; v. diversidad, no discriminación y equidad; vi. bienestar social y medioambiental; vii. responsabilidad (hacerse cargo).

Al respecto, especialmente en un inicio, la ética de la investigación biomédica fue un factor guía central en el debate respecto a la ética de la IA. Sus cuatro principios — autonomía, justicia, beneficencia y no maleficencia— han tenido una clara influencia en las pautas elaboradas sobre esta última.

Sin desmedro alguno del mérito de las formulaciones que se han realizado hasta ahora en relación con la ética de la IA, cabe consignar que se ha abierto un

na s amplio campo para el debate teórico-práctico sobre qué principios adoptados resultan ser de indiscutible raigambre ética y cuáles otros pueden ser relevantes a alumbrar la práctica, pero no necesariamente calificables dentro del ámbito de la moral.

## Beneficios de la IA

Antes de avanzar con los dilemas morales asociados a la IA, resulta conveniente detener la mirada brevemente en los beneficios que ella comporta, pues cuando se habla de asuntos éticos de la IA se tiende a asumir de que se trataría siempre de potenciales males. Por supuesto, gran parte del debate moral sobre Simplemente no son capaces: la IA puede vincular *data*, encontrar patrones y generar resultados a través de dominios y fronteras geográficas; puede efectuar análisis más consistentes que los seres humanos, adaptándose rápidamente a nuevos insumos y, también, liberar a las personas de tareas repetitivas y tediosas.

la IA gira en torno a resultados moralmente problemáticos que deben ser encarados y conducidos. Sin embargo, es valioso destacar que la IA promete numerosos bienes humanos y sociales. Muchos documentos sobre políticas asociadas a la IA, por ejemplo, se centran en los adicionales beneficios éticos que surgen como efectos colaterales de las capacidades técnicas. Aunque estos beneficios no son el objetivo principal de la IA, su consideración es crucial para garantizar que la tecnología sea utilizada de manera responsable y beneficiosa para la sociedad.

...resulta conveniente detener la mirada brevemente en los beneficios que ella comporta, pues cuando se habla de asuntos éticos de la IA se tiende a asumir de que se trataría siempre de potenciales males.

anto que proyectan mayores niveles de riqueza y bienestar que posibilitarán a la gente vivir mejores vidas y, de este modo, propiciar su crecimiento humano. Asimismo, la IA ofrece varias otras capacidades técnicas que pueden tener impacto ético positivo inmediato como, por ejemplo, la habilidad de analizar fuentes y cantidades de información que los seres humanos únicamente no son capaces: la IA puede vincular *data*, encontrar patrones y generar resultados a través de dominios y fronteras geográficas; puede efectuar análisis más consistentes que los seres humanos, adaptándose rápidamente a nuevos insumos y, también, liberar a las personas de tareas repetitivas y tediosas.

adicionalmente a esos ejemplos de beneficios éticos incidentales (o. ej. beneficios que surgen como efectos colaterales de las capacidades técnicas), existen recientes intentos por utilizar la IA directamente para propósitos éticos. En la actualidad estos

A dense, abstract cloud of binary code (0s and 1s) and colored text snippets representing various programming languages and frameworks, such as JavaScript, Python, and CSS. The text is arranged in a chaotic, organic shape, suggesting a complex digital environment or a neural network's output.

esfuerzos son realizados bajo el nombre de IA para el bien (*AI for Good*). El desafío crítico que enfrenta la IA para el bien es definir qué se considera como éticamente bueno; en un mundo plural, a menudo, no hay mayor acuerdo sobre qué es bueno o por qué algo podría ser considerado como tal. Con todo, ha habido numerosas iniciativas enfocadas en identificar bienes morales compartidos.

### Principales desafíos éticos de la IA

Los retos éticos de la IA más comúnmente aceptados pueden ser sintetizados en el siguiente listado:

**1. Privacidad y protección de datos:** los sistemas de IA requieren vastas cantidades de información para funcionar eficazmente. Esto puede conducir a la recopilación y análisis de datos personales sin el consentimiento adecuado, poniendo en riesgo la privacidad de los individuos. Es esencial establecer mecanismos que garanticen la protección de la información y el respeto por los derechos de los usuarios.

**2. Sesgo y discriminación:** si los datos utilizados para entrenar a la IA contienen prejuicios, los sistemas resultantes pueden perpetuar o incluso amplificar esas discriminaciones. Por

ejemplo, algoritmos de selección de personal que desfavorecen a ciertos grupos étnicos o de género. Es imperativo desarrollar modelos que sean justos e imparciales, y que, cuando sea preciso, reflejen adecuadamente la diversidad de la sociedad.

**3. Transparencia (y "explicabilidad"):** muchos algoritmos de IA operan como "cajas negras", donde ni siquiera los desarrolladores comprenden completamente cómo se toman ciertas decisiones. Esta falta de transparencia dificulta la confianza y la rendición de cuentas. Los usuarios tienen derecho a entender cómo y por qué se toman las decisiones que les afectan.

**4. Responsabilidad y rendición de cuentas:** cuando una IA comete un error o causa daño, surge la pregunta: ¿quién es responsable? La asignación de responsabilidad en sistemas autónomos es compleja y requiere marcos éticos y legales claros.

**5. Impacto en el empleo:** la automatización impulsada por la IA puede desplazar a trabajadores en diversos sectores, generando desempleo y desigualdades económicas. Es fundamental anticipar estos cambios y desarrollar estrategias para la reeducación y adaptación de la fuerza laboral.



**6. Autonomía y control humano:** delegar decisiones críticas a máquinas plantea preocupaciones sobre la pérdida de control humano. Es esencial garantizar que la IA actúe como una herramienta que amplifique las capacidades humanas, en lugar de simplemente reemplazarlas o, todavía más preocupante, socavarlas.

### El desafío crítico que enfrenta la IA para el bien es definir qué se considera como éticamente bueno.

### Conclusión

Como corolario se puede afirmar que la inteligencia artificial tiene el potencial de transformar positivamente nuestra sociedad, pero su desarrollo y aplicación deben estar guiados por principios éticos sólidos. Descubrirlos, delineárselos y difundirlos es un desafío urgente. Solo con ellos se podrá garantizar que la IA sirva al bienestar de las personas y respete principios humanos fundamentales.



## IA Y GOBIERNO CORPORATIVO:



# De la especialización técnica a la integración estratégica

Cuatro pilares que transforman el rol del directorio en la era de la inteligencia artificial



**Alfredo Enrione**

Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad del ESE Business School.

**E**n cinco días de noviembre de 2023, el mundo empresarial presenció algo extraordinario: un directorio estuvo a punto de desestabilizar a una empresa valuada en decenas de miles de millones de dólares con una sola decisión. Cuando el directorio de OpenAI despidió al CEO Sam Altman, más de 700 empleados amenazaron con renunciar en masa y la compañía enfrentó un colapso existencial<sup>1 2</sup>.

No fue una crisis de producto, mercado o competencia. Fue una crisis de gobernanza en la era de la inteligencia artificial.

El directorio de OpenAI operaba bajo un modelo que parecía sensato: supervisión técnica especializada, separada de la gobernanza empresarial. Pero carecía de la

integración estratégica necesaria para conectar las implicancias tecnológicas con las decisiones de negocio. Esa desconexión casi destruye una de las compañías más influyentes del sector tecnológico.

Esta no es una brecha que se cierre sumando expertise técnico o comités adicionales. Es una falla estructural del modelo de especialización que genera puntos ciegos peligrosos en el gobierno corporativo.

La crisis expuso una verdad incómoda: el modelo dominante de gobernanza de IA —crear comités especializados que operan en silos— no está a la altura del desafío. Las cifras lo confirman: solo el 14% de los directorios discute IA en cada reunión, y el 79% admite tener conocimiento limitado sobre la materia<sup>3</sup>. La urgencia es real: 85% de las organizaciones percibe que tiene 18 meses o menos para generar valor con IA, mientras que el 59% ve una ventana de 12 meses o menos para no perder ventaja competitiva<sup>4 5</sup>.

La solución que están implementando los directorios líderes desafía la sabiduría convencional: en lugar de aislar la supervisión de IA, la integran sistemáticamente en todas sus responsabilidades fundamentales. Los resultados son contundentes: mejoras cercanas al doble en utilidades atribuibles a IA cuando la adopción es responsable y transversal, y 28% menos fallas cuando las capacidades de IA responsable se desarrollan antes del escalamiento<sup>10 11</sup>.

1. <https://www.nytimes.com/2023/11/20/technology/openai-sam-altman-board.html> Roose, K. (2023, 20 de noviembre). *The Inside Story of How OpenAI's Board Turned on Sam Altman*. The New York Times.
2. <https://www.wired.com/story/openai-employees-threaten-quit-board/> Knight, W. (2023, 21 de noviembre). *OpenAI Employees Threaten to Quit Unless Board Resigns*. Wired.
3. Deloitte. (2024). *AI Governance: A Critical Imperative for Today's Boards* (2nd ed.). Deloitte Global.
4. Cisco. (2024). *Urgency of AI Deployment: 18-Month Strategic Window*. Cisco Corporate Blog.
5. <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/artificial-intelligence/ai-readiness-index.html> Cisco. (2024). *AI Readiness Index 2024*.
6. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08GD> Dastin, J. (2018, 9 de octubre). *Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool That Showed Bias Against Women*. Reuters.
7. <https://www.henricodolfing.com/2019/06/project-failure-case-study-knight-capital.html> Dolfing, H. (2019). *Case Study: The \$440 Million Software Error at Knight Capital*.

### El costo oculto de la especialización

Los desastres corporativos más notorios de los últimos años revelan un patrón recurrente: la supervisión fragmentada de IA genera puntos ciegos peligrosos.

- El caso Knight Capital —US\$ 440 millones perdidos en 45 minutos— ilustra cómo algoritmos críticos, operando sin controles integrados, pueden disparar riesgos catastróficos en tiempo real<sup>7</sup>.
- Amazon mantuvo durante años un sistema de reclutamiento que discriminaba sistemáticamente contra mujeres. La falta de integración entre desarrollo

técnico y supervisión de diversidad permitió que el sesgo persistiera sin control<sup>8</sup>.

- La investigación sobre divulgaciones corporativas confirma el desafío: en el S&P 500, solo el 31% de las compañías reporta alguna forma de supervisión de IA. Apenas 14% reporta supervisión explícita del directorio o un comité especializado, y solo el 20% cuenta con al menos un director con expertise en

un director con expertise en IA.<sup>9</sup> Más preocupante aún: 88% de los pilotos de IA no llegan a producción<sup>10</sup>.

La investigación sobre divulgaciones corporativas confirma el desafío: en el S&P 500, solo el 31% de las compañías reporta alguna forma de supervisión de IA. Apenas 14% reporta supervisión explícita del directorio o un comité especializado, y solo el 20% cuenta con al menos un director con expertise en

### EVOLUCIÓN DE LA GOBERNANZA DE IA EN EL DIRECTORIO

De la especialización técnica a la integración estratégica



8. <https://corpgov.law.harvard.edu/2025/04/02/ai-in-focus-in-2025-boards-and-shareholders-set-their-sights-on-ai/> Harvard Law School Forum on Corporate Governance. (2025, 2 de abril). *AI in Focus in 2025: Boards and Shareholders Set Their Sights on AI*. ISS-Corporate.

9. <https://www.cio.com/article/3565840/88-of-ai-pilots-fail-to-reach-production.html> CIO. (2025). *88% of AI Pilots Fail to Reach Production—But That's Not All on IT*.

10. <https://www.bain.com/insights/responsible-ai-advantage/> Bain & Company. (2024). *The Responsible AI Advantage: How Leaders Earn ~2x the Value from AI*.

11. <https://www.bcg.com/publications/2024/building-responsible-ai-capabilities> Boston Consulting Group. (2024). *Building Responsible AI Capabilities: Why Starting with RAI Cuts Failures by ~28%*.

### La evidencia: la integración supera a la especialización

Los estudios de transformación digital demuestran que la **gobernanza integrada** genera resultados superiores:

- Empresas con enfoques amplios de IA responsable logran aproximadamente el doble de beneficios (utilidades) derivados de IA versus pares con abordajes acotados o fragmentados<sup>10</sup>.

Esto incluye posicionamiento competitivo, alianzas de ecosistema y asignación estratégica de recursos.

Ejemplo práctico: JPMorgan Chase documenta en su Annual Report 2023 inversiones integradas en detección de fraude, servicio al cliente y eficiencia operacional. La clave fue tratar la IA como un acelerador de estrategia, con métricas de negocio claras

y responsabilidad directa desde el directorio<sup>13</sup>.

### Pilar 2. Gestión de riesgos potenciada por IA

estudios recientes de IDC estiman un ROI promedio de 3,7x para iniciativas de IA Generativa — evidencia que, cuando los casos de uso están bien integrados al negocio, el valor económico es tangible y medible<sup>12</sup>.

Se construyen tableros unificados que integran riesgos tradicionales con riesgos algorítmicos: calidad de datos, sesgo, *model drift*, ciberseguridad y resiliencia operativa. Se implementan pruebas de stress y simulacros de incidentes

### Los cuatro pilares de la integración

En lugar de crear estructuras paralelas que fragmentan la toma de decisiones, los directorios líderes integran la IA en su trabajo ordinario de gobernanza.

#### Pilar 1. Supervisión estratégica: IA dentro del plan de negocio

Las decisiones de IA se evalúan como estrategia de negocio, no como aprobaciones técnicas aisladas.

específicos.

El objetivo es claro: ningún algoritmo material puede operar fuera del perímetro de control que el directorio ya aplica a riesgos financieros, operativos y de cumplimiento. Las lecciones de Knight Capital muestran con claridad qué ocurre cuando esa integración está ausente<sup>7</sup>.

### Pilar 3. Sucesión y talento: alfabetización en IA para el liderazgo

La planificación de sucesión incorpora competencias de liderazgo en IA — no habilidades de

programación—: capacidad para orquestar portafolios de casos de uso, tomar decisiones estratégicas de *buy/build/partner* y gobernar riesgos algorítmicos de manera efectiva.

Investigaciones de Russell Reynolds demuestran que el liderazgo preparado para IA acelera significativamente la creación de valor<sup>14</sup>. Los sondeos a directorios confirman que la sucesión es

prioridad máxima en 2025<sup>15</sup>. Sin embargo, Deloitte reporta que solo 8% de los directorios está incorporando especialistas en IA —un llamado urgente a cerrar la brecha de capacidades desde el propio consejo<sup>3</sup>.

#### Pilar 4. Supervisión de desempeño: analítica con *guardrails*

El directorio monitorea KPIs de negocio amplificados por

IA (crecimiento, márgenes, productividad) junto con métricas de salud algorítmica: calidad de datos, *fairness*, auditorías periódicas y gestión de *model risk*.

Las compañías que integran estas vistas de desempeño capturan valor con mayor disciplina. El mercado lo confirma: IDC reporta ROI de 3,7x en IA Generativa cuando los casos de uso están directamente enlazados con resultados operativos y de clientes<sup>12</sup>.

### LOS CUATRO PILARES DE LA INTEGRACIÓN DE IA

Un modelo integrado de gobernanza requiere incorporar la supervisión de IA en las cuatro funciones esenciales del consejo de administración, creando sinergias y coherencia estratégica.

#### PILAR 1: ESTRATEGIA

Supervisión estratégica integrada con IA

##### Elementos clave:

- Planificación estratégica potenciada por IA
- Evaluación de posicionamiento competitivo
- Decisiones de asignación de recursos
- Alianzas de ecosistema tecnológico

##### Actividades:

Revisões trimestrales de estrategia IA, análisis de oportunidades competitivas, evaluación de inversiones tecnológicas y evaluación de impacto organizacional.

#### PILAR 3: SUCESIÓN

Planificación de sucesión del CEO informada por IA

##### Elementos Clave:

- Criterios de liderazgo digital actualizados
- Alfabetización conceptual en IA
- Experiencia en transformación digital
- *Pipeline* de talento preparado para IA

##### Actividades:

Evaluación de competencias en IA de candidatos, desarrollo de liderazgo digital y planificación de sucesión adaptada a la era digital.

#### PILAR 2: RIESGOS

Gestión de riesgos potenciada por IA

##### Elementos clave:

- IA para predicción de riesgos emergentes
- Protocolos para riesgos algorítmicos
- Dashboards de riesgo integrados
- Respuesta a incidentes unificada

##### Actividades:

Evaluación de riesgos específicos de IA, monitoreo de sesgo algorítmico, protocolos de ciberseguridad específicos para sistemas de IA.

#### PILAR 4: DESEMPEÑO

Supervisión de desempeño potenciada por IA

##### Elementos Clave:

- Analítica IA para *insights* accionables
- Métricas de desempeño unificadas
- Protocolos de decisiones automatizadas
- Monitoreo en tiempo real de KPIs

##### Actividades:

Dashboards ejecutivos integrados, KPIs específicos de IA, evaluación de impacto en rendimiento organizacional.

### Marco de implementación práctica

#### Fase 1. Integrar en lo existente

Adaptar comités actuales en lugar de crear nuevas estructuras: el comité de estrategia incluye revisiones sistemáticas de IA; auditoría incorpora riesgos algorítmicos; compensaciones añade indicadores de liderazgo digital. La formación del directorio se trata como un flujo continuo, no como un evento único<sup>17</sup>.

#### Fase 2. Desarrollar capacidades comunes

#### Fase 3. Optimización transversal

Las decisiones estratégicas informan la gestión de riesgos; los hallazgos de riesgo realimentan la planificación

de sucesión; la sucesión guía las prioridades de desempeño. El resultado: un circuito de gobernanza cerrado y libre de silos.

Métricas clave para seguimiento:

- ROI y valor capturado por el portafolio de iniciativas de IA.
- Tasa de incidentes relacionados con IA y tiempo promedio de resolución.
- *Time-to-decision* en apuestas estratégicas críticas.
- Efectividad de las reuniones del directorio: calidad de materiales, enfoque y calidad de decisiones.

12. IDC. (2025). *The Business Value of Generative AI*. IDC White Paper, patrocinado por Microsoft.

13. <https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/investor-relations/documents/annualreport-2023.pdf> PMorgan Chase. (2024). Annual Report 2023: AI & Machine Learning Initiatives.

14. <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/the-roi-of-responsible-ai> Russell Reynolds Associates. (2024). *The ROI of Responsible AI: Harnessing Synergies Between Sustainability and AI*.

15. <https://www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?itemNumber=72891> National Association of Corporate Directors. (2024). *How to Build Board AI Competency*.



### CONCLUSIÓN:

El modelo de especialización técnica en silos está produciendo resultados sistemáticamente inferiores a la integración estratégica. Desde los fracasos bien documentados hasta las transformaciones exitosas, la evidencia apunta en una sola dirección: los directorios que integren la supervisión de IA en estrategia, riesgos, sucesión y desempeño definirán la ventaja competitiva de la próxima década.

La pregunta ya no es si esta transformación ocurrirá. La pregunta es quiénes la liderarán y quiénes quedarán relegados por aferrarse a estructuras obsoletas.



### El imperativo competitivo

El AI Readiness Index de Cisco revela que solo una minoría de organizaciones está plenamente preparada, mientras la gran mayoría percibe una ventana crítica menor a 18 meses para capturar valor<sup>4</sup> <sup>5</sup>. Esta combinación —baja

preparación y alta urgencia— está creando una ventana competitiva decisiva para quienes dominen primero la gobernanza integrada de IA.

Como resume un presidente de directorio de una automotriz global: la IA "está en todas partes

de la empresa" —diseño, ingeniería, relación con clientes, operaciones. La ventaja competitiva surge cuando los directorios dejan de ver la IA como una especialidad técnica periférica y la abrazan como competencia central de la gobernanza moderna<sup>18</sup>.

16. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> McKinsey & Company. (2024). *The State of AI: How Organizations Are Restructuring to Capture Value*.

17. <https://www.accenture.com/us-en/insights/artificial-intelligence/responsible-ai> Accenture. (2024). *Responsible AI Implementation Across Global Operations*.

18. <https://www.boardmember.com/what-directors-think-2025/> Corporate Board Member. (2025). *What Directors Think: Boards Focusing on Succession Planning in 2025*.

A photograph showing a row of modern houses under a blue sky with scattered clouds. In the foreground, a white 'FOR SALE' sign stands prominently. The sign has a red border and the words 'SE VENDE' written in large, bold, white capital letters.

A nivel nacional las ventas de viviendas siguen bajo los promedios históricos, el "stock" supera las 100 mil unidades y las proyecciones no anticipan una recuperación rápida. Expertos del mundo académico y empresarial coinciden en que, más que una crisis coyuntural, el sector atraviesa un proceso de transformación estructural que obliga a repensar el desarrollo urbano, el acceso a la vivienda y el rol del Estado.

REPORTAJES TEMAS PAÍS

# Sector inmobiliario chileno:

Una industria en reconfiguración estructural

## De la bonanza al estancamiento

Durante el primer trimestre de 2025, el mercado inmobiliario chileno vendió 8.906 unidades, un 4% más que en igual período del año anterior, pero con una caída del 18% respecto del trimestre previo, según cifras de la Cámara Chilena de la Construcción CChC. La oferta, en tanto, superó las 106.000 viviendas, lo que implica más de tres años de stock acumulado al ritmo actual de ventas. Se trata de uno de los peores desempeños del sector en la última década.

"Yo no creo que esto sea una crisis. Hoy estamos en una etapa más bien estructural. Porque los factores que están detrás de la baja actividad son súper de fondo, no se ve que en el corto plazo vayan a mejorar", afirma Verónica Niklitschek, directora ejecutiva del Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE Business School. A su juicio, el sector enfrenta una reconfiguración profunda, producto del quiebre de condiciones extraordinarias que marcaron una década de auge.

Entre 2011 y 2020, Chile vivió lo que Verónica Niklitschek y otros expertos consideran un período excepcionalmente favorable para el sector. Fue un período de crecimiento sostenido, con financiamiento abundante, tasas de interés bajas y un fuerte aumento en la formación de hogares. En ese escenario, la vivienda se volvió un bien de fácil acceso y el mercado respondió con un aumento inédito de oferta y precios. A ello se sumó el impacto del shock migratorio y la disminución del tamaño promedio de los hogares, que multiplicó la demanda.

Todo eso cambió de manera abrupta a partir del estallido social de 2019 y, luego, con la pandemia del año siguiente. La inflación, el encarecimiento del crédito, la caída del empleo formal y la incertidumbre económica modificaron por completo las condiciones de acceso. "Esta ha sido la crisis más larga de los

últimos 20 años. Se conjugan demasiados factores", afirma Andrés Bravo, gerente general de la inmobiliaria Civilia, egresado del PADE y profesor del Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria (MDI) del ESE.

## Condiciones financieras y acceso restringido

Aunque en los últimos meses se han observado leves mejoras en las tasas hipotecarias, el acceso al financiamiento sigue siendo limitado. Los bancos han endurecido sus políticas de aprobación y el perfil de riesgo de los potenciales compradores se ha vuelto más restrictivo. La consecuencia directa ha sido un retroceso en la demanda, en especial en el mercado de viviendas nuevas.

Andrés Bravo explica que, en la práctica, incluso si el precio baja, hay trabas estructurales que impiden mover el mercado: "Especialmente en Santiago hemos visto proyectos que han bajado los precios considerablemente, pero no hay velocidad en la venta. Entonces dices 'bueno, tal vez bajamos más...' pero llega un punto en que ya no puedes bajar más porque el problema es el financiamiento de los clientes". Además, agrega que "hay muchos compradores que dependen del 80-90% de financiamiento. Y si la tasa sube o el banco te exige más pie, simplemente no puedes acceder. Es ahí donde el sistema se tranca por completo".

La situación también afecta a la oferta. Muchas inmobiliarias han suspendido proyectos, reducido equipos o incluso abandonado el negocio. En paralelo, el stock de unidades terminadas o en verde sigue creciendo. "Hay más de 100.000 unidades en entrega, tanto en verde como inmediata, número que duplica lo que era el promedio histórico", señala Bravo el profesor de MDI. Y advierte: cuando ese stock se agote, tampoco habrá una reposición sana, porque la permisología y el financiamiento siguen detenidos.



## ¿Qué está pasando con los subsidios habitacionales?

### *Una advertencia desde la academia*

Según Verónica Niklitschek, otro de los grandes desafíos del sector es que "La política habitacional requiere un cambio de diseño importante, esto por los cambios en la estructura de precios (suelo y construcción), pero también por cambios en la necesidad de los hogares que se traducen en el producto.

Podría potenciarse el subsidio al arriendo y con ello dar una solución a personas anterior a la propiedad, que es muy rígida. Un trabajador soltero o en pareja no necesariamente quiere una casa en la periferia, busca un departamento bien ubicado que signifique menor gasto en transporte".

Andrés Bravo también destaca un problema menos visible pero crítico: la liquidez de las empresas del rubro. "Las empresas chicas no tienen espalda para resistir esto. Están vendiendo activos, deshaciéndose de terrenos. Y las grandes están hiper endeudadas". A su juicio, esto generará una concentración del mercado que dejará fuera a muchos actores.

#### **Normativa, ciudad y desarrollo**

Pero la reconfiguración del mercado no es solo financiera. Pilar Giménez, directora del Centro de Estudios Territoriales de la Universidad de los Andes, apunta a una transformación más profunda: "La principal crisis que tenemos hoy día en Chile es este antagonismo entre conservación y desarrollo que nos tiene con mucha dificultad para sacar adelante los proyectos". A su juicio, la polaridad entre proteger el medio ambiente y permitir el desarrollo urbano ha derivado en una regulación cada vez más compleja y paralizante.

En la práctica, explica Pilar Giménez, las ciudades no están generando suelo urbano nuevo, ni hacia adentro ni hacia afuera. Las comunas densifican poco y la extensión urbana está llena de restricciones. Esto empuja a las familias a soluciones informales o ineficientes, como las parcelas de agrado, las viviendas sociales mal localizadas o derechamente los campamentos. "Lo que ocurre es que la ciudad igual crece, pero lo hace de mala manera", dice.

La fragmentación institucional y la falta de reglas claras agravan el problema. "Hoy día cada organismo vela por su propio tema, pero no se integran. No es sistémico", advierte Giménez la directora del CET de la Uandes. En ese contexto, la tramitación de permisos puede involucrar más de 400 procedimientos distintos, muchos de ellos con plazos que se incumplen sistemáticamente. El resultado: proyectos detenidos, inversiones postergadas y una creciente frustración tanto en el sector público como privado.



**Sin crecimiento económico sostenido, claridad regulatoria y coordinación institucional, no habrá repunte significativo. El Estado, los municipios, las empresas y la ciudadanía deben construir una visión compartida de desarrollo urbano. Mientras tanto, la industria sigue ajustándose a una nueva realidad que, aunque menos expansiva, podría ser más sostenible si logra superar la parálisis actual.**

#### **Adaptación, concentración y futuro del sector**

En este escenario de restricciones, algunos segmentos específicos han mostrado mayor dinamismo. Es el caso del *multifamily*, edificios destinados exclusivamente al arriendo, que responden a la caída en la capacidad de compra de los hogares.

Sin embargo, incluso en esos mercados las condiciones son exigentes. El aumento en los costos de financiamiento de largo plazo ha comprimido los márgenes de los arriendos. En muchos casos, los precios en UF han bajado. "El arriendo probablemente ande muy bien (...), pero hay poca capacidad para aumentar precios sobre UF porque las familias ya tienen sus ingresos al tope", explica Verónica.

Como directora del Centro de Estudios Inmobiliarios del ESE, Verónica Niklitschek sigue de cerca los indicadores y tendencias. Advierte que los niveles de formación de hogares también han bajado significativamente, lo que impacta directamente en la demanda estructural de viviendas: "En los últimos años veníamos con una formación muy alta de hogares, más de 150 mil por año, y eso ya se está corrigiendo. Vamos a volver a niveles similares a los de hace dos décadas, entre 80.000 y 90.000 por año. Eso también cambia el tamaño del mercado".

El futuro del sector estará marcado por esta nueva normalidad. La concentración del negocio en unas pocas grandes inmobiliarias

o en actores especializados parece inevitable, dada la complejidad del entorno.

"Creo que al final van a quedar las empresas mejor estructuradas, quizás las más grandes (...), y después viene un mercado muy de nicho", anticipa Andrés Bravo. En su opinión, la solidez financiera, la diversificación de productos y una buena gestión del capital de trabajo serán claves para sobrevivir. "No podemos seguir trabajando con el capital al límite".

#### **Un llamado a recuperar el crecimiento**

El mensaje de los expertos es claro: sin crecimiento económico sostenido, claridad regulatoria y coordinación institucional, no habrá repunte significativo. El Estado, los municipios, las empresas y la ciudadanía deben construir una visión compartida de desarrollo urbano. Mientras tanto, la industria sigue ajustándose a una nueva realidad que, aunque menos expansiva, podría ser más sostenible si logra superar la parálisis actual.

"Es fundamental para la industria inmobiliaria que el país crezca (...), si el país no crece, no hay capacidad para remodelar tu casa, cambiarse de vivienda o financiar más oficinas", resume la directora del Centro. Las decisiones del próximo gobierno, coinciden los entrevistados, marcarán el rumbo. Lo que se abre es una etapa exigente, que demandará mayor creatividad, capacidad de adaptación y colaboración entre todos los actores del ecosistema urbano.

# El futuro de la Reforma de Pensiones:

¿Alivio temporal o un cambio sostenible?



después de años de intentos fallidos, se aprobó una reforma previsional que ya se encuentra activa y que busca mejorar las pensiones actuales y futuras. Pero más allá del hito legislativo, el tema que preocupa ahora es: ¿logrará esta reforma ser sostenible en el tiempo?

Para saber más sobre esto conversamos con Cecilia Cifuentes, directora del Centro de Estudios Financieros del ESE Business School y una de las participantes de la Mesa Técnica que discutió la reforma. También, conocimos la opinión de Claudia Rodríguez, salubrista y coordinadora general del Centro de Envejecimiento de la Universidad de los Andes.

## Cambios estructurales: un alivio instantáneo, pero a un costo elevado

Uno de los cambios que más llamó la atención en el nuevo sistema fue el aumento gradual de la tasa de cotización desde el 10% actual hasta un 17%, con cargo al empleador, el cual se llevará a cabo en un período de 9 años. Una medida largamente esperada, según Cecilia Cifuentes. "Esta tasa no había cambiado desde que se creó el sistema en 1980, a pesar de que la expectativa de sobrevida (promedio de años que se espera que viva una persona) se había por tres veces. Entonces, claramente era insuficiente".



No obstante, el ajuste viene acompañado de un costo fiscal considerable. "En total, esto cuesta, en régimen, 1.7 puntos del PIB. Eso es harto dinero", advierte la economista, quien explica que los números son elevados, ya que incluye las cotizaciones de los funcionarios públicos del país.

El esfuerzo que implica para las empresas el aumento en las cotizaciones para las pensiones de sus colaboradores tiene varias consecuencias esperables: una caída en sus utilidades y, en consecuencia, una disminución en los ingresos fiscales por concepto de impuestos a esas utilidades. Esta carga adicional para las empresas resulta especialmente compleja en el contexto

de bajo crecimiento económico que ha experimentado nuestro país en los últimos años: en 2024, Chile creció solo un 2.6%, según cifras del Banco Central.

#### **Incentivos para cotizar versus el riesgo de informalidad**

Otro de los aspectos que se han destacado de la reforma previsional es que, por primera vez, se incorporan incentivos directos para los trabajadores que coticen de manera sostenida.

Cecilia Cifuentes reconoce esta novedad como un avance, destacando que "por primera vez se entrega una especie de premio a quienes cotizan. Hay plata que va a llegar a tu pensión

*...Así quedó reflejado en el Censo 2024, el cual indicó que el 14% de la población tiene 65 años o más. Sin embargo, la cifra que más preocupa es lo que está por venir, ya que, de acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2050 el 32.1% de la población será adulta mayor.*

si tú cumples, en el caso de las mujeres, diez años cotizados y, en el caso de los hombres, veinte años. Y de ahí hacia arriba. O sea, mientras más coticen, mayor será ese aporte. Eso no existía. Yo creo que eso es algo positivo desde la mirada de los trabajadores, que pueden decir: en realidad, sí vale la pena cotizar".

Sin embargo, este incentivo enfrenta un contrapeso importante: el aumento del costo que implica para los empleadores contratar personal con las nuevas reglas del sistema. Esto, según explica la economista, podría derivar en más informalidad. "Desde el punto de vista de la oferta de trabajo va a haber un incentivo a cotizar, pero desde la demanda no".

La directora del Centro de Estudios Financieros del ESE aclara que lo que ocurrá "va a depender del comportamiento de la actividad económica. Esto quiere decir que, si las empresas ven que sus ventas están creciendo, puede que no tengan problema en acomodar el aumento de costo. Pero en una economía que no crece, yo creo que lamentablemente va a dominar el efecto de contratar menos gente, automatizar funciones, junto con el riesgo de mayor informalidad, es decir, empleadores que no cotizan o que cotizan por el mínimo posible".

Además, la especialista es clara en señalar que estos mayores costos de contratación son perfectamente viables de abordar con un país que crece en torno a un 4%.

Por su parte, Claudia Rodríguez, también advierte sobre los efectos del trabajo informal, una realidad que ha podido observar de cerca en quienes hoy enfrentan la vejez con pensiones insuficientes. "Muchas personas trabajaron toda su vida, pero lo hicieron de manera informal, o con muchas lagunas previsionales. Por lo que hoy en día reciben pensiones sumamente bajas y no les alcanza para vivir tranquilos", explica.

#### **Aumento de la PGU: Efecto paliativo**

El aumento de la Pensión Garantizada Universal (PGU), también ha sido un tema cuestionado. El aporte pasará de \$224.004 a \$250.000 a partir de septiembre de 2025 y se implementará de manera gradual según rangos etarios. Si bien esta medida representa un alivio inmediato para muchos hogares, persisten las dudas sobre su sostenibilidad fiscal y su capacidad real para mejorar la calidad de vida en el largo plazo.

Desde la perspectiva de la directora del CEF, la PGU, a pesar de su evidente impacto positivo y necesario en las pensiones, genera riesgos. "Yo creo que es un error aumentar la PGU por dos cosas: por el costo fiscal, y porque se genera un incentivo a que la gente no cotice", dice.

Por su parte, Claudia Rodríguez, si bien valora el rol redistributivo de la PGU, advierte que no basta esta medida por sí sola para sostener el bienestar de las personas mayores, sobre todo porque "el costo de vida se han encarecido: medicamentos, transporte, alimentación... y la

PGU ayuda, pero no alcanza. Hay que subsidiar remedios, transporte, red de cuidados y eso todavía no está en la discusión".

Según la salubrista, "el 70% de las personas mayores que siguen trabajando lo hacen por necesidad económica. Hacia 2050, un 32% de la población chilena tendrá 60 años o más, por lo que surgen las preguntas: ¿Qué va a pasar con ellos? ¿Esta PGU va a alcanzar para todos?".

#### **El espejo del envejecimiento: ¿quién sostiene a quién?**

Chile es un país que se está haciendo mayor. Así quedó reflejado en el Censo 2024, el cual indicó que el 14% de la población tiene 65 años o más.

Claudia Rodríguez observa con preocupación que este cambio estructural fue poco considerado en la discusión política. "Hay varias dudas respecto a cómo vamos a sostener este sistema de pensiones a corto, mediano y largo plazo. ¿A quién le vamos a aumentar los impuestos para poder subsidiarlo? Los jóvenes hoy día van a ser cada vez menos", advierte.

#### **Educación financiera: el pilar que sigue ausente**

La falta de educación financiera en Chile es una deuda pendiente que resurge cada vez que se discute una nueva reforma o ley. Pese a ser una herramienta clave para el funcionamiento del sistema, aún no se ha implementado de manera sistemática. Ambas expertas coinciden en que para que cualquier reforma funcione en el largo plazo, es fundamental que la ciudadanía la comprenda.

Cecilia Cifuentes identifica esta carencia como un factor estructural del problema previsional. "La mayoría de las personas ni siquiera sabía qué estaban cotizando, cuánto estaban

cotizando, dónde estaban cotizando", dice y continúa "hay mucha gente escéptica respecto a que se pueda entregar educación financiera, pero yo creo que el esfuerzo siempre va a valer la pena. Hay que partir desde la etapa escolar".

Asimismo, señala que esto no debe centrarse únicamente en el sistema previsional, sino también en las decisiones económicas cotidianas. "Muchos gastos, a veces innecesarios, pueden dañar el bienestar de las personas. Hay gente que toma malas decisiones financieras y puede terminar incluso en una depresión. Entonces, es un tema súper relevante y se le da poca importancia", explica.

Claudia Rodríguez, en tanto, sostiene que la desinformación también afecta fuertemente a las personas mayores, muchas de las cuales siguen trabajando sin contrato, sin cobertura médica ni previsional: "No hay acompañamiento a su rol de trabajador. Hay un cuadro de informalidad que está muy relacionado a aquellas personas que siguen trabajando sin proyección".



#### **De aquí a 2050: los siguientes pasos marcarán el destino de la reforma**

Con menos nacimientos, una fuerza laboral en transformación y una población cada vez más envejecida, el sistema previsional enfrenta interrogantes clave sobre su sostenibilidad en los próximos 25 años. Tanto Cecilia Cifuentes como Claudia Rodríguez coinciden en que este proceso no está cerrado, y que su viabilidad dependerá de múltiples factores: crecimiento económico, evaluación continua y un enfoque que incorpore también el bienestar de las personas mayores.

Cecilia advierte que aún queda camino por recorrer y que hay elementos del sistema que deben ser monitoreados con atención. Sin embargo, el futuro de esta reforma puede resultar en algo positivo. "Yo tengo la esperanza de que, como ya hemos visto los efectos negativos de que el país deje de crecer, ahora va a haber más consenso en Chile para buscar políticas que promuevan el crecimiento. Si el país vuelve a crecer, esta reforma no generará problemas fiscales ni tampoco restricciones al empleo formal", explica.

La economista agrega que el crecimiento económico no es solo una condición para que este sistema de pensiones funcione, sino para evitar un deterioro en las finanzas públicas. "El crecimiento es súper importante, y yo espero que esto se tome en serio. Si el país no sigue creciendo de aquí a cinco años, vamos a tener una crisis fiscal", advierte.

Claudia Rodríguez plantea que, además de los balances fiscales, la discusión sobre la sostenibilidad de la reforma también debe incluir calidad de vida. "En Chile, la fotografía de las personas mayores en cuanto a salud no es buena. Arrastran muchas mochilas. Hay un gasto enorme que ellos realizan y que el sistema también debe asumir (...) Las políticas que propongan deben ir en esa línea también. Es necesario fortalecer que el envejecimiento sea activo, saludable, digno", comenta.

De este modo, la sostenibilidad de la reforma previsional no dependerá únicamente de su diseño, sino de su capacidad para adaptarse a un país que envejece y que necesita volver a crecer económicamente. Sin crecimiento económico sostenido, será difícil financiar el aumento del gasto, reducir la informalidad laboral y mantener el equilibrio fiscal. Al mismo tiempo, acompañar un envejecimiento digno exige políticas integrales que aborden, entre otros aspectos, la salud, el cuidado, la inclusión laboral y la educación financiera. El desafío no es solo reformar el sistema, sino construir las condiciones para que Chile envejezca con dignidad.



---

REPORTAJES TEMAS PAÍS

---

# Crisis de Natalidad en Chile: Un país que envejece en silencio



**i** Por qué está ocurriendo esto en Chile? ¿Qué significa para nuestro futuro? Para responder a estas preguntas, hablamos con tres académicos del ESE Business School que, desde miradas complementarias, nos ayudan a entender las raíces y las consecuencias de este fenómeno: María José Bosch, directora del Centro Trabajo y Familia; José Miguel Simian, director del Centro de Estudios Inmobiliarios; y Álvaro Pezoa, director del Centro Ética y Sostenibilidad Empresarial de la Escuela.

#### Conciliar trabajo y familia: un desafío pendiente

María José Bosch identifica tres dificultades al momento de decidir tener hijos. "Primero, hay una dimensión económica: tener hijos en Chile se ha encarecido considerablemente, y los sueldos no han aumentado en la misma proporción. Esto genera una tensión real para muchas familias", explica. A ello se suma el ámbito laboral: "Si una persona percibe que tener hijos va a significar un obstáculo para desarrollarse personal y profesionalmente, es comprensible que postergue o incluso renuncie a esa decisión". Finalmente, observa una transformación cultural. "Hoy vemos una tendencia hacia una mayor individualización, donde las metas personales, materiales o de realización individual pesan más que los proyectos colectivos o familiares", menciona.

Uno de los elementos centrales que destaca Bosch es el fenómeno del *motherhood penalty*, una penalización concreta hacia la maternidad en el ámbito laboral. "No penalizamos a las mujeres en general, sino específicamente a las madres. La maternidad sigue siendo vista, muchas veces, como un freno a la carrera laboral", advierte, según los resultados del último Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de Mujeres en Chile realizado en conjunto con el *Diario Financiero*. Este castigo —explícito o implícito— puede traducirse en menores oportunidades de desarrollo profesional, estancamiento en la carrera, o la percepción de que la maternidad es incompatible con el éxito laboral. . "Y esto no se limita solo a la maternidad: también estamos comenzando a ver señales de que la paternidad activa empieza a estar mal vista en algunos entornos laborales".

El problema, señala, no es solo estructural, sino también cultural. "Con frecuencia, el discurso público sobre maternidad y paternidad se enfoca en lo que se pierde o en lo difícil que es 'cargar con el hogar'. Ese tipo de lenguaje transmite un mensaje implícito: que formar una familia es una carga, más que una oportunidad. Hemos sido malos promotores de la maternidad y la paternidad, cuando en realidad cuidar es una experiencia profundamente humana, que da sentido, construye vínculos y otorga propósito".

Esta tensión entre el deseo y la viabilidad de formar familia también queda reflejada en los resultados de un estudio realizado por la Universidad de los Andes, que encuestó a más de 1.200 personas en todo el país. Aunque un 60% de los chilenos considera que tener hijos es algo positivo y deseable, un 46% dice no querer tener más y un 17% de los encuestados menciona no querer tener hijos nunca. Las principales razones serían: inseguridad o falta de estabilidad social (19%), falta de apoyo para conciliar trabajo y familia (16%) y preferencias por proyectos personales (15%).

Una de las posibles soluciones, según la académica, pasa por políticas de corresponsabilidad que vayan en favor de mujeres y hombres. Si las políticas públicas en favor del cuidado únicamente van dirigidas a las mujeres, se pueden transformar en un "salvavidas de plomo", ya que no solo hace más cara y compleja la contratación de una mujer, sino que además perpetúa la idea de que son las únicas responsables de los hijos. Esto incluye licencias parentales compartidas, sala cuna universal y esquemas de trabajo flexibles que reconozcan y valoren la labor de cuidado como parte integral de la vida profesional.

**"En 1990, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) una mujer en Chile tenía en promedio 2,58 hijos. Casi treinta años después, esa cifra se redujo a , muy por debajo del umbral de reemplazo poblacional de 2,1. Más que una mera tendencia demográfica, esta realidad hoy se percibe como un cambio estructural profundo..."**

#### Acceder a una vivienda: un obstáculo estructural

Desde la mirada económica, José Miguel Simian plantea que el precio de la vivienda se ha convertido en uno de los principales enemigos silenciosos de la natalidad. "Hay harta evidencia a nivel internacional del impacto de los precios de la vivienda sobre la natalidad. Incluso más que el empleo o el desempleo", afirma.

En Chile, los precios han aumentado sostenidamente en los últimos 15 años. Según un artículo escrito por el académico en la revista *Estudios Públicos* en 2023: "Una vivienda promedio cuesta hoy casi tres veces su valor en 2002 (en términos reales) y equivale a diez veces el ingreso anual promedio de una familia. Este número era cuatro a cinco veces en 2002". El acceso a viviendas adecuadas para criar hijos se ha vuelto inalcanzable para muchas parejas jóvenes. "El acceso a la vivienda sigue siendo muy difícil y muy caro,

y la gente se ve obligada a comprar espacios chicos, lo que también creo que puede estar jugando en contra de la natalidad", agrega.

A esta realidad se suma la precariedad del empleo, los ingresos bajos en relación con el costo de la vida y un clima generalizado de incertidumbre. "Si esto es permanente, nos vamos a 'japonizar' un poco, con una población infantil que va a ir decreciendo (...) Esto va a generar, evidentemente, un problema en la estructura del mercado laboral, va a disminuir la fuerza laboral en algún minuto (...) A futuro, va a generar, problemas en los sistemas de salud, en la medida que tienes un stock de población más grande sobre cierta edad. Y está todo el ámbito de los cuidados. ¿Quién va a cuidar a los adultos mayores? Eso también va a ser eso va a ser un tema de preocupación", advierte José Miguel.

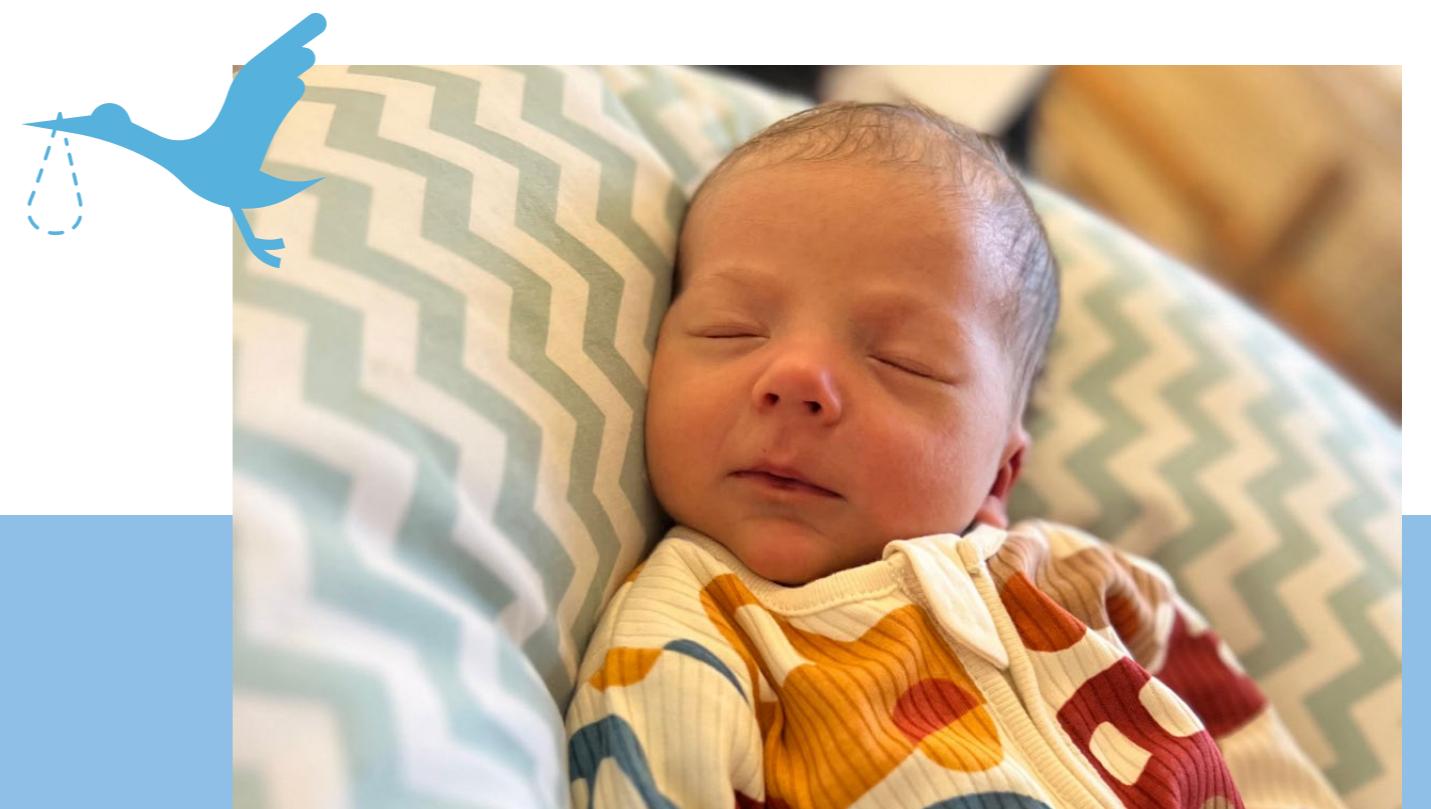
Los datos del Censo 2024 son ilustrativos: la proporción de personas mayores de 65 años llegó al 14% del total de la población, más del doble que hace cuatro décadas. Y por cada 100 personas menores de 14 años, hoy hay 79 adultos mayores, un cambio radical respecto de los 22 que había en 1992.

El director del Centro de Estudios Inmobiliarios proyecta que esta tendencia presionará a los sistemas de salud, pensiones, educación e infraestructura. "Habrá que retrasar la edad de jubilación y pensar cómo sostener a una población mayor que será cada vez más numerosa".

En ese sentido, también reconoce el rol que puede cumplir el sector privado. "Esquemas de trabajo más flexibles ayudan a que las personas puedan cuidar y trabajar", comenta. Según el mismo estudio de la Universidad de los Andes, un 36% de los chilenos cree que las empresas deberían implementar horarios de trabajo más flexibles para fomentar la natalidad, y un 34% estima que se necesitan mejores beneficios laborales para padres y madres.

#### Valorar la familia: una urgencia cultural

Álvaro Pezoa ofrece una lectura más filosófica del fenómeno. A su juicio, la caída en la natalidad refleja una transformación cultural mucho más amplia: "una pérdida de vitalidad radical".



Su mirada apunta a una transformación profunda de la manera en que entendemos la vida, el compromiso y el sentido de la existencia. "El tener hijos implica responsabilidades, muchas, y compromisos muy fuertes. Y postergaciones. Postergaciones de mis propios gustos, de ese yo, ese individuo que quiere autosatisfacerse". Lo que se ha instalado, explica, es una lógica centrada en el individuo, "una vida que está muy desde mis metas, mis logros, mi carrera, mis viajes, mis gustos. Muy en centrada en el yo y que piensa menos en el nosotros, en una visión más comunitaria de la vida, que en su núcleo, es la vida familiar".

En su análisis, este repliegue sobre el yo no es solo una tendencia cultural, sino también "una pérdida del sentido más profundo y espiritual de la vida", que no necesariamente tiene que ver con lo religioso, sino con "un cierto retroceso en la preocupación por las cuestiones trascendentales, por el sentido de la vida, por los grandes legados. Porque lo material sigue siendo parte de la vida humana, pero no lo principal", explica.



El resultado, dice, es una sociedad encerrada sobre sí misma, que pierde el impulso creador y la proyección hacia el futuro. "Hay algo muy profundo cuando las tasas de natalidad bajan tan dramáticamente y es una suerte de pérdida de vitalidad radical en la sociedad. La vida pide más vida, la vida pide expansión, la vida pide regeneración, la vida pide compañía, preocupación, afecto y amor".

Su llamado es una invitación a recuperar la idea de la familia como base de la sociedad. "Familias fuertes, sociedad fuerte y familias débiles, sociedad débil. No por nada se dice que la familia es el núcleo central o la célula fundamental de la sociedad. Lo es porque es la base, es donde se transmite la vida, es donde se forma y se educan a las personas. Se les prepara para ser buenos ciudadanos, para hacerse cargo de las responsabilidades que le tocarán en su momento como la generación más joven o ya adulta".

*"Hay algo muy profundo cuando las tasas de natalidad bajan tan dramáticamente y es una suerte de pérdida de vitalidad radical en la sociedad. La vida pide más vida, la vida pide expansión, la vida pide regeneración, la vida pide compañía, preocupación, afecto y amor", explica Álvaro Pezoa.*

#### **El rol de la empresa ante una crisis que se acerca**

Los datos son claros. En 2023, nacieron 174.067 niños, un 8% menos que el año anterior y un 37% menos que en 1992. El número promedio de hijos por mujer —1.16— está entre los más bajos de América Latina. La proporción de hogares con niños se redujo de un 62% en 1992 a un 33% en 2024. Paralelamente, aumentaron los hogares unipersonales, que hoy representan más del 21% del total. Y los hogares formados exclusivamente por adultos mayores casi se triplicaron.

Las Naciones Unidas proyecta que Chile comenzará a decrecer demográficamente en 2040. Un escenario que implica rediseñar políticas públicas, cambiar la planificación urbana y repensar cómo se estructura el desarrollo económico y social del país.

En este complejo panorama, el mundo empresarial no puede quedar al margen. Tanto María José como Álvaro coinciden en que las empresas pueden ser agentes de cambio. "Si tiene unas políticas claras y unas prácticas, la empresa puede hacer un gran bien para ayudar a la constitución de las familias, a no entorpecerlas (...) yo creo que hay que poner toda la innovación empresarial también aquí. Pongamos toda esa energía, esa innovación también a facilitar la familia y la natalidad", dice Álvaro.

Por su parte, María José Bosch plantea que "las empresas tienen un rol clave en la construcción de entornos que faciliten la compatibilidad entre el trabajo y la vida familiar. No necesitan esperar cambios externos —como políticas públicas— para avanzar; pueden generar hoy condiciones concretas que hagan posible ese equilibrio". A su juicio, "invertir en la familia no es un costo, sino una decisión estratégica que fortalece la sostenibilidad y el compromiso organizacional".

De hecho, un estudio que realizó junto al académico del ESE, Matías Braun, demuestra que los trabajadores que tienen personas a su cuidado —hijos, adultos mayores u otros— reportan mayores niveles de satisfacción y bienestar que quienes no cuidan a nadie. "El cuidado no solo es una carga, también puede ser una fuente profunda de sentido. Y los trabajadores más felices también son más comprometidos y productivos", explica.

En ese contexto, las empresas tienen la oportunidad de liderar una transformación cultural concreta. No solo como espacios laborales, sino como actores sociales con capacidad de innovar, influir y apoyar a las futuras generaciones.

Esta visión está plenamente alineada con la misión del ESE Business School, que busca formar líderes capaces de impactar positivamente en sus organizaciones y en la sociedad. Porque cuando las empresas asumen con seriedad el cuidado, la corresponsabilidad y la familia, no solo fortalecen sus equipos, también están ayudando a reconstruir las bases de una sociedad que quiere —y puede— volver a mirar con esperanza hacia el futuro.





REPORTAJES TEMAS PAÍS

# El Puente: Cómo retomar la ruta del crecimiento en Chile

por Cecilia Cifuentes

Directora del Centro de Estudios Financieros del ESE Business School.

*En enero de 2024, bajo el liderazgo de Rolf Lüders, un grupo de diecisiete economistas decidimos embarcarnos en un ejercicio difícil, pero muy necesario: consensuar un diagnóstico sobre las causas de este estancamiento y acordar un conjunto de reformas que nos permitan aspirar nuevamente a un crecimiento cercano al 4% anual. El resultado fue el documento “El Puente: uniendo visiones para retomar la ruta del crecimiento”.*

Chile ha perdido en la última década el dinamismo económico que lo caracterizó durante gran parte de su historia reciente. Durante más de tres décadas, el crecimiento fue un motor que impulsó mejoras en el empleo, aumentos reales de salarios y una reducción drástica de la pobreza. Muchos llegaron a creer que ese dinamismo era parte natural del paisaje. Sin embargo, hace más de diez años que nos movemos en un escenario distinto: inversión debilitada, productividad estancada y una participación laboral que desaprovecha el talento de mujeres y jóvenes. Crecer menos de 1% per cápita en promedio, como ha ocurrido en este período, no es una mera estadística: es una advertencia sobre el futuro.



El país perdió impulso en sus tres grandes motores: la acumulación de capital, la creación de empleo y la productividad. Sin inversión no hay nuevas oportunidades productivas; sin mejoras de productividad, los salarios no pueden aumentar de manera sostenida; y sin más personas participando en el mercado laboral, el potencial de crecimiento se reduce. El bajo dinamismo no solo limita las posibilidades de progreso individual, también estrecha el margen fiscal para financiar demandas ciudadanas urgentes en seguridad, salud, pensiones y vivienda. El crecimiento económico no es un fin en sí mismo, pero sin él la política social pierde sustento.

Con esa preocupación, en enero de 2024, bajo el liderazgo de Rolf Lüders, un grupo de diecisiete economistas de visiones diversas decidimos embarcarnos en un ejercicio difícil, pero muy necesario: consensuar un diagnóstico sobre las causas de este estancamiento y acordar un conjunto de reformas que nos permitan aspirar nuevamente a un crecimiento cercano al

4% anual. El resultado fue el documento "El Puente: uniendo visiones para retomar la ruta del crecimiento", que recoge medidas concretas en seis áreas clave. La regla fue estricta: cada propuesta debía contar con el respaldo unánime de todos los participantes. Esa exigencia hizo más difícil el proceso, pero también más valioso el resultado, porque lo que aquí se plantea no es patrimonio de un sector político, sino un esfuerzo transversal para volver a poner el crecimiento en el centro de la agenda nacional.

Al elaborar el diagnóstico coincidimos en que hay ciertos principios básicos que deben ser respetados si aspiramos a retomar el desarrollo: estabilidad macroeconómica, certeza jurídica, respeto a la propiedad privada, un régimen democrático que combine representatividad y gobernabilidad, y un Estado que focalice su acción social en quienes más lo necesitan, sin asfixiar la iniciativa privada. No es un listado teórico, sino las condiciones mínimas para que cualquier estrategia de crecimiento tenga sentido y posibilidades de éxito.

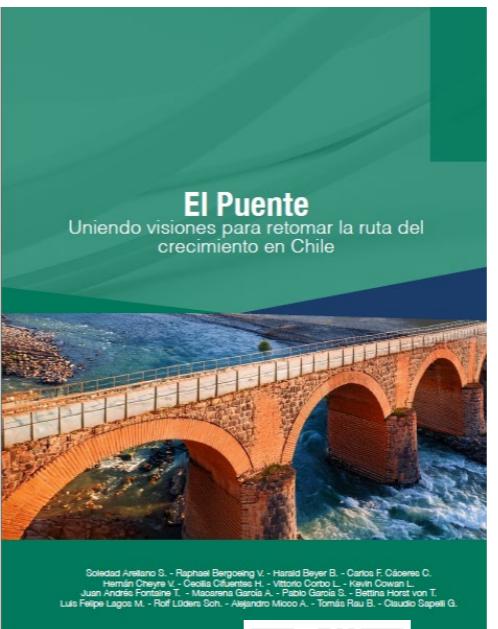
## Seis frentes de acción

La primera gran tarea es recuperar la inversión y el ahorro. Chile invierte hoy un 24% del PIB, pero para alcanzar un crecimiento tendencial de 4% anual es necesario acercarse al 30%. Esto no es una meta antojadiza: países que han logrado mantener tasas de crecimiento altas después de alcanzar niveles de ingreso similares al nuestro —como Australia, Irlanda o Corea del Sur— lo han hecho sosteniendo tasas de inversión robustas y mejorando de manera sistemática la productividad. En nuestro caso, avanzar en esa dirección exige un entorno más predecible y amigable para la inversión. Eso incluye un sistema tributario competitivo, capaz de incentivar el ahorro interno, así como mercados de capitales profundos que canalicen recursos hacia proyectos de largo plazo. También requiere flexibilizar la regulación para que el ahorro previsional y de seguros de vida pueda financiar inversiones de mayor retorno, como infraestructura o activos alternativos, que no solo generan rentabilidad, sino que fortalecen la base productiva del país.

El segundo ámbito es el mercado laboral. Aquí no basta con crear empleos: necesitamos que sean formales, estables y que permitan trayectorias de crecimiento para los trabajadores. Chile enfrenta tres problemas que se retroalimentan: una baja tasa de ocupación, que es particularmente aguda entre mujeres y jóvenes; un nivel de informalidad que ronda el 30% y que no se ha reducido ni en períodos de alto crecimiento; y un déficit en habilidades básicas, con un porcentaje significativo de adultos en situación de analfabetismo funcional. La reforma más relevante que proponemos es reemplazar el actual sistema de indemnizaciones por años de servicio —que desincentiva la movilidad y beneficia solo a una fracción de trabajadores— por una indemnización a todo evento, financiada mediante una cotización adicional a la cuenta individual del seguro de cesantía. Esta medida, implementada gradualmente, daría más seguridad a los trabajadores en caso de despido, reduciría la rotación artificial y haría más viable la contratación formal, especialmente en empresas pequeñas.

En paralelo, urge reformar el sistema de capacitación para que llegue a quienes realmente lo necesitan y responda a la demanda efectiva del mercado laboral. Esto implica evaluar mejor las competencias, vincular la formación con sectores productivos en expansión y eliminar programas que han demostrado baja efectividad. También es fundamental avanzar hacia una sala cuna universal que reduzca las barreras de entrada al trabajo para las mujeres, en un esquema de financiamiento compartido entre Estado y empleadores.

La educación es el tercer pilar y aquí la evidencia es clara: las brechas en capital humano explican buena parte de las diferencias en crecimiento entre países. Chile gasta más que el promedio de la OCDE en educación, pero ha concentrado gran parte de esos recursos en la educación superior, descuidando la etapa preescolar, que es la que tiene mayor retorno social. Necesitamos ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación inicial, especialmente



Puedes ver la publicación completa en



en sectores vulnerables, y atraer a las carreras de pedagogía a los mejores talentos, ofreciendo mejores condiciones laborales y trayectorias profesionales atractivas. Además, debemos repensar la formación técnica y acortar carreras universitarias excesivamente largas, para facilitar una inserción más rápida y productiva en el mundo del trabajo. En países como Alemania o Suiza, la estrecha relación entre formación técnica y demandas empresariales ha demostrado ser un motor potente de productividad, y ese es un camino que podemos y debemos explorar con mayor decisión.

La modernización del Estado es el cuarto frente. Aquí el consenso es amplio: la llamada “permisología” se ha convertido en una traba costosa y poco justificada para la inversión. No hablamos de relajar estándares, sino de agilizar procesos. Proponemos aplicar criterios de proporcionalidad regulatoria, permitir que ciertos requisitos se acrediten mediante declaraciones juradas y ampliar el uso de peritos externos para evitar cuellos de botella. También es esencial garantizar la invariabilidad de las reglas durante la tramitación de un proyecto, porque los cambios normativos sobre la marcha desincentivan la inversión y aumentan la incertidumbre. La reforma del Estado también debe abordar su estructura: reducir ministerios para mejorar la coordinación, profesionalizar la alta dirección pública y crear una agencia autónoma que evalúe la calidad de las políticas públicas y la productividad.

En materia de productividad, nuestro quinto ámbito de acción, el desafío es mayor: llevamos dos décadas sin mejoras en la Productividad Total de Factores. Y si algo nos enseña la experiencia internacional es que, a largo plazo, la productividad lo es casi todo. Es importante incentivar la innovación, pero también debemos ser más pragmáticos y adaptar tecnologías ya probadas en otros países, evitando la tentación de reinventar la rueda. Esto requiere abrir los mercados a mayor competencia, reducir barreras de entrada y dar un trato tributario que no penalice el crecimiento de las PYMES.



Si una empresa pequeña sabe que al superar cierto umbral de ventas enfrentará una carga impositiva mucho más alta, es probable que limite su expansión. Corregir esos desincentivos es clave para que las empresas puedan escalar y aprovechar economías de escala.

Finalmente, la política social debe dejar de verse como un ámbito desconectado del crecimiento. La propuesta de un impuesto negativo al ingreso busca precisamente esa integración: otorgar un subsidio gradual a trabajadores formales de bajos ingresos, de manera que la ayuda estatal esté asociada a la formalidad y no a la informalidad. Esta política, implementada con responsabilidad fiscal y financiada mediante la reorganización de programas dispersos e ineficientes, podría beneficiar a cerca de dos millones de personas, fomentando la inclusión laboral y mejorando los ingresos autónomos.

## Un llamado a la acción

Nada de lo que proponemos requiere inventar soluciones desconocidas. Muchas de estas ideas han sido discutidas en el pasado, pero han quedado fragmentadas y sin continuidad. La diferencia de “El Puente” es que integra un diagnóstico consensuado con propuestas concretas, técnicamente sólidas y políticamente transversales. Hemos buscado, además, que cada medida sea realista en sus costos y factible de implementar en el marco de un compromiso serio con la estabilidad macroeconómica.

Chile ya demostró que puede crecer rápido y de manera inclusiva. Lo hicimos cuando las reformas económicas y las políticas sociales se reforzaron mutuamente, y cuando existió una visión de largo plazo que trascendió a los gobiernos de turno. Hoy, con un escenario internacional más incierto y un clima interno marcado por la desconfianza, el desafío es mayor, pero no imposible. Tenemos el conocimiento técnico, la experiencia comparada y el consenso mínimo necesario para empezar.

El Puente está tendido. No será fácil cruzarlo: exige voluntad política, capacidad de diálogo y la decisión de poner el interés del país por sobre las diferencias ideológicas. Pero si algo nos enseñó el pasado es que cuando Chile se propone crecer de verdad, puede lograrlo. Y este es el momento de decidir si queremos volver a hacerlo.

**Cecilia Cifuentes**

Directora del Centro de Estudios Financieros del ESE, fue una de los 17 economistas invitados a participar de la elaboración de “El Puente: Uniendo visiones para retomar la ruta del crecimiento”.



# Los problemas de América Latina son problemas de personas

REPORTAJES TEMAS PAÍS

**"La América es ingobernable para nosotros. El que sirve una revolución ara en el mar. La única cosa que se puede hacer en América es emigrar".**

*Carta de Simón Bolívar al General J. J. Flores, noviembre de 1830.*



**Sandra Idrovo**  
Directora del Centro de Investigación Cultura, Trabajo, Cuidado. INALDE Business School.



**Juan Cristóbal Nagel**  
Director Académico del ESE Business School

Abrir la prensa, leer las redes sociales, o ver el noticiero en América Latina, generalmente, es un ejercicio masoquista. Enfrentarnos a la cotidianidad problemática de nuestro continente nos puede llevar muchas veces a perder la esperanza, tal como le sucedió a Bolívar al final de sus días.

Pero la solución no pasa por abandonar la lucha por una sociedad mejor, sino enfocarnos en las personas de nuestro entorno y en nuestras empresas.

Una de las curiosidades de América Latina es que somos una región con un nivel de "satisfacción vital" inusualmente alta, dados los problemas que enfrentamos. Los niveles de felicidad autorreportados tienden a ser comparables a los de sociedades mucho más prósperas y con menores niveles de problemática social, en lo que la literatura ha llamado la "paradoja del bienestar latinoamericano".

En el fondo, los retos a los que nos enfrentamos son problemas de personas, y éstos pueden ser solucionados.

## Automatización e inteligencia artificial

La relación entre América Latina, la Inteligencia Artificial (IA) y la automatización enfrenta dos principales desafíos. Por un lado, la automatización amenaza con desplazar a una gran parte de la fuerza laboral, especialmente en sectores como la manufactura, la agricultura y el servicio al cliente, donde predominan los empleos de baja y media calificación. Esto podría agravar la desigualdad económica y aumentar el desempleo.

Por otro lado, la región presenta una infraestructura limitada y una baja inversión en investigación y desarrollo de IA, lo que dificulta su capacidad para adoptar estas tecnologías de forma competitiva y aprovechar sus beneficios en áreas clave como la salud, la educación y los servicios públicos. Esta situación podría profundizar la dependencia tecnológica de América Latina respecto a los países más desarrollados.



Sin embargo, ambos escenarios pueden cambiar radicalmente si las empresas y organizaciones apuestan por decisiones que tienen en cuenta a las personas. Para el primer escenario, introducir procesos de automatización al tiempo que se implementan políticas efectivas de reentrenamiento y educación, puede abrir oportunidades a los colaboradores y a las mismas empresas dotándolas de ventajas competitivas que las posicen a la cabeza en los distintos sectores.

Para el segundo desafío, las empresas pueden desempeñar un rol transformador invirtiendo directamente en innovación local, a través del financiamiento de laboratorios de IA, incubadoras de *startups* y proyectos de investigación en colaboración con universidades

y centros científicos de la región. Asimismo, pueden contribuir al desarrollo del talento especializado mediante programas de formación interna, becas, pasantías y cursos intensivos abiertos al público, que fortalezcan habilidades en ciencia de datos, aprendizaje automático y automatización. Además, la formación de alianzas público-privadas representa una vía efectiva para cofinanciar proyectos tecnológicos, compartir datos estratégicos y ofrecer recursos computacionales que aceleren la adopción de la IA en sectores clave. Por último, el compromiso del sector privado con el desarrollo de soluciones tecnológicas con impacto social —como herramientas para mejorar el diagnóstico en salud, optimizar servicios públicos o personalizar la educación— no solo impulsa la innovación, sino que también

contribuye al bienestar y al desarrollo sostenible de las comunidades latinoamericanas.

### **La baja natalidad**

La crisis demográfica ha llegado para quedarse, y nuestra región está en el epicentro. Según el Banco Mundial, América Latina es la región del mundo donde la tasa de fecundidad —el número de hijos por mujer en edad fértil— más ha caído en los últimos años. En la mayoría de los países de América Latina, la cantidad de nacimientos al año está por debajo de la tasa que permitiría mantener la población.

Las consecuencias económicas de este fenómeno serán considerables. Los patrones de consumo sin duda cambiarán —por ejemplo, habrá menos colegios y universidades y más

clínicas geriátricas— y las empresas deberán esforzarse por conseguir talento. La presión sobre las finanzas públicas, que se verán obligadas a financiar a una mayor cantidad de adultos mayores en base a una menor fuerza de trabajo, serán enormes.

Las empresas deben comenzar a adaptarse a estos cambios, modificando sus políticas de jubilación, y reformulando sus estrategias de búsqueda y retención de talentos. Sin embargo, la empresa también puede ayudar a revertir esta tendencia. Las empresas que se enfoquen en medidas profamilia y faciliten la conciliación entre familia y trabajo no solo podrán acceder a buenos talentos, sino que estarán afianzando su propósito y contribuyendo positivamente con la sociedad.

### **Violencia y polarización**

La violencia y la polarización en América Latina tienen raíces profundas que se entrelazan con la historia social y política de la región. Una de las causas más persistentes es la desigualdad socioeconómica que ha dejado a grandes sectores de la población en condiciones de pobreza y exclusión. Esta falta de acceso a oportunidades, educación y servicios básicos no solo genera frustración y descontento, sino que también crea un caldo de cultivo para el crecimiento de la delincuencia y los conflictos sociales. A esta situación se suma la debilidad institucional y la corrupción endémica que afectan a muchos países latinoamericanos. Cuando las instituciones no funcionan con eficacia ni transparencia, la ciudadanía pierde la confianza en el sistema democrático y en el estado de derecho. Esto no solo impide una respuesta efectiva frente a la violencia, sino que también profundiza las divisiones sociales, ya que diferentes grupos comienzan a ver al otro como una amenaza en lugar de como un interlocutor.

Las empresas pueden ser un actor importante en la reducción de la violencia y la polarización. Una de las acciones más efectivas es la generación de empleo digno e inclusivo, brindando oportunidades reales de desarrollo que contribuyan a la mejora económica y social de las personas. Además, las empresas pueden invertir en el desarrollo local mediante programas de responsabilidad social que apoyen la educación, el emprendimiento, la cultura y la mejora de infraestructuras básicas, fortaleciendo el tejido social en las zonas geográficas donde operan. Al mismo tiempo, promover una cultura organizacional basada en el respeto, la diversidad y el diálogo dentro y fuera de las empresas puede ayudar a contrarrestar los discursos polarizantes. La adopción de políticas de transparencia y ética empresarial también es crucial, ya que contribuye a recuperar la confianza ciudadana en las instituciones y al fortalecimiento del



estado de derecho. Finalmente, mediante alianzas multisectoriales con gobiernos, organizaciones sociales y organismos internacionales, el sector privado puede convertirse en un aliado estratégico en la prevención de la violencia y en la promoción de una paz duradera en la región.

### **Propósito en el trabajo**

En América Latina estamos viviendo una crisis del propósito en el trabajo y eso podría estar llevando a un incremento en los conflictos

interpersonales tanto en el trabajo como en la sociedad en general.

En un reciente estudio de campo de la Universidad de los Andes (Chile), un 31% de los trabajadores afirmó que su trabajo contribuye poco o nada a un fin trascendente en la sociedad. Proporciones similares reportaron que aprenden poco o nada en sus trabajos, que no toman decisiones relevantes, e incluso, que no se sienten valorados como personas.

Cuando un trabajador no encuentra ni propósito ni valoración como persona en su trabajo, poco o nada van a contribuir a la productividad de la empresa. Aunque la evidencia acerca de esto aún no es concluyente, no debería sorprender ver que esa frustración se derrame a su vida fuera del trabajo.

El rol social de las empresas pasa por dotar a sus trabajadores de una verdadera valorización como personas y de un propósito auténtico y trascendente. No en balde, existe una fuerte correlación entre la satisfacción de los trabajadores y el desempeño de las empresas donde trabajan. Trabajadores felices hacen empresas exitosas.

### **La empresa y la persona**

Muchos de los males que aquejan a nuestras sociedades tienen que ver con la falta de transcendencia, el bajo nivel de logro y la poca valorización. Dado que las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en empresas y organizaciones, es en esos ambientes donde las ansias de los seres humanos pueden, y deben, ser alimentadas.

Las escuelas de negocios de la región tenemos que recordar a los líderes empresariales que el poner a las personas al centro es bueno para sus empresas y también para la sociedad. La "humanización" de nuestras sociedades pasa por el cambio en nuestros ambientes de trabajo.

América Latina es un continente de esperanza, con una población grande y trabajadora que merece un nivel de desarrollo mucho mayor. Esperar que el Estado venga a solucionar las ansias de las grandes mayorías no solo es quimérico, sino que llevará a frustraciones que podrían desembocar en soluciones políticas radicales, como ya hemos visto en varios de nuestros países. El rol "descompresor" de la empresa en estos conflictos nunca ha sido más necesario.

# Una mesa común para pensar la salud pública



**E**n 2023 un grupo de académicos de diversas facultades de la Universidad de los Andes comenzó a reunirse con un objetivo ambicioso: contribuir desde la academia a los debates de políticas públicas en salud, con una mirada interdisciplinaria y un sello institucional claro. De esos encuentros informales nació la **Iniciativa en Gestión e Innovación en Salud**, hoy liderada por la profesora Natalia Yankovic y el psiquiatra Francisco Bustamante, con el apoyo del Departamento de Salud Pública de la Facultad de Medicina.

*Médicos, ingenieros, odontólogos y estadísticos se reúnen a almorzar una vez al mes. Lo hacen para conversar, compartir lo que investigan y, sobre todo, para pensar juntos cómo mejorar el sistema de salud en Chile. Lo que comenzó como un encuentro informal entre académicos de distintas facultades se ha transformado en un espacio activo, interdisciplinario y orientado a la acción.*





Académicos participantes en una de las reuniones.

Las reuniones iniciales fueron convocadas por Bustamante, quien identificó la necesidad de generar redes internas entre quienes investigan temas de salud desde distintas áreas. Por su parte, desde el ESE Business School, Natalia Yankovic —profesora asociada del Área de Marketing y Operaciones del ESE, directora de Innovación Docente y experta en gestión de operaciones en el ámbito de la salud— han tenido un papel clave en articular las capacidades de distintas unidades académicas. Su experiencia en planificación, estrategia y procesos en organizaciones sanitarias ha sido fundamental para consolidar esta mesa interdisciplinaria como un espacio de trabajo efectivo, donde se cruza la evidencia con propuestas aplicables. Natalia menciona que esta iniciativa “surge como la formalización de un grupo de profesores interdisciplinarios de la Universidad que se estaban juntando de manera periódica

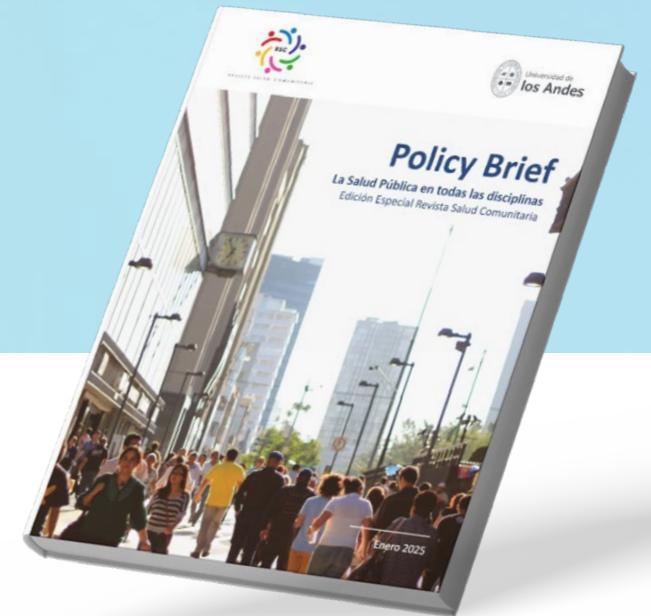
con el fin de compartir experiencias y de intentar ver si es que podíamos construir una voz en políticas públicas con el sello de la misión y de los valores de la institución. O sea, conseguir transformarnos en un actor con opinión de las políticas públicas en salud, con la mirada de la Universidad”.

A la fecha, el grupo congrega a cerca de 30 académicos de facultades como Medicina, Enfermería, Odontología, Ciencias Económicas, Ingeniería Comercial y el propio ESE, además de investigadores de centros especializados como el Centro de Envejecimiento y el Centro de Estudios Territoriales. Las reuniones se realizan una vez al mes en el Comedor Security de la Escuela y son un espacio tanto para compartir investigaciones como para desarrollar propuestas concretas de incidencia pública.

### De la conversación a la acción

A pesar de ser una iniciativa reciente, ya ha producido resultados visibles. El 13 de diciembre de 2024, en el Aula Magna del ESE, se realizó el simposio La Nueva Propuesta de Reforma en Salud: Discusión y Análisis desde la Salud Pública, donde participaron importantes figuras como Bernardo Martorell, actual subsecretario de Redes Asistenciales y entonces asesor del Ministerio de Salud; el exministro Jaime Mañalich; y el senador y médico Juan Luis Castro. La instancia fue moderada por Yankovic.

En julio de 2025 se repitió la experiencia, con otro encuentro que se llamó “Demografía sin maquillaje: Lo que el Censo nos obliga a mirar”. En esta instancia se analizaron los resultados del último Censo y sus implicancias en políticas públicas, migración y natalidad. El encuentro contó con la presentación de Ricardo Vicuña, director del Instituto Nacional de Estadísticas, y del ginecólogo de la Universidad de los Andes, Manuel Donoso. Además, se desarrolló un panel de conversación integrado por el senador de la República, José Miguel Insulza; Cecilia Cifuentes, directora del Centro de Estudios Financieros del ESE y miembro del



Disponible en línea, el número puede revisarse en [uandes.cl/edicion-especial-policy-brief](http://uandes.cl/edicion-especial-policy-brief).

Consejo Consultivo Previsional y Claudia Rodríguez, profesora del Departamento de Salud Pública.

A estos simposios se sumó otro hito relevante: la publicación de un número especial en la revista *Salud Comunitaria Uandes*, con *briefs* de política pública escritos por miembros de la iniciativa. Esta publicación académica y científica, de acceso abierto, está dirigida a profesionales y estudiantes vinculados a los desafíos de la salud comunitaria. En palabras de su editora en jefe, Claudia Rodríguez: “Cada artículo en este volumen es un ejemplo del impacto que la investigación y la generación de conocimiento pueden tener en la práctica clínica y en las políticas de salud”.

El volumen reúne investigaciones aplicadas sobre temas tan diversos como el uso racional de antibióticos o el potencial de la realidad virtual en contextos clínicos pediátricos.

Esta publicación refleja el espíritu que se ha buscado impulsar dentro de la mesa: que las ideas compartidas no se queden en la conversación, sino que se concreten en propuestas, investigaciones y documentos

que puedan incidir en la práctica. Esa mirada orientada a resultados, ha sido clave para proyectar el trabajo de la iniciativa más allá del entorno académico. "Estamos tratando siempre de que lo que se discute se transforme en un entregable, una traza, un registro de lo que estamos haciendo", menciona Natalia Yankovic.

#### **La fuerza de lo interdisciplinario**

Otra de las iniciativas que bien representa este carácter interdisciplinario y enfocado a resultados es la investigación conjunta entre el psiquiatra Francisco Bustamante y Leonardo Epstein, académico de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y experto en estadística aplicada. Juntos han desarrollado un estudio sobre el efecto de las recesiones económicas en las tasas de suicidio en Chile, cruzando herramientas del marketing y modelos econométricos con datos de salud pública.

"Pese a que ellos investigan en algo que pudiera parecer muy ajeno a la prevención del suicidio, como puede ser el marketing, hemos visto que las herramientas que utilizan (...) son aplicables para la predicción de muertes por suicidio", afirma Bustamante. El trabajo ya ha producido dos *papers* en vías de publicación y abre nuevas líneas de estudio sobre fenómenos como la influencia de series televisivas en comportamientos suicidas.

Por su parte, Leonardo destaca lo inédito de esta convergencia: "Este problema, si lo hubieran abordado solamente psiquiatras, no se les habría ocurrido; estadísticos trabajando en forma aislada tampoco habríamos visto el potencial en la aplicación. Esta empresa es exitosa precisamente por el carácter interdisciplinario que tiene".

***"Pese a que ellos investigan en algo que pudiera parecer muy ajeno a la prevención del suicidio, como puede ser el marketing, hemos visto que las herramientas que utilizan (...) son aplicables para la predicción de muertes por suicidio", explica el psiquiatra Francisco Bustamante sobre el trabajo conjunto que realiza con el académico Leonardo Epstein.***



Francisco Bustamante y Natalia Yankovic.



Participantes de la Iniciativa en reunión.

#### **Proyecciones: más investigación, más impacto**

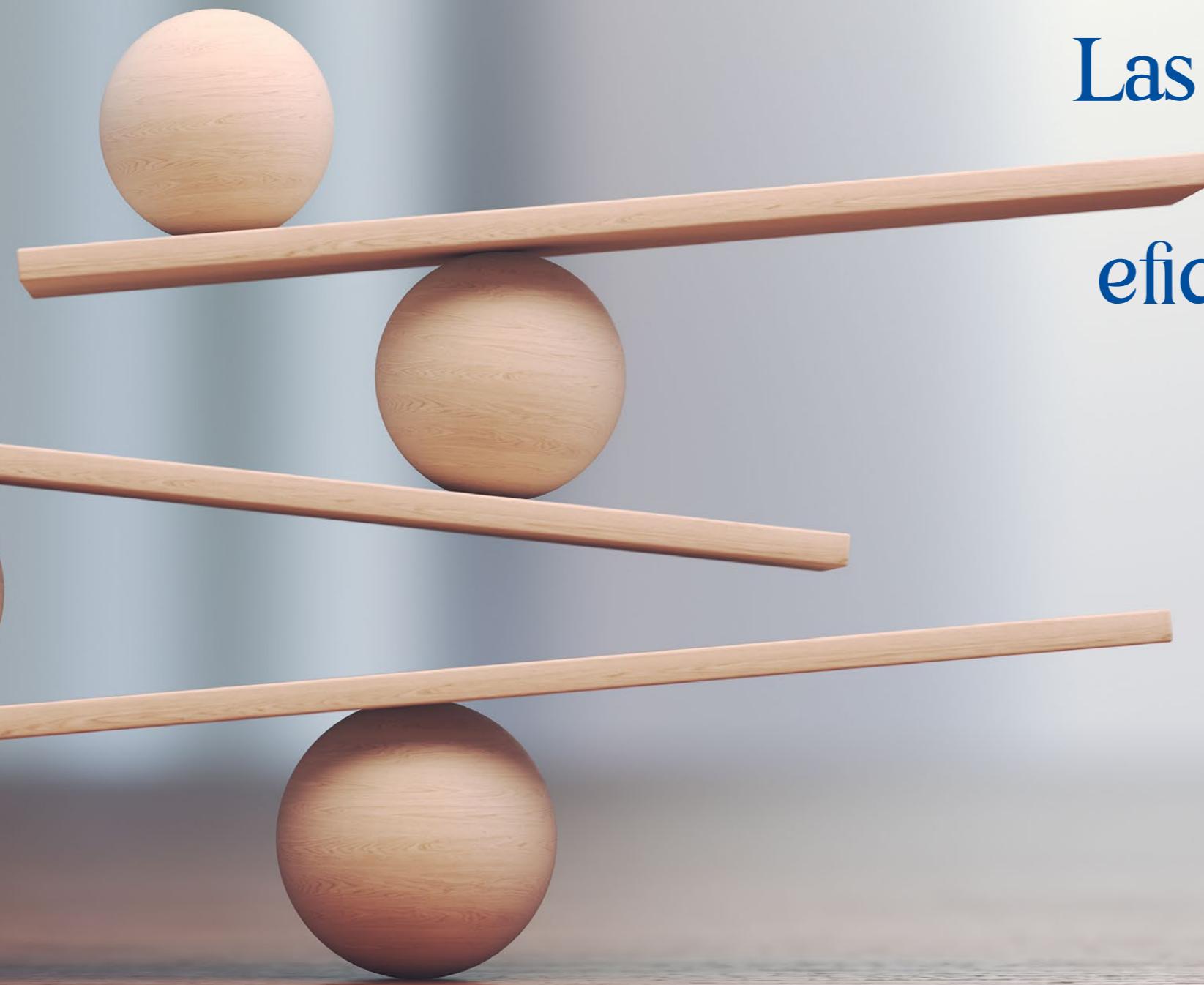
Actualmente, se espera la publicación de nuevos *policy briefs*, que documentarán las investigaciones y propuestas desarrolladas por los participantes. A mediano plazo, los impulsores de la iniciativa esperan consolidar el grupo, ampliar la participación de académicos y exalumnos interesados en salud pública, y avanzar hacia la creación de un centro de investigación con proyección nacional.

"Queremos que la Universidad de los Andes pueda ser un referente en lo que se refiere a políticas públicas, evaluación y propuestas de políticas públicas", afirma Francisco.

Natalia Yankovic refuerza esa idea valorando que este tipo de iniciativas fortalecen el rol público de la Universidad en general y del ESE en particular. "Yo participo del Instituto de

Sistemas Complejos de Ingeniería (ISCI) donde ya tenemos esta exposición multidisciplinaria. Hacemos cosas e incluso he estado muchas veces en un quirófano. Tenemos la parte práctica —que además es el sello del profesor del ESE— tenemos convenios avanzados... pero eso yo lo hacía a través del ISCI y ahora esto me da la posibilidad de hacer cosas en la Universidad, de construir nuestras propias competencias y nuestras propias vinculaciones", reflexiona.

La Iniciativa en Gestión e Innovación en Salud es un ejemplo de cómo la colaboración entre disciplinas no solo enriquece el conocimiento, sino que permite incidir en las grandes conversaciones del país. Con resultados visibles y nuevos desafíos por delante, este grupo comienza a consolidarse como un actor académico con vocación pública y capacidad de transformar evidencia en propuestas concretas para la salud de Chile.



# El Arte de la ambidextría gerencial en startups: Las competencias clave para equilibrar eficiencia e innovación



**Juan Acevedo**  
Investigador Centro  
Innovación y  
Emprendimiento del ESE  
Business School.



**Iván Díaz Molina**  
Director Centro Innovación  
y Emprendimiento del ESE  
Business School.

**E**n el ecosistema dinámico y competitivo de las *startups*, los CEOs enfrentan un desafío constante: equilibrar la explotación de recursos existentes con la exploración de nuevas oportunidades. Esta capacidad, conocida como "ambidextría gerencial", puede marcar la diferencia entre el éxito sostenido y el fracaso de estas empresas emergentes.

Un estudio reciente publicado en el *International Entrepreneurship and Management Journal* (2025) por los investigadores Juan Acevedo e Iván Díaz Molina del ESE Business School de la Universidad de los Andes, profundiza en este fenómeno, examinando cuáles son las competencias transversales que más influyen en la capacidad de los CEOs de *startups* para desarrollar esta ambidextría tan necesaria.

Basado en el artículo de investigación: "*Managers' ambidexterity in startups' CEOs: effect of transversal competencies in the balance of pursuing exploratory and exploitative innovation*" por Juan Acevedo e Iván Díaz Molina, publicado en el *International Entrepreneurship and Management Journal* (2025).

## El dilema de la ambidextría en startups

Las startups son consideradas motores importantes del desarrollo económico y la creación de empleo, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. Sin embargo, los datos de la OCDE (2024) indican que el dinamismo empresarial está disminuyendo en la mayoría de los países, con los sectores de alta tecnología experimentando el mayor declive: estas empresas están más expuestas a la incertidumbre y al riesgo que otras, enfrentando una mayor probabilidad de fracaso.

Para evitar este destino, los CEOs de startups necesitan desarrollar lo que los investigadores llaman "ambidextría gerencial". Esta se define como "la orientación conductual de un gerente hacia la combinación de actividades de exploración y explotación dentro de un cierto período". En palabras más simples, es la capacidad de equilibrar eficazmente dos tipos de actividades aparentemente contradictorias:

- Actividades de explotación:** aprovechar y mejorar los recursos y conocimientos existentes, buscando eficiencia y optimización.
- Actividades de exploración:** buscar, crear y experimentar con nuevas oportunidades, asumiendo riesgos e innovando.

La ambidextría gerencial resulta particularmente desafiante en startups debido a sus limitados recursos, inestable integración en el mercado y mayor susceptibilidad a choques externos. A diferencia de las grandes empresas, las emergentes tienen menos niveles jerárquicos y sus gerentes están más involucrados en la implementación operativa.

## Las competencias transversales y la ambidextría

El estudio de Acevedo y Díaz Molina se enfocó en identificar qué competencias transversales tienen mayor impacto en la ambidextría gerencial en CEOs de startups chilenas. Basándose en investigaciones previas, los autores examinaron seis competencias clave:

- Emprendimiento:** la capacidad de ejecutar tareas y lograr objetivos a pesar de recursos limitados.
- Empoderamiento:** la habilidad para maximizar el potencial de los recursos humanos limitados de la startup.
- Visión:** la capacidad de generar conceptos nuevos y originales.
- Orquestación empresarial:** la habilidad para gestionar aspectos financieros y legales del negocio para minimizar riesgos.
- Networking:** la capacidad de construir relaciones con stakeholders externos.
- Perseverancia:** La capacidad de seguir trabajando a pesar de los obstáculos.

Los investigadores adoptaron un enfoque innovador, conectando estas competencias con la teoría de los microfundamentos de la ambidextría, que identifica las predisposiciones individuales como determinantes de esta. Específicamente, analizaron dos dimensiones cognitivas clave: la motivación (relacionada con las cinco primeras competencias) y la resiliencia (relacionada con la perseverancia).



## Metodología y hallazgos clave

El estudio se realizó mediante una encuesta a 85 CEOs de startups chilenas, seleccionadas de una base de datos de 253 empresas listadas en Startupeable, una plataforma que proporciona información sobre startups en América Latina. La muestra incluyó una variedad de industrias de alta tecnología, como software informático, telecomunicaciones, medio ambiente, fintech y biotecnología.

Los resultados del análisis de regresión revelaron hallazgos significativos:

- La perseverancia resulta ser la competencia con mayor impacto en la ambidextría gerencial.** Esta competencia, relacionada con la dimensión de resiliencia, permite a los gerentes superar constantemente los contratiempos y mantener una fuerte creencia en el éxito futuro.
- El emprendimiento, la orquestación empresarial y el networking también tienen un impacto positivo significativo** en la capacidad de los gerentes para equilibrar la exploración y la explotación.
- Sorprendentemente, el empoderamiento y la visión no mostraron un impacto significativo** en la ambidextría gerencial, contrario a lo que algunos estudios previos sugerían.
- La edad de la empresa no moderó significativamente la relación entre competencias y ambidextría,** excepto para la orquestación empresarial. Esto contradice la idea de que las competencias transversales son especialmente críticas en las etapas iniciales de las startups.

## La perseverancia: el pilar de la ambidextría

Un hallazgo central del estudio es que la perseverancia emerge como la competencia más influyente en la ambidextría gerencial. Esto resalta la importancia de la dimensión de resiliencia en el contexto de las startups. Según Muller et al. (2019), la perseverancia implica trabajar incansablemente a pesar de los obstáculos y mantener una fuerte creencia en el éxito futuro. Esta mentalidad permite a los gerentes recuperarse de los contratiempos y tomar decisiones optimistas, lo que en última instancia los conduce a una mayor sensación de competencia.

La perseverancia está estrechamente relacionada con la resiliencia, que gobierna la capacidad de manejar tareas conflictivas en situaciones estresantes. Estas habilidades son esenciales para responder a obstáculos y fracasos, permitiendo a los individuos tomar decisiones positivas y sentirse más capaces.

La investigación previa ha destacado la resiliencia como un factor crucial para manejar tareas conflictivas durante situaciones estresantes, a menudo asociadas con la ambidextría.

## El factor motivacional: Emprendimiento, orquestación y networking

Además de la perseverancia, otras tres competencias mostraron un impacto significativo en la ambidextría gerencial:

**El emprendimiento** tiene un fuerte impacto en la ambidextría, destacándose como una habilidad energética importante porque las startups no tienen tiempo para la vacilación debido a sus escasos recursos. Como factor motivacional, el emprendimiento impulsa activamente a los individuos hacia la novedad y los desafíos, mejorando la autoeficacia, la preparación y la adaptabilidad en la gestión de la exploración y explotación.

*El emprendimiento tiene un fuerte impacto en la ambidextría, destacándose como una habilidad energética importante porque las startups no tienen tiempo para la vacilación debido a sus escasos recursos.*

**La orquestación empresarial** influye en la ambidextría de los CEOs en startups porque implica una amplia variedad de tareas, como estructurar cosas, hacer cronogramas, cumplir plazos y garantizar procesos. Esta capacidad para gestionar eficientemente las operaciones diarias mientras se mantiene una visión estratégica es crucial para balancear actividades de exploración y explotación.

**El networking** es una habilidad crucial para los CEOs de startups, ya que ofrece una gama de opciones para gestionar las tensiones que surgen de las actividades de exploración y explotación. Cuando se enfrentan a decisiones complejas, el networking proporciona recursos valiosos y una multitud de alternativas a considerar.

## La paradoja de la edad de la empresa

Un hallazgo sorprendente del estudio fue que la edad de la empresa no moderó significativamente la relación entre las competencias transversales y la ambidextría gerencial, a excepción de la orquestación empresarial.

Esto contradice lo que sugieren algunos académicos, quienes argumentan que las competencias transversales son críticas para que los CEOs naveguen por las caóticas etapas iniciales. Los resultados de este estudio se alinean más con Balboni et al. (2019), quienes sugieren que la

ambidextría no está positivamente asociada con las etapas tempranas y que sus efectos beneficiosos solo emergen más tarde.

Parida et al. (2016) también muestran que las empresas emprendedoras jóvenes tienden a favorecer la exploración o la explotación, ya que la ambidextría podría disminuir la variabilidad del rendimiento. Esto sugiere que, contrariamente a la creencia popular, intentar equilibrar exploración y explotación desde muy temprano podría no ser siempre la mejor estrategia para todas las startups.

## Implicaciones teóricas y prácticas

### Implicaciones teóricas

El estudio contribuye significativamente a la literatura sobre ambidextría gerencial y los microfundamentos de la ambidextría, arrojando luz sobre las tareas de exploración y explotación de los CEOs de startups, un

área que ha recibido atención limitada de los académicos que se han centrado principalmente en empresas más grandes.

El artículo ofrece información valiosa sobre empresas de alta tecnología que deben ser ambidiestras para tener éxito en un entorno de mercado dinámico. Deben tanto consolidar negocios existentes como, simultáneamente, encontrar nuevas oportunidades, lo que hace que el papel del CEO sea crítico y la importancia de la ambidextría gerencial se acentúe.

Además, el artículo avanzó teóricamente al explorar los rasgos cognitivos que influyen en el comportamiento ambidiestro en CEOs de startups. Basándose en la teoría de los microfundamentos de la ambidextría, el estudio destaca la mayor influencia de los factores de resiliencia y motivación, lo que es consistente con los hallazgos de investigaciones previas en otras industrias.



*El programa "StartUp Chile", lanzado en 2010, ha posicionado al país como un centro de innovación en América Latina y como la principal startup del mundo. Como resultado, Chile sirve como un modelo ejemplar de un país emergente de rápido crecimiento con altas tasas de actividades emprendedoras.*

### Implicaciones prácticas

El estudio analiza el papel crítico de la ambidextría gerencial en empresas emergentes. Aunque un mayor número de startups han logrado éxito, un número creciente de estas empresas alcanzan un crecimiento limitado. Para abordar estas limitaciones, los CEOs pueden desarrollar la capacidad de equilibrar la explotación de recursos existentes y la exploración de nuevas oportunidades.

Notablemente, la investigación indica que la ambidextría gerencial mejora al cultivar competencias transversales como persistencia, orquestación empresarial y networking. Para ello, los gerentes deberían crear entornos que promuevan la disciplina, la confianza y el apoyo.

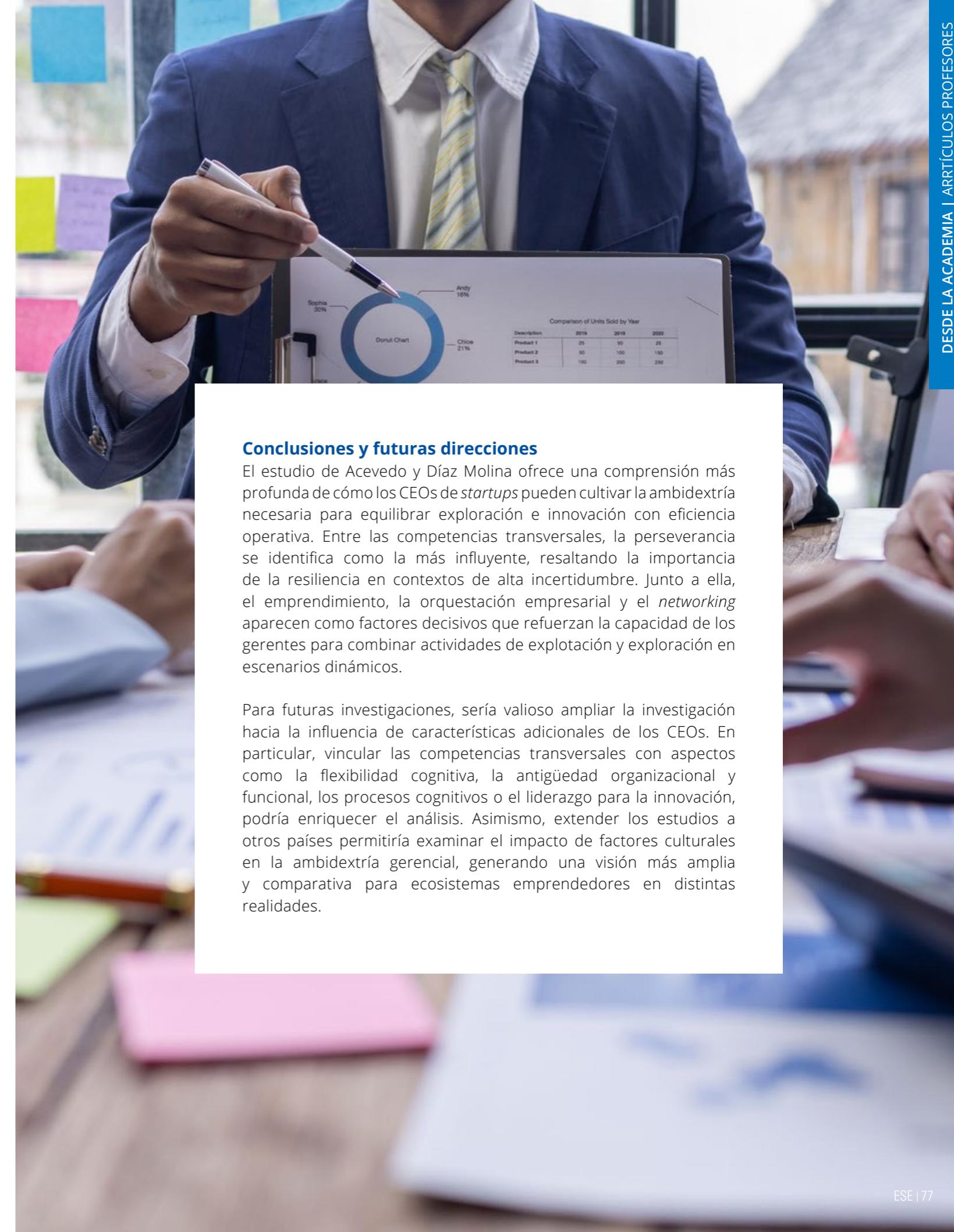
Esto sugiere que las startups deberían adoptar políticas que fomenten la ambidextría individual para CEOs y todos los empleados con el fin de cultivar una cultura organizacional que equilibre mejor la exploración y la explotación. Vale la pena considerar invertir en programas de capacitación que ayuden a los CEOs a desarrollar ambidextría.

### El caso chileno: Un modelo para startups en América Latina

El estudio se realizó con startups chilenas, lo que proporciona un contexto interesante para el análisis. Chile ha sido reconocido como el mercado emergente más competitivo en América Latina según el Índice Global de Innovación (WIPO, 2023), y ha implementado diversas políticas de I+D a través de organizaciones como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) para fomentar y promover la innovación de las empresas.

El programa "StartUp Chile", lanzado en 2010, ha posicionado al país como un centro de innovación en América Latina y como la principal startup del mundo. Como resultado, Chile sirve como un modelo ejemplar de un país emergente de rápido crecimiento con altas tasas de actividades emprendedoras.

Este contexto hace que los hallazgos del estudio sean particularmente relevantes para otros ecosistemas de startups en América Latina y otras economías emergentes.



### Conclusiones y futuras direcciones

El estudio de Acevedo y Díaz Molina ofrece una comprensión más profunda de cómo los CEOs de startups pueden cultivar la ambidextría necesaria para equilibrar exploración e innovación con eficiencia operativa. Entre las competencias transversales, la perseverancia se identifica como la más influyente, resaltando la importancia de la resiliencia en contextos de alta incertidumbre. Junto a ella, el emprendimiento, la orquestación empresarial y el networking aparecen como factores decisivos que refuerzan la capacidad de los gerentes para combinar actividades de explotación y exploración en escenarios dinámicos.

Para futuras investigaciones, sería valioso ampliar la investigación hacia la influencia de características adicionales de los CEOs. En particular, vincular las competencias transversales con aspectos como la flexibilidad cognitiva, la antigüedad organizacional y funcional, los procesos cognitivos o el liderazgo para la innovación, podría enriquecer el análisis. Asimismo, extender los estudios a otros países permitiría examinar el impacto de factores culturales en la ambidextría gerencial, generando una visión más amplia y comparativa para ecosistemas emprendedores en distintas realidades.

# Sistemas de gobernanza de las familias empresarias en Chile



**Jon Martínez E.**  
Director del Centro de Familias Empresarias del ESE Business School.



**María de los Ángeles Tapia M.**  
Investigadora Centro de Familias Empresarias del ESE Business School.



Las familias empresarias necesitan contar con un buen sistema de gobernanza tanto en sus empresas como en sus familias. Sin él, las familias y sus empresas caerían en el desorden, mala gestión y falta de un rumbo claro en las empresas, además de problemas y conflictos al interior de las familias.

En una muy reciente investigación del Centro Familias Empresarias del ESE Business School (ver recuadro metodológico al final del artículo), quisimos conocer qué órganos de gobierno corporativo y familiar tienen las familias empresarias en Chile, cómo están estructurados,

cuán formalizados están, quiénes los conforman, qué funciones cumplen, y cuán satisfechas están las familias empresarias con ellos.

Descubrimos que de las 486 familias con empresas de todo tamaño que respondieron el cuestionario *online* completo, el 51% cuenta con un Directorio en su empresa familiar, un 21% con un Consejo Directivo que cumple las mismas funciones del Directorio, pero suele aplicarse a las empresas que no son sociedades anónimas, un 27% tiene un Consejo Familiar y un 19% cuenta con un Protocolo, aunque este último es un documento, no un órgano de gobierno (ver Tabla 1).

Tabla 1: Órganos de Gobierno de las Familias Empresarias en Chile (Respuesta múltiple)		
	Nº	%
Directorio	246	50.6%
Consejo Directivo	100	20.6%
Consejo de Familia	130	26.7%
Protocolo Familiar	91	18.7%

### Gobierno Corporativo

La Tabla 1 muestra el promedio general de toda la muestra y de todos los tamaños de empresa familiar. Sin embargo, mientras en empresas pequeñas que facturan menos de US\$ 10 millones al año el porcentaje que tiene Directorio o Consejo Directivo es de un 43%, en empresas medianas y grandes que facturan sobre US\$ 50 millones al año, ese porcentaje sube al 85%, es decir, casi el doble de las pequeñas. Algo muy similar ocurre con el porcentaje de consejos familiares y protocolos en empresas medianas y grandes versus empresas chicas.

Todo esto es saludable e indica que las familias empresarias de todos los tamaños, y especialmente las medianas y grandes, "se están poniendo las pilas". Denota un mayor grado de profesionalización no solo de las empresas familiares, sino también de las familias empresarias. Hace 30 años atrás, cuando uno de los autores comenzó a hablar de estos temas en Chile, la situación era mucho menos auspiciosa.

Por otra parte, la presencia de directores o consejeros externos a la familia o a la empresa en los directorios o consejos directivos ha aumentado también. En empresas pequeñas hay un promedio de 1 externo, mientras en empresas medianas y grandes sube a 2 externos al menos. Los directorios 100% familiares son cada vez menos y abundan solo en las empresas más pequeñas.

Otro tanto ocurre con las mejores prácticas de gobierno corporativo respecto de la frecuencia de los directorios. Las reuniones del Directorio son, en promedio, mensuales en el 53% de las familias empresarias, pero suben a más de 80% en las familias con empresas medianas y grandes, y bajan a 34% en las familias con empresas pequeñas. Una frecuencia mensual da mayor continuidad y seguimiento al trabajo del Directorio. Algo parecido pasa con la duración de las reuniones y el contenido de estas. Las empresas medianas y grandes tienen, en mayor medida que las pequeñas, reuniones donde se utiliza mejor el tiempo y se discuten temas más atingentes a la función de un Directorio.

Las principales formalidades que tienen los directorios de familias empresarias son contar con una agenda o tabla con temas a tratar en la reunión (78% de los casos), elaborar un acta o minuta luego de la reunión (74%), contar con un informe de gestión (60%), tener un calendario anual de reuniones (65%) y una sala acondicionada para el Directorio (70%). Hasta ahí, muy bien, pero solo un 25% de los directorios evalúa su funcionamiento cada año. Todos estos porcentajes son mayores en empresas medianas y grandes, y menores en empresas pequeñas.

En familias empresarias de más generaciones, con mayor número de integrantes y con empresas de mayor tamaño en ventas, la presencia de CEOs que no son de la familia es mayor que en familias más jóvenes, con menos familiares y empresas más chicas. Los directorios de las empresas con CEOs no familiares tienden a ser más profesionales, más estratégicos y menos insertos en la gestión del día a día.

**Los Directorios de las empresas con CEOs no familiares tienden a ser más profesionales, más estratégicos y menos insertos en la gestión del día a día.**

### Gobierno Familiar

Nuestra investigación revela que cuando la propiedad y el control de las empresas familiares se encuentra en generaciones más avanzadas, es más probable la existencia de un Consejo de Familia. Asimismo, cuando la familia es más numerosa, es más probable tener un Consejo de Familia, lo cual es lógico porque suele ser más difícil ponerse de acuerdo.

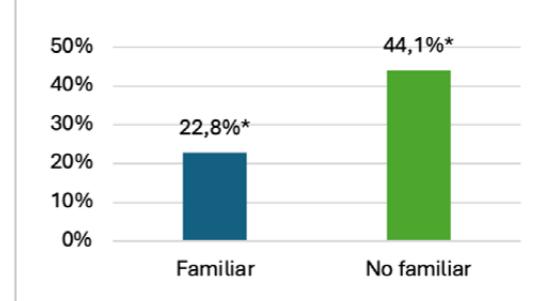
También es más probable que haya un Consejo de Familia cuando la empresa familiar es más grande y cuando el CEO de la misma es un no familiar, lo cual es bastante común en generaciones más avanzadas, como se observa en el gráfico a continuación (Gráfico 1).

Al mismo tiempo, en generaciones posteriores y más numerosas es más frecuente que exista

un Protocolo Familiar. Lo mismo ocurre en familias cuyas empresas tienen un CEO no familiar (Gráfico 2).

En nuestro estudio también nos interesaba investigar acerca de la Riqueza Socioemocional de una familia empresaria. Ésta corresponde a "los aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la capacidad de ejercer influencia familiar y la perpetuación de la dinastía familiar"<sup>1</sup>. Pues bien, las familias empresarias que tuvieron una puntuación más alta en este aspecto, particularmente en dos preguntas relacionadas con la continuidad, continuar el legado y tradición familiar, y la transferencia exitosa de los negocios a la próxima generación, fueron aquellas que tienen un Consejo de Familia y un Protocolo.

**Gráfico 1: Presencia de Consejo de Familia si el CEO es familiar o no familiar**

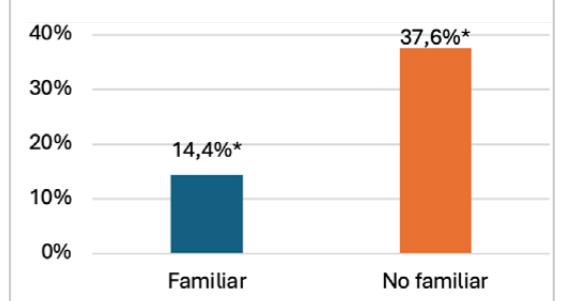


n CEO familiar = 390.

n CEO no familiar = 93.

\*Diferencias significativas con un 95% de confianza estadística.

**Gráfico 2: Presencia de Protocolo Familiar si el CEO es familiar o no familiar**



n CEO familiar = 390.

n CEO no familiar = 93.

<sup>1</sup> Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & MoyanoFuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.

## Sistema de Gobernanza y éxito de la Empresa y de la Familia

La investigación que hemos descrito a grandes rasgos más arriba, pareciera poner de relieve una cierta evolución o trayectoria lógica a seguir por las empresas familiares cuando crecen en tamaño y en complejidad de la familia propietaria.

Las empresas familiares con más años de vida suelen tener, por un lado, un mayor tamaño expresado en mayores ventas y, por otro lado, más generaciones de la familia. A continuación analizaremos estos dos lados.

Las empresas de mayor tamaño tienen en mayor proporción un Directorio, en comparación con las más jóvenes y pequeñas. Además, los directorios de las empresas más grandes son más formales al preparar una tabla o agenda, acta o minuta, tienen un lugar acondicionado para reuniones, etc. Estas mejores prácticas suelen redundar en reuniones de Directorio más efectivas y más profesionales.

Por otra parte, las empresas más grandes suelen tener más CEOs no familiares que las pequeñas. Esto no necesariamente es mejor, puesto que los gerentes generales de la familia pueden ser tan buenos y profesionales como los no familiares, pero sí denota un mayor grado de desarrollo y evolución de las empresas familiares, especialmente cuando ya poseen el tamaño para abrirse a la Bolsa.

Del otro lado, las empresas familiares con más años suelen contar con más generaciones, lo que casi siempre implica más miembros de la familia empresaria. Cuanto más numerosa es la familia, más necesario es contar con un Consejo de Familia y un Protocolo Familiar para poder manejar adecuadamente una mayor

complejidad familiar. La creación del Consejo Familiar y la elaboración del Protocolo contribuyen de manera importante a la continuidad de la familia empresaria, lo que a su vez aumenta lo que conocemos como riqueza socioemocional de la familia.

Por último, tanto el gobierno de la empresa, como el de la familia, se cruzan, y así, por ejemplo, las empresas más grandes, con Directorio y un CEO no familiar, suelen contar también con un Consejo de Familia y un Protocolo. Estos órganos de gobierno les ayudan a conducir mejor sus negocios y a tener una familia más alineada tras sus líderes para hacer realidad su visión de futuro.

## Cuadro Metodológico

Universo	Personas pertenecientes a familias empresarias de Chile
Diseño muestral	Muestreo no probabilístico. Envío de un cuestionario online a 40.614 personas pertenecientes a una base de datos especialmente seleccionada del ESE Business School de la Universidad de los Andes. La base de datos está conformada por empresarios, gerentes, propietarios de empresas, emprendedores, y personas interesadas en el mundo de los negocios
Instrumento	Encuesta estructurada online
Levantamiento de información	Octubre, noviembre, diciembre 2024
Muestra final	486 personas pertenecientes a familias empresarias
Procesamiento de datos	Programa estadístico SPSS





# El impacto bidireccional de una cultura organizacional familiarmente responsable



**María José Bosch**  
Directora Centro Trabajo  
y Familia del ESE Business  
School.



**María Paz Riumalló**  
Directora Ejecutiva Centro  
Trabajo y Familia del ESE  
Business School.

**E**l mundo del trabajo ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años. La digitalización, la globalización y los cambios en las expectativas de las nuevas generaciones han redefinido la relación entre empleados y organizaciones. Uno de los temas centrales en esta evolución es la conciliación entre la vida profesional y personal, un desafío que se ha intensificado con la creciente demanda de disponibilidad, flexibilidad y productividad en el ámbito laboral (Kossek et al., 2011; Straub, 2012).

En este contexto, las empresas han comenzado a reconocer que la cultura organizacional juega un papel fundamental en la retención del talento y en la satisfacción de los colaboradores. La forma en que las organizaciones estructuran sus políticas y prácticas de conciliación no solo impacta la calidad de vida de los empleados, sino también su compromiso, rendimiento y lealtad hacia la empresa (Thompson et al., 1999). La evidencia empírica demuestra que entornos laborales con una fuerte orientación hacia el bienestar de sus colaboradores generan beneficios directos en términos de productividad, reducción de costos asociados a la rotación y mejora en la reputación corporativa (Agarwala et al., 2020; Heras et al., 2021).

Durante décadas, la mayoría de los estudios sobre la gestión organizacional han asumido un enfoque tradicional: el liderazgo influye en los empleados de manera descendente. Es decir, se ha creído que los valores y normas de la organización se transmiten exclusivamente desde la alta dirección hacia los niveles inferiores a través de la comunicación de políticas, el modelamiento de comportamientos y el establecimiento de incentivos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa (Mayer et al., 2009; Ambrose et al., 2013). Sin embargo, investigaciones recientes han comenzado a desafiar esta visión lineal, argumentando que la cultura organizacional no es estática ni impuesta unilateralmente, sino que se construye de manera dinámica a partir de la

interacción entre los distintos actores dentro de la organización (Fulmer et al., 2017; Wo et al., 2019).

En el estudio: "Beyond Top-Down", que estamos trabajando con Mireia Las Heras (IESE), Yasin Rofcanin (Bath University) y Didem Taser (Brunel University), exploramos cómo las percepciones de una Cultura Organizacional Familiarmente Responsable (FOC, por sus siglas en inglés) pueden generar impactos no solo desde la dirección hacia los empleados, sino también desde los empleados hacia sus líderes. Este enfoque bidireccional ofrece una perspectiva más rica y realista sobre cómo se generan y consolidan las prácticas organizacionales en torno a la conciliación trabajo-familia. La investigación sugiere que los empleados no solo reciben e internalizan los mensajes de sus superiores, sino que también pueden influir activamente en sus líderes a través de sus propias experiencias, comportamientos y demandas de flexibilidad y apoyo organizacional.

Este hallazgo es crucial para los ejecutivos y gerentes generales, ya que implica que la cultura organizacional no puede gestionarse únicamente a través de políticas formales o declaraciones de intenciones desde la alta dirección. En cambio, debe fomentarse un entorno en el cual los empleados sientan que tienen un rol activo en la definición y consolidación de las normas y prácticas que rigen la empresa. La clave para lograrlo es establecer canales efectivos de comunicación, generar instancias de participación y adoptar un enfoque basado en la escucha activa de las necesidades y percepciones de los colaboradores.

## Más allá del *Trickle-Down*: un modelo bidireccional

La noción predominante en el estudio de la cultura organizacional ha sido el *trickle-down effect*, donde las actitudes y comportamientos de los supervisores influyen en sus subordinados a través del modelamiento de roles y normas organizacionales. Este modelo ha sido ampliamente estudiado y respaldado



por la teoría del aprendizaje social, que sugiere que los empleados observan y adoptan las actitudes, valores y prácticas de sus superiores. En entornos empresariales, esto significa que un líder que promueve la conciliación trabajo-familia a través de su comportamiento y toma de decisiones genera un efecto cascada en su equipo, estableciendo normas implícitas que favorecen un entorno de apoyo.

Sin embargo, este estudio introduce la idea del *trickle-up effect*, un mecanismo en el cual los empleados también pueden influir en sus supervisores, cambiando así la dinámica tradicional de liderazgo y cultura organizacional. En otras palabras, la influencia en la cultura de trabajo no es unidireccional. Los empleados, mediante sus propias experiencias y comportamientos, pueden actuar como agentes de cambio y modelar la percepción de los líderes respecto a la conciliación trabajo-familia. Este fenómeno es particularmente relevante en empresas donde las estructuras jerárquicas han sido predominantes, pero donde las dinámicas de colaboración y el intercambio de ideas entre niveles organizacionales han cobrado mayor importancia en los últimos años.

Utilizando datos de 279 pares supervisor-subordinado en Perú, un país con una estructura organizacional jerárquica y una fuerte orientación familiar, el estudio demuestra que la percepción de una FFOC impacta tanto en el desempeño familiar como en la intención de rotación de empleados y supervisores (Bosch et al., 2018). En términos simples,

cuando los empleados perciben un entorno de apoyo para la integración de sus responsabilidades laborales y familiares, no solo mejoran su propio rendimiento familiar, sino que también generan efectos positivos en sus supervisores.

Este hallazgo es crucial para los líderes empresariales,

ya que muestra que la promoción de una cultura organizacional familiarmente responsable no puede depender únicamente de iniciativas de la alta dirección. En su lugar, las organizaciones deben considerar estrategias para empoderar a los empleados y fomentar un entorno donde las prácticas de conciliación sean visibles en todos los niveles. Esto incluye desde el diseño de políticas corporativas hasta la creación de espacios de diálogo donde las necesidades y experiencias de los colaboradores sean escuchadas y valoradas (Parker, et al., 2010; Wang et al., 2021).

Para directores y gerentes generales, esto implica un cambio en la forma en que se evalúa el impacto de la cultura organizacional. En lugar de asumir que las mejores prácticas deben ser impulsadas exclusivamente desde la cúpula directiva, las empresas deben implementar mecanismos que permitan identificar y potenciar aquellas iniciativas que emergen desde los propios colaboradores. Este enfoque no solo refuerza el compromiso de los empleados, sino que también puede generar mejoras sustanciales en la satisfacción laboral, la productividad y la retención del talento.

### Implicaciones para las empresas

Este hallazgo tiene implicaciones relevantes para la gestión organizacional. Primero, refuerza la idea de que la cultura organizacional no es estática ni impuesta exclusivamente desde la alta dirección. Los empleados, a través de sus propias experiencias y comportamientos, también pueden moldear

la percepción y las actitudes de sus líderes respecto a la conciliación trabajo-familia (Rofcanin et al., 2020). Esta bidireccionalidad sugiere que las políticas de conciliación deben diseñarse considerando tanto la influencia descendente como ascendente.

En segundo lugar, el estudio muestra que una mayor percepción de FFOC no solo beneficia a los empleados, sino que también reduce las intenciones de rotación de los supervisores. Esto es particularmente relevante en mercados laborales donde la retención del talento es un desafío clave (Cook et al., 2005; Hancock et al., 2013). Al promover un entorno laboral que valore la conciliación, las empresas pueden fortalecer su cultura organizacional, aumentar el compromiso de sus colaboradores y mejorar su desempeño global (Greenhaus & Powell, 2006).

### Conclusión: de la Política a la Cultura

Los hallazgos del estudio "Beyond Top-Down" desafían la visión tradicional de la gestión organizacional y abren nuevas oportunidades para las empresas que buscan mejorar su cultura de conciliación trabajo-familia. Si bien la implementación de políticas de FFOC sigue siendo un paso esencial, su éxito depende de la creación de una cultura donde todos los actores de la organización –desde los empleados hasta la alta dirección– se sientan partícipes de este proceso de cambio.

Las empresas que logren integrar este enfoque en su ADN organizacional no solo mejorarán el bienestar de sus empleados, sino que también ganarán una ventaja competitiva en el mercado. La construcción de una cultura organizacional fuerte y bidireccionalmente influyente es clave para garantizar una mayor estabilidad, innovación y compromiso en el largo plazo, impactando positivamente en los resultados empresariales y en la sostenibilidad de las organizaciones en un mundo laboral en constante evolución.

### Referencias

- Agarwala, T., Arizkuren, A., Castillo, E. Del, & Muñiz, M. (2020). Work-family culture and organizational commitment: A multidimensional cross-national study. *Personnel Review*, 49(7), 1467–1486.
- 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*, 98(4), 678–689.
- Bosch, M. J., Las Heras, M., Rofcanin, Y., & Grau, M. G. (2018). How context matters: The relationship between family supportive supervisor behaviors and motivation to work moderated by gender inequality. *Journal of Business Research*, 82, 46–55.
- Cook, W. L., & Kenny, D. A. (2005). The Actor–Partner Interdependence Model: A model of bidirectional effects in developmental studies. *International Journal of Behavioral Development*, 29(2), 101–109.
- Fulmer, C. A., & Ostroff, C. (2017). Trust in direct leaders and top leaders: A trickle-up model. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 648–657.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., Escribano, P. I., & Stanko, T. (2020). FSSBs and Elderly Care: Exploring the Role of Organizational Context on Employees' Overall Health and Work-Family Balance Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 403–419.
- Wo, D. X. H., Schminke, M., & Ambrose, M. L. (2019). Trickle-Down, Trickle-Out, Trickle-Up, Trickle-In, and Trickle-Around Effects: An Integrative Perspective on Indirect Social Influence Phenomena. *Journal of Management*, 45(6), 2263–2292.

# Armonía organizacional: Cómo enfrentar las tensiones en un clima positivo



**Álvaro Espejo**  
Director Cátedra  
Coca Cola Andina  
del ESE Business  
School.



**Marc Correa**  
Profesor Asociado Senior,  
Departamento de Dirección  
de Personas y Organización  
en ESADE Business School.

Las organizaciones modernas operan en entornos cada vez más complejos y dinámicos. La globalización, la digitalización y la creciente diversidad en los equipos de trabajo muchas veces acaba trasladándose en la articulación de exigencias aparentemente contradictorias a los diferentes equipos y departamentos de la organización. Esto genera constantes tensiones que pueden manifestarse en múltiples formas: la necesidad de equilibrar eficiencia con innovación, la gestión de diferentes expectativas colaboradores de generaciones diferentes o el desafío de fomentar la autonomía sin perder cohesión organizacional.

Mientras mayor la complejidad y la heterogeneidad, mayor la creación de tensiones, lo que normalmente se asocia con consecuencias emocionales negativas, tales como stress, irritación, frustración y *burnout*. Las relaciones se afectan negativamente, la disposición a colaborar disminuye y, finalmente, afecta el potencial de la organización.

Dado este panorama, muchas organizaciones evitan el conflicto o imponen una única visión para minimizar las fricciones internas. Sin embargo, la investigación muestra que estas estrategias no solo son ineficaces, sino que pueden ser contraproducentes. En lugar de eliminar las diferencias, las organizaciones exitosas han aprendido a gestionarlas de manera productiva.



Como en la música, los diferentes sonidos son necesarios para una nueva composición. Pero la combinación de diferentes sonidos puede ser disonante o armónica. Mientras la primera genera sensaciones negativas y desagradables, la segunda genera en efecto agradable y positivo para quien escucha.

Aquí es donde entra en juego el concepto de armonía organizacional. Este concepto se nutre de la tradición filosófica occidental, que asocia la armonía con el equilibrio y la proporción, y de la tradición oriental, que la entiende como un proceso dinámico y flexible de combinación de lo diferente. Integrando

literatura clásica de *Management*, como la visión de relaciones y conflictos de Mary Parker Follett con la visión meta-teórica de las paradojas, proponemos que la armonía organizacional requiere una gestión dinámica de las diferencias, integrando aquellas que son disonantes, buscando así fomentar un clima de satisfacción y tranquilidad en la organización.

A continuación, explicaremos en detalle qué es la armonía organizacional, por qué es clave para el éxito empresarial y cómo puede aplicarse en la práctica.

## ¿Qué es la armonía organizacional?

La armonía organizacional no debe confundirse con la simple ausencia de conflicto o con la cohesión forzada de los equipos. Se trata de un fenómeno organizacional dinámico, caracterizado por tres principios fundamentales:

**1. Un proceso continuo:** esto implica que la armonía no es un estado fijo, sino un proceso continuo de ajuste y equilibrio.

**2. Integración de la heterogeneidad:** en lugar de suprimir las diferencias que generan tensiones, la armonía organizacional permite la coexistencia de contradicciones, buscando rescatar el valor de las diferencias y convertirlas en oportunidades para la creatividad y el crecimiento.

**3. Fomento de un clima emocional positivo:** un ambiente donde los empleados se sienten seguros y tranquilos, lo que aumenta el compromiso y la satisfacción laboral.

## ¿Por qué es clave para las organizaciones?

Numerosas investigaciones sugieren que las empresas que logran armonía organizacional pueden experimentar beneficios significativos, entre ellos:

- Un clima organizacional positivo:** la integración efectiva de diferencias minimiza los efectos emocionales negativos asociados a las tensiones organizacionales.

- Reducción del estrés y la ansiedad:** un ambiente de armonía reduce el desgaste emocional, favoreciendo el bienestar de los colaboradores.

- Mayor innovación:** la confrontación constructiva de ideas distintas permite generar nuevas propuestas y soluciones creativas.

- Mejor desempeño:** equipos diversos, pero alineados con un propósito común, logran mayores niveles de eficiencia y efectividad.

- Mayor capacidad de adaptación:** las organizaciones que adoptan una cultura de armonía manejan mejor la incertidumbre y los cambios del entorno.

En lugar de imponer una única solución o evitar los conflictos, la armonía organizacional permite que las tensiones sean gestionadas de manera productiva, convirtiéndolas en una ventaja competitiva.

## ¿Cómo se construye la armonía organizacional?

Para implementar este enfoque en la empresa, se requieren cuatro pilares fundamentales:

### 1. Cultura de paradojas: aceptar que las contradicciones existen

Uno de los errores más comunes en la gestión empresarial es considerar que las tensiones son un problema a eliminar. Las profesoras Wendy Smith y Marianne Lewis aplican la **teoría de la paradoja** a las organizaciones, sosteniendo que muchas de las contradicciones que se dan dentro de las organizaciones son inevitables y que la clave no está en elegir entre una opción u otra, sino en aprender a convivir con ambas. Así, volviendo a los ejemplos expuestos anteriormente, se requiere navegar constantemente entre eficiencia e innovación, las diferentes expectativas entre los colaboradores o la autonomía y la cohesión. Bajo una cultura de paradojas:

- Las diferencias, aunque aparezcan como incompatibles, pueden coexistir.
- Las demandas contrapuestas no impiden la colaboración.
- Los errores no son fracasos absolutos, sino oportunidades de aprendizaje.

Las empresas que fomentan una cultura paradojal, es decir, la capacidad para aceptar y gestionar tensiones y demandas contradictorias que coexisten dentro de su entorno laboral, logran mayor creatividad y flexibilidad, adaptándose mejor a entornos dinámicos.

### 2. Propósito compartido: una brújula común

Cuando los equipos tienen un propósito claro y compartido, las diferencias se transforman en una fuente de riqueza en lugar de ser una barrera. El propósito no solo es una fuente de motivación y sentido en el trabajo, sino que también es un marco de referencia para toda la organización. Así:

- Un propósito fuerte ayuda a las personas a alinearse, incluso si tienen perspectivas distintas.
- Fomenta la cooperación y reduce conflictos innecesarios.

- Actúa como referencia para la toma de decisiones estratégicas.

### 3. Cultura de seguridad psicológica: un espacio donde todos pueden expresarse

Amy Edmondson, profesora de Harvard, introdujo el concepto de seguridad psicológica, refiriéndose a la capacidad de los equipos para tomar riesgos interpersonales sin miedo a represalias. Cuando los empleados temen ser castigados por expresar opiniones o cometer errores, se genera **falsa armonía**, en la que los problemas reales se ocultan hasta que explotan.

Para evitarlo, las empresas deben fomentar:

- Confianza:** líderes que escuchan sin juzgar.
- Respeto:** diferencias de opinión tratadas como oportunidades de aprendizaje.
- Diálogo abierto:** espacios donde todos pueden contribuir sin temor.



*La armonía organizacional no debe confundirse con la simple ausencia de conflicto o con la cohesión forzada de los equipos. Se trata de un fenómeno organizacional dinámico, caracterizado por tres principios fundamentales.*

Investigaciones lideradas por Google muestran que los equipos con **alta seguridad psicológica** logran mayor innovación y desempeño.

#### 4. Disposición a cooperar: equilibrio entre intereses individuales y colectivos

El concepto de **integración** en la gestión de conflictos, propuesto inicialmente por Mary Parker Follet hace más de cien años, sugiere que la cooperación no implica la eliminación de diferencias, sino la búsqueda de soluciones que beneficien a todas las partes involucradas. Para ello se requiere disposición buscar no solo los intereses propios, sino también los de las otras partes y de la organización como un todo.

La cooperación es fundamental para mantener la armonía sin caer en la homogeneización o en la imposición de una única perspectiva.



### Conclusión: **La armonía organizacional es cada vez más necesaria**

En la compleja y cambiante realidad actual, las tensiones dentro de las organizaciones son inevitables, pero la manera en que se gestionan puede ser determinante para el desempeño y el futuro de la organización. Por ello, la búsqueda de armonía mediante la integración de aquellas diferencias disonantes buscando un clima positivo puede ser un factor crítico para las organizaciones. Así, el concepto de armonía organizacional representa una forma novedosa de entender y gestionar la complejidad organizacional mediante un proceso continuo de aceptación de las diferencias e integración en la búsqueda de nuevas respuestas organizacionales.

La armonía organizacional busca:

- Potenciar un clima organizacional positivo.
- Responder mejor a los cambios del entorno.
- Transformar las diferencias en ventajas competitivas.

Así, con todo lo anterior, se espera que el desempeño de las organizaciones mejore, especialmente con una perspectiva a mediano y largo plazo.

Finalmente, es importante recordar que la clave está no en evitar conflictos ni imponer una visión única, sino en aprender a gestionar la diversidad de manera armónica. La armonía organizacional no es solo un concepto teórico, sino una estrategia práctica para ser efectivos comprendiendo que las organizaciones están compuestas de personas, que necesitan sentirse valoradas, escuchadas y tomadas en cuenta. Así, la pregunta no es si tu empresa u organización enfrentará diferencias y tensiones, sino cómo responderá a ellas.



# Ser del Bci suena bien.

► Porque estamos siempre  
*innovando por ti.*

Conoce más en [bci.cl](http://bci.cl) ¿Te sumas?

# La Ley de Responsabilidad Extendida del Productor en Chile: Avances y desafíos



**Natalia Yankovic**  
Directora de Innovación Docente  
del ESE Business School.



## Un poco de contexto: ¿qué es la ley REP?

La Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (REP), establecida en Chile bajo la Ley N.º 20.920 en 2016, fue diseñada para reducir la generación de residuos, aumentar las tasas de reciclaje y fomentar prácticas de producción y consumo más sostenibles.

Esta normativa establece que los productores de ciertos bienes son responsables de la gestión integral de los residuos generados por sus productos a lo largo de todo su ciclo de vida, desde el aprovisionamiento y fabricación, hasta su recolección y reciclaje.

Entre los principios fundamentales que orientan la legislación se incluyen el principio de "el que contamina paga", el gradualismo en la aplicación de las medidas, la trazabilidad de los residuos, la inclusión de recicladores de base y la promoción de la libre competencia.

En una primera etapa existen seis categorías de productos prioritarios sujetas a esta legislación: aceites lubricantes, aparatos eléctricos y electrónicos, baterías, envases y embalajes, neumáticos y pilas. Sin embargo, en un futuro se deberían incorporar los residuos orgánicos y los textiles.

El objetivo final es ambicioso pero necesario: impulsar una verdadera economía circular donde los residuos adquieran nueva vida útil y se incentive la reducción desde la fase de diseño de los productos.

## Implementación para envases y embalajes

El primer decreto de implementación de la Ley REP fue el DS12, donde se establecen disposiciones específicas para la gestión de envases y embalajes, fijando metas de valorización progresivas a diez años, diferenciadas por material (plásticos, metales, cartón para líquidos, papel y cartón, y vidrio) y por origen del residuo (domiciliario y no domiciliario).

Los residuos domiciliarios son aquellos descartados por el consumidor final, usualmente desde las casas, los cuales requieren de esfuerzos adicionales de recolección y clasificación para una correcta valorización. Los no domiciliarios corresponderían envases y embalajes descartados en los patios traseros de las industrias y comercio, los que están en general limpios y bien segregados, y para los que existía un mercado de valorización previo a la puesta en marcha del DS12.

Los productores deben implementar o adherirse a sistemas de gestión, para garantizar la recolección, reciclaje y valorización de los envases y embalajes que ponen en el mercado. Además, deben financiar estos sistemas y asegurar su operación bajo estándares adecuados.

Para garantizar la transparencia y el cumplimiento de los objetivos de la ley, los productores y consumidores industriales están obligados a reportar periódicamente la cantidad de residuos generados y las estrategias de valorización empleadas, ya sea a las autoridades competentes o al sistema de gestión al que estén adscritos.

**Los sistemas de gestión** son el pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la ley y en un mecanismo clave para consolidar el compromiso del país con la economía circular y la sostenibilidad.

- Organizar la recolección, transporte, clasificación y valorización de residuos domiciliarios.
- Para los residuos no domiciliarios deben verificar que los productores adscritos al sistema cumplan con la regulación, con un sistema de monitoreo.

- Garantizar la trazabilidad completa de los residuos.
- Deben facilitar la participación de los productores.
- Optimizar los costos operativos.
- Fomentar la educación ambiental y la sensibilización ciudadana.

Actualmente, en Chile operan dos sistemas colectivos de gestión para envases y embalajes de origen domiciliario y no domiciliario, además de un sistema exclusivo para residuos de origen no domiciliario.

### Lecciones aprendidas: cinco desafíos pendientes

Tras 18 meses de implementación, hemos identificado cinco desafíos cruciales que requieren atención:

1. **Participación limitada:** se estima que aproximadamente dos mil empresas están adscritas a algún sistema de gestión, cifra que representa solo una fracción del universo total de empresas responsables. El desafío consiste en asegurar la participación universal y establecer mecanismos efectivos de fiscalización.
2. **Residuos "fuera de casa" y el mercado preexistente:** existe un universo de residuos asimilables a domiciliarios que se generan en oficinas, hoteles, restaurantes, hospitales, instituciones educativas y centros comerciales. Estos residuos ya cuentan con circuitos de recolección y valorización, similares a los no domiciliarios, pero no computan para las metas REP.

3. **Infraestructura insuficiente:** no se dispone de infraestructuras adecuadas para recolectar, clasificar y valorizar los materiales prioritarios, especialmente en regiones. La ley ha formalizado actores que antes operaban informalmente, exigiendo estándares más altos. A pesar de avances, como la formalización de recicladores de base, el desarrollo de la industria se ve frenado por los lentes procesos de permisos y certificaciones.

4. **Participación municipal voluntaria:** las municipalidades no están obligadas a colaborar con los sistemas de gestión ni a implementar planes de comunicación o educación ambiental. Esto ha resultado en que municipios importantes, con gran volumen de residuos, no participen en las metas REP.

5. **Falta de incentivos para consumidores:** los consumidores, aunque están legalmente obligados a separar sus residuos y utilizar los sistemas disponibles, carecen de incentivos reales para hacerlo. Tampoco existen mecanismos efectivos de exigibilidad por parte de los municipios, quienes podrían modificar sus ordenanzas, pero que en la práctica no lo han implementado.



*Superar estos desafíos requiere un esfuerzo coordinado y acuerdos transversales. La colaboración público-privada será fundamental, tal como lo ha sido durante los 20 años de gestación de esta regulación, para avanzar hacia el objetivo final: cero residuos y una economía verdaderamente circular.*



# Formación que te transforma



## NUESTROS PROGRAMAS

- **PADE** - SENIOR MANAGEMENT PROGRAM
- **AMP** - ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM
- **PDE** - PROGRAMA DESARROLLO DE EMPRESARIOS
- SENIOR **MBA**
- EXECUTIVE **MBA**
- **MDI**-MASTER EN DIRECCIÓN INMOBILIARIA
- **MDFI** - MASTER EN DIRECCIÓN FINANCIERA E INVERSIONES
- **MIM** - MASTER IN MANAGEMENT
- PROGRAMAS **IN COMPANY**
- PROGRAMAS **FOCALIZADOS**
- **CERTIFICATES**

### INFORMACIONES E INSCRIPCIONES:

(56) 2 2618 1580 - 2 2618 1037  
esebs@uandes.cl | www.esch.cl

ESE Business School Chile  
 ESEUANDES



Clínica  
Universidad  
de los Andes



Cuida tu salud **agendando un chequeo preventivo**  
con nosotros

### ¿Qué incluye tu chequeo preventivo?

Exámenes de laboratorio

Imágenes

Exámenes cadiológicos

Evaluación médica

Exámenes completos en medio día

- 40  
AÑOS

40 a 50  
AÑOS

+ 50  
AÑOS

Programas diferenciados por sexo y edad



Prevenir hoy puede cambiar tu vida

Agradecimiento a

# Raimundo Monge

director general saliente



*Siete años construyendo  
excelencia y comunidad en el  
ESE Business School*

En diciembre de 2017, Raimundo Monge asumió la dirección general del ESE Business School con el objetivo de consolidar un modelo de formación de directivos centrado en la excelencia académica, el servicio de primer nivel y el vínculo con la sociedad. Siete años después, al finalizar su gestión a fines de 2024, dejó un legado profundo y tangible: una Escuela fortalecida, moderna y con un proyecto formativo alineado con su misión esencial.

Como parte de un esfuerzo por renovar la Escuela y responder a los constantes cambios que se enfrentaba el mundo, el país y por consecuencia el entorno empresarial, durante su período se lanzaron nuevos programas como el Master in Management (MIM), enfocado en entregar herramientas de gestión con un fuerte énfasis en la innovación, y el Master en Desarrollo e Inversión Inmobiliaria (MDI), respondiendo a una industria que se ve expuesta a una crisis y que requiere de líderes capaces de planificar, evaluar y ejecutar proyectos que respondan a las necesidades actuales. A esta oferta se sumaron los programas Certificate, una propuesta innovadora que permite a los profesionales diseñar su propio itinerario de especialización, actualizando sus conocimientos en función de sus intereses y desafíos laborales.

Cabe destacar, que uno de los sellos distintivos de su gestión fue el fortalecimiento del vínculo con los egresados, considerados como embajadores naturales del ESE. En esa línea, se creó la Dirección de Alumni como área estratégica de la Escuela, desde donde se impulsaron iniciativas como el ESE 100, una membresía de actualización continua exclusiva para exalumnos y las becas sociales, financiadas a través del pago voluntario de la membresía activa. Estas becas han permitido que directivos de organizaciones sociales accedan a formación de excelencia y que ya cuenta con 17 a la fecha.

Ese mismo espíritu de servicio y compromiso con el entorno impulsó la creación del Centro de Desarrollo de Iniciativas Sociales (CEDIS), una muestra concreta del interés por fortalecer el vínculo entre la Escuela y los distintos estamentos de la sociedad, y por contribuir, desde la formación directiva, al bien común, que es parte fundamental de la misión del ESE.

Bajo su liderazgo también se avanzó en el fortalecimiento institucional. Se crearon la Dirección de Investigación y la Dirección de Innovación Docente, se profesionalizó la presencia del ESE en redes sociales y se inauguró el S-Café, un espacio dentro del edificio que rápidamente se transformó en punto de encuentro, conversación y colaboración.

La gestión de Monge estuvo marcada por tiempos

desafiantes. A fines de 2019, el estallido social obligó a replantear parte de la operación académica. Meses después, la pandemia del COVID-19 supuso un nuevo reto. Con serenidad y visión, lideró la transformación digital de la Escuela: se habilitó una sala para clases *online*, se adaptaron los programas a un formato 100% digital sincrónico, y se tomaron decisiones clave para asegurar que, incluso en ese escenario, los alumnos vivieran la experiencia formativa que distingue al ESE.

Bajo su liderazgo, la Escuela alcanzó los más altos índices de satisfacción de su historia (82% NPS) y una cifra récord de alumnos formados. Pero más allá de los logros cuantificables, Raimundo Monge dejó una huella profunda en el equipo humano del ESE. Quienes trabajaron con él destacan su humildad, serenidad, profesionalismo y la confianza que depositaba en los demás. Tenía una convicción sencilla, pero poderosa: que las personas dan lo mejor de sí cuando se sienten valoradas.

Su legado no solo se mide en programas, cifras o nuevos espacios. Está en la cultura de excelencia, servicio y compromiso con el bien común que ayudó a consolidar; en la manera en que tendió puentes entre la Universidad y el mundo empresarial; y en la confianza de que la educación directiva es una herramienta clave para transformar positivamente la sociedad.

*Gracias, Raimundo!  
El ESE siempre será tu casa.*



Entrevista a:

# Karin Jürgensen

El futuro del ESE Business School

“En el ESE no se trata solo de tomar mejores decisiones empresariales, sino de ser mejores personas al servicio de los demás”, afirma. Desde esa mirada, proyecta una formación ejecutiva exigente, flexible y profundamente humana, capaz de responder a los desafíos éticos y tecnológicos del liderazgo actual.



*Ingeniera comercial, académica y exdecana universitaria, Karin Jürgensen lleva casi un año al frente del ESE Business School como directora general. Con una trayectoria que cruza el mundo académico y el sector privado —es directora de empresas Copec y vicepresidenta de AFC Chile—, hoy impulsa una escuela con vocación global y compromiso público.*

### **¿Qué razones la motivaron a asumir la dirección general del ESE?**

En un momento de grandes desafíos para el país y el mundo, sentí que esta era una manera concreta y significativa de contribuir desde la formación de personas que ocupan roles clave en la sociedad. Por sobre todo me motivó la misión del ESE.

Esta no es solo una escuela de negocios, sino una de alta dirección: un lugar donde se busca formar líderes con excelencia profesional al mismo tiempo de acompañarlos en reflexionar sobre la integridad, el espíritu de servicio, la dignidad humana, la conciliación trabajo familia, y tantos otros aspectos que están en la base de la felicidad de la persona y de la salud de la sociedad.

### **¿Cómo han sido sus primeros meses a la cabeza de la Escuela?**

Han sido de mucho conocer y aprender. Me he encontrado con una comunidad muy comprometida, con altos estándares académicos, profesionales y de servicio con un fuerte sentido humano. Me ha impresionado el vínculo genuino que existe entre profesores, estudiantes, alumni y colaboradores. El ESE es una institución viva, que tiene muy clara su identidad y al mismo tiempo está abierta a seguir transformándose para servir mejor.

### **¿Es relevante para usted ser mencionada como la primera mujer en ocupar el cargo de directora general?**

En tanto esta designación pueda servir para que más mujeres se sientan llamadas a liderar desde donde estén, me alegra. Lo importante no es si el ESE está encabezado por una mujer o un hombre; los tres directores generales que ha tenido el ESE previamente, han sabido valorar, promover y apoyar el desarrollo profesional y familiar de las mujeres. Actualmente, el 65% de quienes trabajan aquí son mujeres. De ellas, el 50% lleva más cinco años en la institución. A todos quienes trabajamos en el ESE, mujeres y hombres, nos

une el compromiso con una labor que tiene como centro a las personas y el bien común de la sociedad.

### **¿Qué diferencia al ESE de otras escuelas similares en Chile y en el mundo?**

Creo que lo que más nos distingue es nuestra propuesta formativa integral: una alta exigencia académica, sí, pero siempre unida a la dimensión ética, personal y social del liderazgo. En el ESE no se trata solo de tomar mejores decisiones empresariales, sino de ser mejores personas al servicio de los demás. Además, la experiencia formativa está profundamente marcada por el acompañamiento personal, el respeto por la dignidad humana y el diálogo entre fe y razón. Eso genera un sello muy potente en nuestros egresados.

*"El ESE es una institución viva que tiene muy clara su identidad y al mismo tiempo está abierta a seguir transformándose para servir mejor".*

### **¿Hacia dónde espera que siga creciendo la Escuela?**

Queremos que el ESE siga consolidándose como un referente en formación de alta dirección, por su excelencia académica y por la profundidad humana y ética que imprime en sus programas.

Entendemos el liderazgo no solo como el de quien dirige una organización, sino también como *thought leadership*: formar personas capaces de influir positivamente en el debate público, en las ideas que configuran la sociedad. Que nuestros egresados se atrevan a pensar el país, y a proponer caminos.

Fortaleciendo el alcance de nuestra docencia de alta calidad, la investigación aplicada y la vinculación con el mundo empresarial y social, queremos que el ESE sea una voz

cada vez más relevante en los grandes desafíos que enfrentan los líderes hoy: las transformaciones que deben hacer para no perder eficiencia competitiva dado el advenimiento de disrupciones tecnológicas, las consideraciones que han de tener por los efectos humanos asociados, las iniciativas de reformular regulaciones, y muchos otros temas que afectan el crecimiento del país y el bienestar social.

Queremos ampliar el alcance del ESE, pero sin perder foco: llegar a nuevos públicos, sí, pero siempre manteniendo nuestro sello. Por ejemplo, altos ejecutivos de regiones de Chile o extranjeros que viven en el país y que lideran empresas multinacionales u otras organizaciones internacionales. Queremos ofrecerles programas pertinentes, flexibles y exigentes, que se adapten a sus contextos y trayectorias.

### **¿Cuáles son los principales proyectos futuros para el ESE?**

Estamos trabajando en varios frentes, que dialogan entre sí. Uno de ellos es la internacionalización: ampliar alianzas con escuelas de negocios de prestigio global, incorporar aún más casos y experiencias internacionales en nuestras aulas, y fomentar una mentalidad global en nuestros alumnos.

Otro eje importante es la innovación curricular. Por ejemplo, estamos desarrollando cursos y talleres sobre inteligencia artificial aplicada al liderazgo y al *management*, siempre con la convicción de que la tecnología debe estar al servicio de las personas y no al revés.

También estamos explorando nuevos programas y formatos que permitan una mayor flexibilidad: versiones híbridas y de diversa intensidad, que puedan responder a las agendas y necesidades de ejecutivos de alto nivel que hasta el momento no han podido vivir la experiencia ESE.





En paralelo, tenemos un proyecto de ampliación de espacios físicos. En particular, un espacio que llevará el nombre de nuestro primer director general, Alberto López-Hermida. Esta será una forma simbólica y concreta de honrar su legado. Para ello, estamos invitando a empresarios y egresados a sumarse a una campaña de recaudación de fondos.

Por otra parte, queremos que nuestra investigación, rigurosa y publicable, siga nutriendo el conocimiento empresarial. Y queremos facilitar el acceso de más líderes de fundaciones y organizaciones sin fines de lucro a nuestros programas. Para ambos propósitos, estamos iniciando la formación de un *endowment* que dé estabilidad y proyección a estas misiones de largo plazo.

Pienso que cada uno de estos proyectos responde a la misión del ESE: formar líderes que transformen organizaciones e impacten positivamente a la sociedad con su excelencia profesional, integridad, espíritu de servicio y principios orientados al bien de las personas.

**En un contexto donde la confianza en el mundo empresarial se ha visto tensionada por casos de conductas poco éticas, ¿cómo responde una Escuela cuya misión es formar líderes íntegros al servicio del bien común?**

Somos muy conscientes de que la confianza es un activo esencial para el buen funcionamiento de la sociedad y de los mercados, y que esa confianza se ha visto afectada por casos de conductas empresariales poco éticas. El ESE existe

## ¿Cómo le gustaría proyectar al ESE hacia el futuro?

Me gustaría que el ESE sea más ampliamente reconocido —en más ambientes— como la escuela de alta dirección de referencia, por su excelencia académica, investigación relevante y profunda vinculación con el entorno, cimentadas en la centralidad de la persona, el trabajo bien hecho, la sostenibilidad, la innovación y la vocación de servicio. Esta es la visión del ESE.

Y junto con formar líderes, también queremos contribuir a visibilizar el lado más humano del empresariado: mostrar al empresario como persona, con vocación, con dilemas, con responsabilidades y también con una genuina preocupación por aportar al país. A través de programas, encuentros y testimonios, queremos acercar más esa realidad a la sociedad, y así aportar también a reconstruir la confianza desde el conocimiento y el diálogo.

**¿De qué manera se debería relacionar el ESE con las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial?**

Nuestra formación combina excelencia académica con una sólida formación ética, inspirada en la tradición cristiana, y busca que cada alumno se pregunte no solo qué decisiones son técnicamente óptimas, sino también cuáles son justas y responsables. Además, trabajamos en estrecho contacto con empresarios y organizaciones que encarnan ese ideal, mostrando que es posible —y necesario— liderar con integridad, aun en contextos complejos.

# 25 años del ESE: Un año para celebrar



Alejandra Vila, directora de Alumni, estuvo a cargo de abrir la actividad.



Profesores y colaboradores del ESE disfrutaron del concierto.



También participaron algunos egresados.



Durante 2024, el ESE Business School conmemoró sus 25 años de historia con diversas actividades que reunieron a su comunidad académica, alumni y colaboradores en torno al espíritu, los valores y el legado de la Escuela.

Uno de los hitos fue el **Concierto de Gala**, una velada que congregó a colaboradores y sus familias en el Aula Magna del ESE, con la presentación de la Camerata Uan-des dirigida por el maestro Giovanni Parella, iniciando las celebraciones en un ambiente de encuentro y reconocimiento.



En julio se realizó el **lanzamiento de la edición especial de la revista ESE**, dedicada a reflexionar sobre los principales hitos y desafíos de este cuarto de siglo. En septiembre, la Escuela selló su historia y proyección con una **cápsula del tiempo** enterrada en los jardines del campus, que guarda mensajes, fotografías y objetos que serán abiertos al cumplirse los 50 años del ESE.



El año culminó con una **jornada de cierre para los colaboradores en el Cajón del Maipo**, un encuentro de camaradería que simbolizó el compromiso y el trabajo conjunto que han hecho posible estos 25 años de historia.



### Encuentro internacional de escuelas hermanas

Uno de los hitos más significativos de las celebraciones fue la visita de los *deans* de las escuelas hermanas que forman parte de la red internacional asociada al ESE Business School. Durante su estadía en Chile, los directores de instituciones como el IAE Business School (Argentina), IPADE Business School (Méjico) e ISE Business School (Brasil), entre otras, participaron en una serie de reuniones y actividades

que promovieron el intercambio de experiencias y la reflexión conjunta sobre los desafíos de la formación directiva en un contexto global.

El encuentro reafirmó los lazos de colaboración académica que unen a estas escuelas en torno a una visión compartida: formar líderes que transformen positivamente la sociedad desde la ética, la excelencia profesional y el compromiso con el bien común.



# Misceláneos ESE:



## Reinauguración del Aula Magna María Luisa Rey

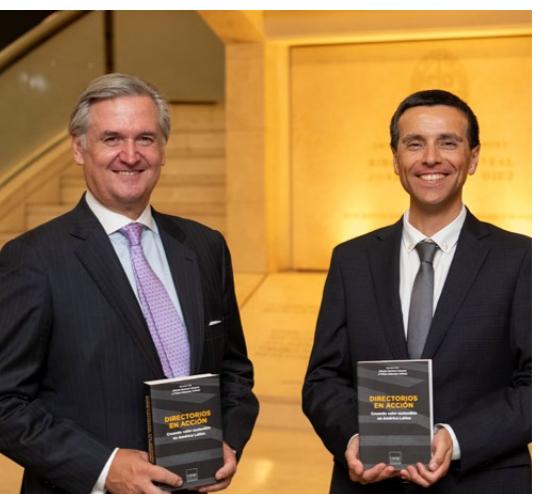
El ESE Business School celebró la reinauguración del Aula Magna María Luisa Rey con una conferencia sobre el escenario geopolítico mundial, presentada por Guido Larson y comentada por Karin Ebensperger y Matías Braun. La jornada reunió a autoridades, alumnos y académicos en torno a un espacio renovado que reconoce a la familia Yarur Rey y se posiciona como un punto de encuentro para las ideas, la docencia y los grandes eventos académicos.



## Libros que inspiran y proyectan pensamiento

El ESE Business School presentó dos obras que reflejan su aporte al debate público y a la reflexión sobre la dirección empresarial. En enero se lanzó **100 años de Impuesto a la Renta en Chile: 1924-2024**, escrito por Cecilia Cifuentes y Ángel Soto, que repasa la evolución del tributo más relevante del país y su impacto en la economía nacional. En marzo, el Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad dio a conocer **Directarios en acción: Creando valor sostenible en América Latina**, liderado por Alfredo Enrione y Felipe Aldunate, que reúne experiencias y buenas prácticas sobre el rol de los directores en la generación de valor.

Ambos lanzamientos convocaron a académicos, empresarios y autoridades en torno a un mismo propósito: fortalecer la gestión, la ética y la sostenibilidad en el liderazgo empresarial contemporáneo.



# Alumni

## al servicio de la sociedad



### Mensaje Directora Alumni



Queridos Alumni:

Ustedes son el corazón del ESE. Cada uno, desde su propio ámbito de acción, mantiene vivo el propósito de la Escuela y proyecta en la sociedad el sello de un liderazgo humano, íntegro y comprometido.

Nos une un propósito compartido: entender la empresa como un espacio de creación de valor que va más allá de los resultados económicos. Nuestros alumni llevan este sello a sus organizaciones, inspirando decisiones que ponen a las personas en el centro y que contribuyen al desarrollo del país y de la sociedad.

Hoy nuestra red supera los 4.600 egresados, y cada año cerca de 2.500 personas participan en las distintas actividades que organizamos. Esta vitalidad refleja que somos una comunidad de aprendizaje en constante movimiento, donde el vínculo se sostiene en la convicción de que siempre podemos crecer y aprender juntos. Los círculos temáticos, los desayunos o el Ciclo de Transición Laboral son ejemplos de cómo este espíritu se concreta en instancias de encuentro y colaboración, y los más de 320 participantes del ESE 100, la membresía de actualización continua exclusiva para egresados del ESE, son el reflejo más claro de esa fuerza de crecimiento y compromiso.

Compromiso que, como Dirección de Alumni, asumimos al sostener nuestra gestión sobre tres pilares: el aprendizaje continuo, fomentar la vinculación y tomar, responsablemente, nuestro apoyo a iniciativas sociales que instan a la formación académica aplicada a pequeñas empresas y diversos emprendimientos.

Si algo distingue a esta comunidad es la generosidad desinteresada de tantos de ustedes, que entregan su tiempo y conocimiento en el Consejo, en los comités, como líderes generacionales o como voluntarios en los programas sociales. Gracias a ese compromiso, la red alumni crece, se fortalece y multiplica su impacto.

Este mensaje es, sobre todo, un reconocimiento. Porque son ustedes quienes hacen que el ESE trascienda más allá de las aulas y se convierta en una fuerza real de transformación.

Reciban un afectuoso saludo.

**ALEJANDRA VILA,**  
Directora de Alumni  
ESE Business School

## ENCUENTROS ALUMNI

# Círculos que unen:

## La fuerza de los sectores en la red Alumni ESE

**F**ortalecer la red, compartir experiencias reales y generar conocimiento desde la práctica. Con esa convicción, los Círculos Temáticos Alumni ESE se han consolidado durante 2025 como una de las instancias más valiosas para los egresados del ESE Business School.

La iniciativa, impulsada por la Dirección Alumni junto al Consejo ESE, nació en 2024 con el propósito de crear espacios de encuentro especializados según industria.

Hoy, los círculos —financiero, minero, inmobiliario y de emprendimiento— se han transformado en verdaderas comunidades de aprendizaje, donde académicos y profesionales dialogan sobre los desafíos que marcan la agenda de sus sectores.

Cada círculo está liderado por un profesor del ESE y un miembro del Consejo Alumni vinculado al área, lo que permite combinar la profundidad académica con la mirada práctica del mundo empresarial. En estas conversaciones se abordan temas como



Encuentro del Círculo Inmobiliario.

la gobernanza de datos y la inteligencia artificial, la sostenibilidad en la minería, el financiamiento inmobiliario o los nuevos modelos de negocio.

“El aporte de estas instancias va más allá de aprender sobre casos de éxito y potenciales dificultades de implementación, sino desde la interacción con el grupo de alumni y abordar temas que surgieron de la conversación,

como la importancia del pensamiento crítico, la gobernanza de datos, la gestión del cambio y el involucramiento de la sociedad, entre otros”, señaló el profesor Hugo Benedetti, impulsor del Círculo Financiero.

Su reflexión sintetiza el espíritu que ha guiado el desarrollo de los círculos: construir conocimiento colectivo desde la experiencia, y no solo desde la teoría.



Profesor Hugo Benedetti en Círculo Financiero.



Círculo Minero.

Más allá de su valor profesional, los Círculos Temáticos son también instancias exclusivas para miembros activos de la red Alumni, lo que refuerza el sentido de pertenencia y compromiso de quienes mantienen un vínculo constante con la Escuela. Participar de estos espacios implica sumarse a un diálogo de alto nivel, entre pares, en un entorno que combina confianza, actualización y comunidad.

*Los círculos temáticos representan, en definitiva, una expresión viva del sello ESE: una comunidad que aprende colaborando, que combina reflexión y práctica, y que reafirma en cada encuentro su propósito de formar líderes capaces de transformar sus organizaciones e impactar positivamente en la sociedad.*



Círculo de Emprendedores.

#### **El impulso del emprendimiento**

Entre los hitos de este año destacó el lanzamiento del Círculo de Emprendedores, que reunió a egresados fundadores y líderes de empresas consolidadas junto a Boris Pinto (Executive MBA 2020) y Jorge Nazer como expositores invitados. Bajo el tema “emprender con impacto en Chile: visión, riesgo y propósito”, la sesión se convirtió en un punto de encuentro entre distintas

generaciones que comparten el mismo espíritu innovador.

El entusiasmo que generó esta nueva comunidad confirmó la relevancia de la iniciativa: los alumni del ESE no solo buscan mantenerse conectados con la Escuela, sino también entre ellos, fortaleciendo redes significativas desde sus propios campos de acción.

**“Yo activé mi participación en actividades exclusivas de Alumni”**

**Invitaciones exclusivas a desayunos y círculos temáticos junto a profesores del ESE y destacados profesionales**



*¡Activa tus beneficios!*



[www.esel.cl/alumni](http://www.esel.cl/alumni)

## ENCUENTROS ALUMNI

# Ciclo de transición laboral:

## La apuesta del ESE por acompañar las trayectorias de los egresados



**E**l mercado laboral chileno atraviesa un escenario complejo. Según cifras recientes del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la tasa de desocupación nacional se sitúa en 8.9%. Tras este dato se esconde una realidad cada vez más frecuente: un número creciente de profesionales senior que, en plena madurez laboral, enfrentan la necesidad de reinventarse.

Conscientes de este desafío, la Dirección de Alumni del ESE Business School y su Consejo han puesto en marcha un Ciclo de Transición Laboral. El objetivo es claro: ofrecer un espacio de acompañamiento, reflexión y redes de apoyo a los egresados que atraviesan etapas de cambio profesional. La iniciativa responde a una necesidad concreta y es también expresión de un compromiso mayor: estar presentes en todas las etapas de la vida laboral de quienes han pasado por las aulas del ESE.

### Una iniciativa creada por y para los alumni

Este ciclo tiene una característica que lo hace único: nació de los propios egresados. Fue el Consejo Alumni quien levantó la inquietud de crear instancias de apoyo específicas para quienes buscan reimpulsar su carrera, convencido de que la reinención profesional no debe enfrentarse en soledad.

Matías Sánchez, socio fundador de la consultora BePartners, vicepresidente del Consejo Alumni y egresado del AMP 2014 y del Senior MBA 2018, lo resume así: "El gran desafío para quienes están en esta etapa es conocerse y entenderse a sí mismos. Pero también es vital reconocer que no estamos solos: la generación de redes de contacto y la colaboración con otros profesionales

son indispensables para abrir nuevas oportunidades y enriquecer el camino".

Desde Alumni, la propuesta busca precisamente eso: facilitar un espacio donde el conocimiento se combine con la fuerza de la comunidad. Cada sesión está diseñada para abrir conversaciones, entregar herramientas prácticas, sobre todo, potenciar el *networking* entre egresados.





### **Networking y reinención: el sello ESE**

El primer encuentro del ciclo contó con la participación de Cristián Blanchard, director de Capital Humano en PwC Chile y alumno del Executive MBA 2014. En su intervención, recalcó que “la búsqueda laboral no es suerte. Es estrategia, método y propósito”, poniendo el acento en la necesidad de planificar y cultivar redes profesionales como una práctica permanente en la vida laboral.

En un entorno donde las conexiones y la colaboración son cada vez más relevantes, el ESE y su red Alumni ofrecen un espacio

abierto para compartir experiencias, apoyarse mutuamente y proyectar nuevas oportunidades de desarrollo.

En los próximos meses, el ciclo continuará con nuevas sesiones, consolidándose como una línea estratégica de Alumni. La apuesta es clara: estar al lado de los egresados no solo en su formación inicial, sino en toda su vida profesional. Porque el verdadero capital de la Escuela no son solo los conocimientos que entrega, sino la red viva de sus egresados.

# Beneficiario Beca Alumni 2024:

---

## Alonso Rojas

*“Un reconocimiento que impulsa mi camino en la gestión social”.*



Alonso Rojas llegó a Fundación Coanil en 2017, se integró como coordinador nacional de terapeutas ocupacionales. Con el tiempo, asumió la dirección de la Residencia Los Ceibos, un hogar para 103 adultos con discapacidad intelectual, donde su rol abarca desde la gestión presupuestaria hasta la coordinación con redes de apoyo comunitarias, velando por el bienestar integral de los residentes.

En 2023, Rojas fue seleccionado como beneficiario de una beca financiada por egresados del ESE Business School para cursar el Master in Management (MIM). Esta oportunidad, dirigida a directivos de organizaciones sociales, busca fortalecer la gestión de instituciones sin fines de lucro a través de la entrega de herramientas de management e innovación.

Ya con algunos meses iniciado este desafío, Rojas comparte cómo esta experiencia está transformando su aproximación al liderazgo y la gestión social.



Carolina Rojas, Carolina Gallardo, Carolina Olivares y Alonso Rojas. Ganadores de la Beca Alumni 2024.

#### ¿Qué te motivó a hacer el MIM?

Esto fue como un efecto dominó. Yo venía saliendo de un magíster relacionado con la intervención de adultos mayores, que no pude terminar por problemas familiares. Cuando llegó la invitación a postular al MIM, empecé a estudiar lo que significaba el máster y descubrí que los contenidos podían impactar directamente en mi labor dentro de la residencia. Me atrajo especialmente la diversidad de perfiles de los estudiantes, muy distinta a la realidad del ámbito de la salud. Además, tuve la oportunidad de conversar con una colega de otra institución que había cursado el programa el año anterior, lo que reforzó mi interés. Posterior a esta conversación, postulé con la motivación de aprovechar la oportunidad, sin imaginar que resultaría adjudicado, en la actualidad, esa motivación inicial se ha transformado en un compromiso que crece a medida que avanza en los estudios.

#### ¿Has podido notar cambios concretos en tu liderazgo en la residencia?

Sí, sin duda. Hay un impacto notorio en cómo voy abordando las temáticas e inclusive las mismas reuniones. Cómo me organizo con los equipos, cómo voy tomando decisiones y manejando redes que a veces parecían muy complejas de resolver.

Con la primera clase que tuvimos con el profesor Patricio Rojas, aprendimos a resolver problemáticas desde otra perspectiva. También, he implementado metodologías como *Design Thinking* y he mejorado temas comunicacionales. Cada una de las clases van sumando semana tras semana, y uno va integrando el conocimiento de manera que después lo aplica automáticamente.

Incluso en temas de finanzas —que los profesionales de la salud lo tendemos a dejar de lado— ahora me



siento más seguro. Comprendí que la gestión no es solo transmitir información, sino también entender el valor estratégico que hay detrás de ella.

#### ¿Cómo te impactó esta oportunidad de la beca financiada por los egresados del ESE?

En primer lugar, estoy profundamente agradecido. La beca representa un apoyo económico muy relevante, ya que acceder a un master de este nivel no es sencillo. Sin embargo, más allá de lo financiero, el valor simbólico es aún mayor: significa un reconocimiento a un trabajo que muchas veces se desarrolla en silencio y con poca visibilidad. Para

**Las becas para directivos de organizaciones sociales es una iniciativa que comenzó en 2021 producto del esfuerzo compartido entre la Escuela y la Dirección Alumni, a través del aporte de los egresados que pagan su membresía ESE Activo. Un porcentaje de esta cuota financia este fondo.**

**Desde el año 2021 a la fecha se han otorgado 17 becas.**

mí, recibir esta beca es una validación de que voy por el camino correcto, y cobra un sentido especial al provenir de una Escuela con el prestigio y la trayectoria del ESE.

#### ¿Qué mensaje le darías a otros líderes de organizaciones sociales que están pensando en acceder a un programa como el MIM?

Les diría que se atrevan. El MIM entrega herramientas que amplían la mirada y enriquecen la gestión. Muchas veces creemos que ciertos temas ya los dominamos por experiencia, pero aquí se nos otorga un fundamento académico y metodológico que realmente marca la diferencia.

Existe la percepción de que este tipo de programas están muy enfocados en lo económico o financiero. Sin embargo, la experiencia demuestra que su alcance es mucho más amplio: lo que se adquiere en términos de gestión, organización y visión estratégica se convierte en un aporte directo al trabajo social. En mi caso, el MIM no solo ha transformado mi manera de liderar, sino que también ha multiplicado el impacto de nuestro quehacer en la comunidad.

# Empresas y Alumni: Impactando la sociedad



Encuentro "Pensiones: El desafío de implementar la reforma".

**E**n 2025, el área Alumni del ESE Business School ha consolidado un modelo de colaboración que trasciende el aporte económico para transformarse en un verdadero ecosistema de conocimiento compartido. Empresas e instituciones aliadas no solo patrocinan actividades, sino que ponen a disposición de la comunidad su experiencia, su visión estratégica y su capacidad de generar conversación en torno a los temas que marcan la agenda empresarial y social.

El resultado ha sido un año de sinergias, donde las alianzas han fortalecido la propuesta de valor hacia los egresados y, al mismo tiempo, han abierto espacios de interacción entre la academia, el mundo corporativo y los líderes que integran la red ESE. Todo ello responde a una convicción clara: la formación continua es uno de los pilares de la Dirección de Alumni, que asume la responsabilidad de acercar a sus miembros a ámbitos de conocimiento en los que la Escuela no necesariamente es experta, pero que resultan fundamentales para su desarrollo integral como líderes.

## 01

### Diario Financiero / Vinculación: debates que trascienden lo económico

Desde hace más de cinco años, el ESE coopera con el Diario Financiero y la agencia Vinculación para llevar adelante el Club Somos Financieras, un ciclo anual de cuatro encuentros que aborda temáticas de alta relevancia para el país.

En 2025, las sesiones se centraron en asuntos como las reformas previsionales, el rol del talento senior, los desafíos del empleo y la carga del cuidado, generando un espacio donde los egresados pudieron contrastar el análisis académico con la mirada periodística y empresarial. La directora ejecutiva de Alumni participa, además, en el comité editorial del Club, contribuyendo a definir los temas y alineando los contenidos con las inquietudes del cuerpo de egresados.

02

## Dreamlab: ciberseguridad y resiliencia frente a nuevos riesgos

Durante 2025, la alianza con Dreamlab acercó a los egresados del ESE a temas prácticos de ciberseguridad y ciberresiliencia. En distintas actividades, sus especialistas abordaron cómo identificar vulnerabilidades, responder ante incidentes y preparar a las organizaciones para mantener su continuidad frente a amenazas crecientes.

El aporte de Dreamlab ha estado en ofrecer herramientas claras y ejemplos concretos que permiten a los alumni entender la seguridad digital como un componente necesario de la gestión y la toma de decisiones, más allá del ámbito técnico.



Desayuno "Ciber resiliencia: ciberinteligencia y regulaciones de ciberseguridad".

04

## Prieto Abogados: un socio en los grandes temas legales

La alianza con Prieto Abogados se remonta incluso a los años previos a la existencia del área Alumni, lo que la convierte en un vínculo fundacional dentro de la historia reciente de la Escuela. Durante 2025, su colaboración se ha expresado en distintas temáticas legales de alta relevancia: desde los desafíos de la permisología en proyectos de inversión hasta la protección de datos y las implicancias de la inteligencia artificial.

Más que un patrocinador, Prieto Abogados se ha consolidado como un aliado estratégico del ESE, aportando una mirada jurídica rigurosa que enriquece la formación continua de los alumni y la reflexión sobre los principales desafíos legales de la empresa en Chile.

03

## Sura Investments: finanzas y planificación patrimonial de largo plazo



Desayuno "Gestión patrimonial en el contexto actual".

La colaboración con Sura Investments se ha convertido en una de las alianzas más sólidas y duraderas del área Alumni. A lo largo de los años, se ha ido fortaleciendo a través de múltiples encuentros que han permitido a los egresados acceder a contenidos de alto nivel y de aplicación práctica en la gestión de inversiones.

Los expertos de Sura han acercado a la comunidad a la discusión sobre productos financieros, beneficios tributarios y estrategias de planificación que equilibran rentabilidad y seguridad. Como parte de su conocimiento técnico, han entregado también un análisis macroeconómico riguroso, que permite a los alumni comprender el contexto en que toman sus decisiones, anticipar escenarios y proyectar riesgos u oportunidades en un mundo cada vez más incierto.

Esta relación de confianza mutua ha consolidado a Sura como un socio estratégico de largo plazo: para los alumni, significa contar con herramientas concretas para la gestión patrimonial y empresarial; para Sura, representa un canal cercano hacia una red de líderes que valora la profundidad y pertinencia de sus análisis.

05

## Facultad de Humanidades y Extensión Cultural: pluralidad en la formación integral

La alianza con la Facultad de Humanidades y Extensión Cultural de la Universidad de los Andes responde a una convicción central: un líder no debe desarrollarse únicamente en las competencias de gestión, sino también en dimensiones culturales, humanísticas y de sensibilidad social.

Gracias a este vínculo, los alumni del ESE han accedido a cursos, talleres, conciertos y actividades culturales de la Uandes con beneficios especiales. Desde seminarios de filosofía clásica —como "Sócrates, Platón y Aristóteles para el mundo de hoy"— hasta visitas y actividades artísticas, la propuesta busca ampliar la mirada de los egresados más allá del ámbito empresarial.

Así, la alianza con Uandes permite que la formación continua de los alumni incorpore una perspectiva más integral, conectando el liderazgo empresarial con una dimensión cultural y ética indispensable para enfrentar los desafíos actuales.

Las alianzas desarrolladas durante 2025 muestran que la Dirección de Alumni ha puesto el foco en ampliar los espacios de aprendizaje de los egresados, acercándolos a expertos y disciplinas que complementan la formación propia del ESE.

Para los egresados, esto significa seguir creciendo, ampliar horizontes y conectar con ideas que desafíen su práctica profesional. **Para el ESE, reafirma su sello: formar líderes integrales capaces de aportar con visión, ética y creatividad a la sociedad.**

# Nuestro Consejo Alumni:

## Siempre renovado y comprometido

Este 2025 el Consejo Alumni del ESE Business School sumó cuatro nuevos integrantes, tras un proceso de selección que marcó un hito en la comunidad de egresados. Más de 80 postulaciones llegaron para ocupar estos cargos, lo que refleja el alto nivel de compromiso y la disposición de los alumni por seguir vinculados a su Escuela.

El proceso se llevó a cabo de manera abierta y transparente, evaluando criterios de experiencia, motivación y representatividad

de los distintos programas del ESE. Finalmente, se incorporaron María Cristina Yarur (PADE 2011), Domingo Cereceda (SEMBA 2016), Macarena Vargas (PADE 2021) y Juan Carlos Möller (PDD 2005), quienes desde este año trabajan junto a los consejeros en ejercicio y bajo la presidencia de Philippe Hemmerdinger.

Con este nuevo equipo, el Consejo Alumni se fortalece como un órgano clave para consolidar la red, que hoy cuenta con más de 4.600 egresados, y mantener vivo el propósito de revivir la experiencia ESE más allá del aula.



## Los nuevos consejeros



**María Cristina Yarur**  
PADE 2011

Con amplia experiencia en directorios, *venture capital* y desarrollo de negocios, se ha especializado en impulsar proyectos de impacto, iniciativas financieras y *start-ups*. Actualmente es directora ejecutiva en Venture Spark y gerenta general del *family office* Olombi.



**Juan Carlos Möller**  
PDD 2005, actual AMP

Con sólida trayectoria en cargos directivos en Chile y Europa, es socio y director ejecutivo de MW Gestión Inmobiliaria. Participa en directorios de empresas del ámbito financiero, educativo y social.



**Domingo Cereceda**  
Senior MBA 2016

Profesional con trayectoria en dirección, creación y desarrollo de estrategias comerciales, especialmente en *retail*. Participa activamente en la comunidad Alumni como miembro del Comité Social y profesor del PIE.



**Macarena Vargas**  
PADE 2021

Abogada con un LL.M. en la University of Chicago Law School y destacada experiencia en los sectores de minería y energía, liderando temas legales, regulatorios y corporativos. Hoy es vicepresidenta legal de CODELCO y participa en directorios de distintas organizaciones.

## La orgánica Alumni: un trabajo en conjunto

La vida alumni en el ESE se sostiene gracias a la unión entre el compromiso de los egresados y el trabajo estratégico de la Escuela. La Dirección Alumni es un área ejecutiva del ESE, responsable de diseñar, coordinar y ejecutar las iniciativas. En paralelo, el Consejo Alumni cumple un rol consultivo, reuniendo a egresados de distintas generaciones y programas que representan las inquietudes, intereses y necesidades de la comunidad.

De esta forma, las ideas y propuestas surgen desde los alumni organizados en el Consejo y sus comités de trabajo —Vínculos y Aprendizaje, Comunicaciones, Impacto Social y el nuevo Comité de Data—, mientras que la Dirección Alumni asegura su implementación,

transformando esas iniciativas en proyectos concretos dentro de la Escuela. Cada comité es liderado por dos consejeros e integrado por otros egresados que colaboran voluntariamente, enriqueciendo la mirada con su experiencia.

A esta estructura se suma la red de Líderes Generacionales, más de 170 representantes de cada cohorte de programas, que fortalecen los vínculos de pertenencia y promueven espacios de encuentro y aprendizaje continuo. En conjunto, todo este entramado permite que la comunidad Alumni siga viva y en permanente crecimiento, extendiendo la experiencia ESE mucho más allá del aula.

# ESE Day:

## Una noche para celebrar 25 años de historia

Más de quinientos egresados se reunieron en el ESE Day 2024, el tradicional encuentro anual organizado por la Dirección de Alumni, que este año tuvo un significado especial al conmemorar los 25 años del ESE Business School. La jornada fue un espacio para celebrar, reencontrarse y compartir el legado de una comunidad que ha crecido junto a la Escuela.

Durante el evento se entregó la Medalla Legatum, un

reconocimiento que busca agradecer a aquellos que han contribuido al crecimiento y consolidación del proyecto académico de la Universidad de los Andes. El rector de la casa de estudios, José Antonio Guzmán, hizo entrega de la medalla a Wolf von Appen y Luis Enrique Yarur, ambos miembros del Consejo Asesor Empresarial del ESE.

El encuentro contó también con la participación de los directores de la red latinoamericana de escuelas de negocio asociadas al ESE, quienes fueron invitados especialmente a compartir esta celebración.



Arturo Alessandri; Micaela Cartwright; María Alejandra Vila, directora Alumi ESE.



Jaime Norambuena; José Fortea; Irina Pavez; y Roberto Aste, directora Alumi ESE.



Luis Enrique Yarur; Ane Miren Arrasate; Susana Gutiérrez; Eugenio von Chrismar; Francisca Jünemann, Ignacio Yarur; y María Cristina Yarur.



Karem Duffoo, Claudia Rojas y Alejandra Ríos.



José Antonio Guzmán, rector de la Universidad de los Andes junto a los premiados: Luis Enrique Yarur y Wolf von Appen; y el director general del ESE, Raimundo Monge.



Enrique Klingenber; María José Bosch, profesora ESE; Karin Küllmer y Padre Sebastián Urruticoechea, Capellán Universidad de los Andes.



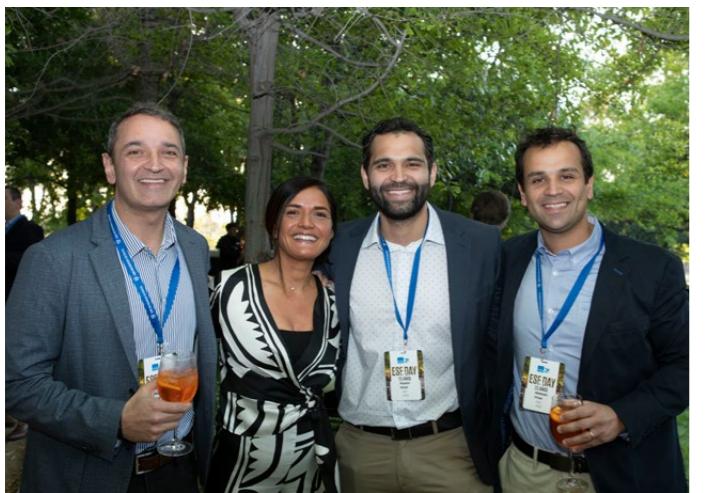
Pablo Halpern; Ingrid Schirmer; Alfredo Enrione; y Juan Nagel, todos del ESE Business School.



María Paz Riumalló; Elisa Vidaurre; Andrea Ureta. Todas del ESE Business School.



José Antonio Rabat; Juan Ignacio Morandé; Mauricio Larraín; Ana María Composto, directora de Finanzas del ESE; Alejandro Gutiérrez; y Enrique Bone, consejero ESE.



Hugo Milad; Lorena Ulloa; Ricardo Milad; Abraham Milad.



Gonzalo Muñoz; Francisca Yáñez; Álvaro Río; Rodolfo Peña.



Eugenio von Chrismar, Susana Gutiérrez, Wolf von Appen, Karin Jürgensen, directora general entrante y Jon Martínez, profesor del ESE.



Gonzalo Vicuña; José Miguel Simian, Vicerrector de la Universidad de los Andes y Juan Luis Urzúa.



Consejo Alumni del ESE.



Francisca Rivas, Ingrid Schirmer, Ángeles López. Francisca Rubio, Verónica Farías, Paola Vallejos, María Ignacia Palma, Karolina Moraga, Francisca Contreras.



Yudis Mardones; Claudia Weil; Óscar Henríquez; y María José Montané.



Alberto Costoya; Carolina Larraín; Consuelo Calderón; y Andrés Bravo.



M. Cristina León, Lorena Piérola, Alejandra Vila, Alfredo Enrione, Paula Gaona, Rosario Silva.



Raimundo Monge, director general saliente; Karin Jürgensen, directora general entrante y Mauricio Larraín, ex director general. Todos del ESE Business School.



# PRIETO

**48** AÑOS  
DE EXPERIENCIA

**40** ÁREAS  
DE PRÁCTICA  
E INDUSTRIAS

Nuestro equipo de abogados  
es comprometido, cercano y  
creativo



## Expertos en Asesoría Patrimonial

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

Asesoría Tributaria

Un Servicio Personalizado

La mayor oferta de productos en el mercado

Un equipo de expertos que trabaja para entregarle las mejores alternativas de inversión

Soluciones globales | Asesoría experta

Conoce más en [surainvestments.com](http://surainvestments.com)



REVISTA N°24 / 2025  
ESE BUSINESS SCHOOL DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES