

INCAE

B U S I N E S S R E V I E W

50

ANIVERSARIO

LA ESCUELA DE NEGOCIOS LÍDER EN AMÉRICA
LATINA CELEBRA 50 AÑOS DE EXISTENCIA

50 AÑOS DE
HISTORIA DE INCAE

LOS RECTORES NOS
CUENTAN SOBRE EL ÉXITO
Y RETOS DE INCAE

SELECCIONAMOS 6
ARTÍCULOS QUE
MARCAN TENDENCIA

INCAE

BUSINESS REVIEW

Consejo Editorial

Manuel Alcántara, Ph.D, Profesor, Universidad de Salamanca, España
Lancelot Cowie, Ph.D, University of West Indies, Trinidad y Tobago
Dwight Frink, Phd, Profesor, University of Mississippi, Estados Unidos
Jorge Gronda Dr, Director de CEGIN, Argentina
Roberto Horta, Ph.D, Profesor, Universidad Católica, Uruguay
Luis Sanz, Profesor, INCAE, Venezuela
Niels Ketelhöhn, Ph.D, Profesor, INCAE, Nicaragua, Alemania
Paul Latortue, Ph.D, Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico
Nicolás Marín, Ph.D, Profesor, INCAE, Nicaragua
David Mayorga, Ph.D, Profesor, Universidad del Pacífico, Perú
José I. Rojas-Méndez, Ph.D. Profesor Asociado del International Business
and Marketing Sprott, School of Business, Carleton University
Enrique Ogliastrì, Ph.D, Profesor, INCAE e Instituto de Empresa
Nika Salvetti, Ph.D (cand), Profesora, UN Mandated UPEACE, Costa Rica
Julio Sánchez, Ph.D, Profesor, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana
Ronald Sauter, Presidente, Summa Media Group, Costa Rica
Juan Antonio Fernández, Ph.D, Profesor CEIBS, China
Thomas Bloch, MALS, Director, INCAE, Costa Rica

Consejo Consultivo Internacional

Michael Porter, Ph.D, Profesor Harvard Business School, Estados Unidos
Alex Pentland Ph.D, Profesor MIT, Estados Unidos
Hernando de Soto, Ph.D, Presidente, Instituto Libertad y Democracia, Perú
Arturo Condo, Ph.D, Rector, INCAE, Costa Rica y Nicaragua
Augusto López Claros, Ph.D, Director Banco Mundial, Estados Unidos

INCAE Business Review es una revista fundada en 1982. Cuenta con una larga tradición entregando en cada edición: "State of The Art de la Gerencia" a lectores en más de veinte países.

Es una revista cuatrimestral, indizada y arbitrada (*double blind review* con autores internos y externos) abierta a contribuciones de profesores, investigadores, consultores y expertos en distintas áreas de la gerencia. Los tipos de artículos deben ser: Artículos de Revisión Bibliográfica, Artículos de Investigación, Artículos de Reflexión y Casos de Estudio. Se utilizará como guía y referencia "The Chicago Manual of Style". El material debe ser enviado vía electrónica a marlene.deestrella@incae.edu, no aceptamos artículos en físico o vía fax.

Guía de Autores

INCAE Business Review, es una revista arbitrada e indizada, enfocada en temas de gerencia en una perspectiva amplia. Al ser nuestros lectores hombres y mujeres de negocios, académicos e investigadores, buscamos publicar artículos de aplicación inmediata que sean de ayuda en las funciones y la práctica en una compañía o una organización sin fines de lucro, así como ser medio adecuado para el aprendizaje académico e uso en las aulas.

Tipos de Artículos específicos: Artículos de Revisión Bibliográfica, Artículos de Investigación, Artículos de Reflexión

Los trabajos sometidos a INCAE Business Review deben ser originales, no publicados en otros medios impresos ni enviados a otra revista o periódico a menos de que INCAE Business Review haya declinado su inclusión. Consideraremos material que haya sido publicado anteriormente en revistas técnicas si el autor desarrolla una nueva versión cuyo enfoque sea hacia el área de aplicación gerencial de su investigación, así como extractos adaptados de libros recién lanzados. Se recomienda usar un lenguaje ameno y directo, cargado de ejemplos, para facilitar la lectura.

Consejos

El artículo no puede exceder 2.500 palabras en caso de ser Artículos de Revisión Bibliográfica o Artículos de Investigación. Para Artículos de Reflexión se recomienda no exceder las 1.500 palabras. Los cuadros, recuadros, tablas, gráficos y diagramas deben venir en archivos separados. Cada artículo deberá venir acompañado, en un documento aparte, por un resumen ejecutivo de 250 palabras y con una corta biografía del autor(a).

Procedimiento

El material debe ser enviado vía electrónica a silvia.castillo@incae.edu. Todos los materiales serán revisados por miembros del Consejo Editorial y el Consejo Internacional (double blind review), en un proceso que toma entre cuatro y diez semanas, después del cual se notifica la decisión a los autores. No daremos detalles sobre el motivo del rechazo de materiales.

Cada artículo aceptado será editado por INCAE Business Review según los estándares de la publicación y será sometido una única vez a revisión del autor(a). Las referencias bibliográficas deben aparecer al final del artículo, se recomienda evitar notas al pie de página. Se utilizara como guía y referencia "The Chicago Manual of Style".

La guía de autores, los criterios de selección de artículos y procedimiento se encuentran disponibles en la web, para obtener una copia, favor visitar www.incae.edu o www.revistaincae.com. La revista solo acepta y publica artículos originales.

Índices y bases de datos:

- EBSCO Publishing - Fuente Académica Premier
- Editorial Océano - Océano Digital
- LatAm-Studies
- Thomson Gale - Academic One File
- Thomson Gale - Informe Académico
- Asia Pacífico - Asia-Studies
- EconLit
- Sistema regional de información en línea para revistas científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal - Latindex

ISSN 1659-2540

Copyright© INCAE derechos reservados, no se puede reproducir por ningún medio físico o electrónico, parcial o totalmente sin permiso escrito. Los puntos de vista expresados en los artículos son responsabilidad de los autores.

Versión parcial en inglés disponible en versión electrónica.

Lugar de edición Summa Media Group, INCAE Business School, Costa Rica.

Teléfono: (506) 2437-2099 • Apartado Postal: 960-4050, Alajuela

Impreso en RR Donnelley de El Salvador, S.A. DE C.V.P BX: 503 2297-9400

Medio siglo de éxitos

Hace cincuenta años, un grupo de empresarios centroamericanos articularon la necesidad de desarrollar líderes para las empresas centroamericanas que arrancaban un proceso de integración regional, así como una clara tendencia de profesionalización de las empresas familiares que dominaban la región. Ellos lideraron un esfuerzo que resultó en el improbable resultado de una escuela de negocios de clase mundial en el corazón de una turbulenta Centroamérica.

Medio siglo después, más de 14.000 graduados incaistas lideran empresas regional y globalmente competitivas que proveen empleos de mayor valor agregado y mayor sostenibilidad. Muchas iniciativas regionales han tenido origen en procesos de encuentro nacional y regional en los que INCAE ha jugado un rol central. Conceptos como la competitividad y el desarrollo sostenible son parte de las estrategias de desarrollo de los países.

La necesidad y la importancia de INCAE en la región son hoy tan, o aún más grandes, que hace cincuenta años. A pesar de los empleos creados, las exportaciones generadas, los modelos de negocios innovadores y la inclusión de conceptos de desarrollo sostenible en el lenguaje de los empresarios de la región, los retos aún son muy importantes. Millones de latinoamericanos aún viven en pobreza y no cuentan con alternativas de modelos de negocios que puedan generar valor económico y social que permitan superar las necesidades humanas de los habitantes de la región.

Una región rica en recursos naturales que el mundo necesita, debe encontrar el modelo que le permita alcanzar mayores niveles de desarrollo humano de forma que use dichos recursos de manera sostenible de generación en generación. Para lograr esto, es necesario crear nuevas empresas e inventar nuevas formas organizacionales que permitan canalizar los recursos y la creatividad de nuestros ciudadanos.

Arturo Condo
Rector de INCAE Business School



Editor ejecutivo: Luis Diego Quirós
Corrector de estilo: Shirley Barquero
Producción gráfica: Melania Arrieta
Ilustraciones: Wendy Gómez

PUBLICIDAD

Guatemala

Marvin Aceituno / maceituno@revistasumma.com
(502) 2385-1919 / (502) 5608-7977

El Salvador Y Honduras

Milena Amaya / miamaya@revistasumma.com
(503) 2223-6282 / (503)-77456502

Costa Rica

Lisette Campos / lcampos@revistasumma.com
(506) 2258-6834 / (506) 8913-8873

Laura Ardón / lardon@revistasumma.com
(506) 2258-6834 / (506) 88251828

Sheiz Picado / spicado@revistasumma.com
(506) 2258-6834 / (506) 85278805

Panamá

Rafael Mora Saravia / rmora@revistasumma.com
(506) 2258-6834 / (506) 8844-5989

Priscilla Burgos / pburgos@revistasumma.com
(507) 264 7632 / (507) 6856 8912

Nicaragua, República Dominicana y México

Rafael Mora Saravia / rmora@revistasumma.com
(506) 2258-6834 / (506) 8844-5989

Colombia

Juanita Visbal / jvisbal@summa.co
(571) 647-5407 / (573) 20 271-2315

Estados Unidos

Publicitas Charney Palacios
5201 Blue Lagoon Drive, Suite 200
Miami, Fl 33126 USA
(786) 388-6340 / Fax (786) 388-9113

Lisette Campos
Account Director U.S.A
lcampos@revistasumma.com
(506) 2258-0295 Ext. 105 / (506) 8913-8873

SUSCRIPCIONES

suscripciones@revistaincae.com

SÍGANOS ONLINE

www.revistaincae.com

facebook

twitter

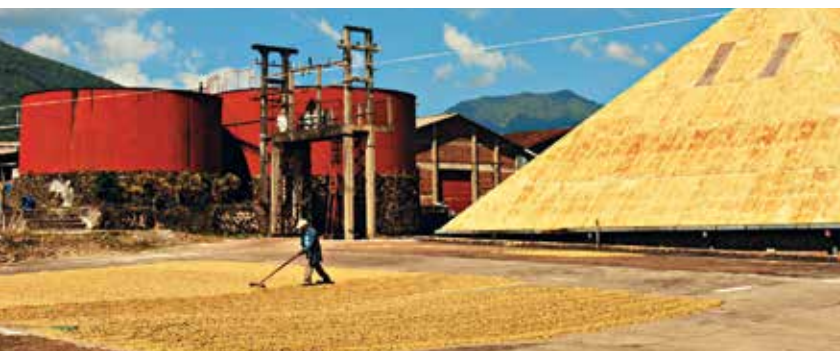
summa mediagroup

Presidente: Ronald Sauter - rsauter@revistaincae.com
Gerente General: Jorge Gutiérrez - jgutierrez@revistaincae.com
Crédito y Cobro: Paola Calvo **Contabilidad:** Esther Miranda



Juntos hacemos
crecer a El Salvador

Felicitamos a **INCAE**
por estar cumpliendo 50 años
de formar líderes y empresarios que
transforman empresas y organizaciones
en el mundo entero



Así es nuestra gente
así es nuestro país
así es nuestro banco

BancoAgrícola
El Salvador cuenta con nosotros

8 CARTA DEL LECTOR

12 INTRODUCCIÓN

50 años de crecimiento en la región

ENTREVISTAS

18 Arturo Condo:
Liderazgo seguro

22 Roberto Artavia:
Reinvención continua

24 Brizio Biondi-Morra:
Legado cultural

26 Harry Strachan:
Esperanza y fortaleza

28 GOBIERNO CORPORATIVO

Juntas directivas: consejeras y guardianas de la empresa de hoy

José Nicolás Marín-Eduardo Luis Montiel



24 LIDERAZGO

¡Vive la différence! Neurociencias y liderazgo femenino

Camelie Ilie-Guillermo Cardoza

GERENCIA

38 Internacionalización de pymes
Danny Alpizar-Luis J. Sanz

42 Innovar para sobrevivir:
Empresarialismo corporativo
Danny Alpizar-Luis J. Sanz

50 Innovar para sobrevivir:
Empresarialismo corporativo
Luis J. Sanz-Emilia M. Castro

56 Empresa familiar
emprendedora
Enrique Ogliastri

64 Más mujeres, más rentabilidad
Susan Clancy

72 El liderazgo en tiempos difíciles
Julio Sergio Ramírez



ESCAZÚ
VILLAGE

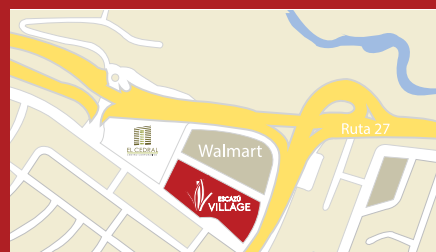


VIVÍ TU SUEÑO EN ESCAZÚ VILLAGE



ESCAZÚ VILLAGE el nuevo proyecto residencial, comercial,
y de oficinas, estratégicamente ubicado en la entrada de Escazú.

Ingresá a www.escazuville.com



escazuville.com | ventas@escazuville.com | +506 2288-0101

Los acabados, el mobiliario y la decoración de las imágenes publicadas tienen fines ilustrativos. El desarrollador se reserva el derecho de modificarlos total o parcialmente, de forma unilateral y sin previo aviso según su conveniencia y sin que dichos cambios o eliminaciones acarren responsabilidad alguna para éste.

Un proyecto
más de:

**PORTAFOLIO
INMOBILIARIO**



50 años

de crecimiento en la región

LA REINVENCIÓN CONSTANTE Y LAS APLICACIONES PRÁCTICAS SON LA CLAVE PARA QUE INCAE CUMPLA CINCO DÉCADAS FORMANDO A LOS MEJORES EMPRESARIOS Y EJECUTIVOS DE LA REGIÓN

En los años 60, George Baker, decano de Harvard Business School, le puso como misión al profesor George Cabot, la expansión de la escuela de negocios a los países en desarrollo. “Algunos amigos me comentaron que el presidente Kennedy había dado un discurso muy emotivo en Costa Rica, ¿Por qué no en Centroamérica? Están trabajando para unir la región y definitivamente necesitan formar gerentes para la administración pública y privada”, dijo Cabot.

Tres años después, un equipo de nueve personas dirigió una encuesta a más de cuatrocientos centroamericanos en puestos de liderazgo. Después de reunirse con el equipo de Harvard, un grupo de líderes regionales formaron el primer Consejo Directivo de INCAE que representaba los seis países del istmo.

Después se formaron comités nacionales para promover la idea de INCAE en la región y empezó a levantar fondos para sus programas.

“El primer reto que tuvimos para hacer realidad este esfuerzo fue encontrar un líder. Ahí fue cuando salió a relucir un nombre: Francisco de Sola. Todos mis contactos me decían que si queríamos triunfar teníamos que buscarlo. Muchas veces creímos que todo iba a quedar como una idea, pero Francisco nunca se rendía. Para mí, él fue el fundador de INCAE”, apunta Cabot. El salvadoreño Francisco de Sola lideró este consejo hasta su muerte en 1983.

En junio de 1964 se apoyaron en la comunidad empresarial de Centroamérica y lanzaron una campaña de recaudación de fondos para recoger los primeros US\$2 millones, y conformar la donación inicial de INCAE.

En 1964, el primer Programa de Alta Gerencia de INCAE se realizó en Antigua, Guatemala, en donde participaron 45 jóvenes empresarios, que años después tomarían las riendas de las principales empresas centroamericanas.



Contrucción del campus de Montefresco en Managua, República de Nicaragua.

En 1967 abrió el Campus de Nicaragua y su construcción fue el resultado de un esfuerzo entre Harvard, USAID (quienes otorgaron un préstamo de US\$10 millones al Banco Centroamericano de Integración Económica) y los líderes empresariales de la región, quienes reunieron US\$2 millones.

Sin darse por vencido

En 1972, un terremoto azotó y destruyó Managua. Harry Strachan, presidente de INCAE de 1981-1982, se encargó de hacer un plan para que la escuela de negocios no desapareciera.

“Dirigí un plan, el cual se lo presente a unos representantes del Banco Mundial y del gobierno estadounidense. Después de un tiempo, estuvieron de acuerdo en brindarnos US\$1 millón. De esta forma pudimos brindar a Centroamérica los programas de MBA. Yo siempre he dicho que lo que no te destruye, te hace más fuerte, y eso fue exactamente lo que pasó en el caso de INCAE”, resalta Strachan.

En aquel tiempo tenían más de cuarenta investigadores y estudiaron más de ochocientos casos. “Organizamos el primer grupo de investigadores. Capacitamos a los centroamericanos, para que fueran



Alumnos del primer programa de alta gerencia (PAG) en Antigua Guatemala, 1964.

los primeros maestros”, comenta.

Con este impulso, en 1984 se abrió el segundo campus de la Escuela de Negocios. Esta vez en Costa Rica..

Primeros estudiantes

Rodolfo Jiménez Borbón

Del 1 de julio al 7 de agosto de 1964 se llevó a cabo el primer Programa de Alta Gerencia (PAG) en La Antigua, Guatemala, con 45 participantes. En la clausura de este evento se firmó el acta de fundación de INCAE.

Hace cincuenta años, el contexto económico y político era otro. Los países tenían mucho menos gente y los planes de integración apenas daban sus primeros pasos. Para los fundadores de INCAE, era necesario

que el istmo se desarrollara y el sector empresarial debía jugar un rol fundamental para lograr este objetivo. Había que tomar más de un mes de su tiempo, salir de los negocios y dedicarlos a un programa que apenas comenzaba. Sin embargo, la mayoría tenían empresas propias, por lo que no se vio ese tiempo como un sacrificio, sino como una inversión para ellos y sus países.

Entre esos asistentes de ese primer curso estaba don Rodolfo Jiménez Borbón, quien recuerda que en ese curso “había que leer mucho”. Este empresario recalca que hubo mucha lectura durante esos días, pero de temas interesantes, en donde conoció a gente que marcó su vida personal y profesional.

Recuerda que en aquel momento, Francisco de Sola, presidente del Consejo de Administración de INCAE,



Rodolfo Jiménez Borbón

fomentó la sana discusión de la futura sede de esta casa de estudios. “Don Francisco quería que fuera en Guatemala, pero a nosotros nos parecía que era mejor un punto más intermedio, entonces se analizó la ubicación entre Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Se votó y el resultado fue Nicaragua, en una propiedad que ofreció el gobierno en un lugar que se llama Montefresco”, recuerda.

“Fue una experiencia muy enriquecedora y todos estamos muy orgullosos de lo que se logró en ese primer curso de INCAE. Nos alegramos de las decisiones que se tomaron y de lo que resultó ser el aporte para la creación de una universidad tan importante y prestigiosa como es hoy en día”, añade.

Rodolfo Jiménez Borbón, quien es uno de los accionistas relevantes de grandes empresas como Florida Ice & Farm Co. (Fifco) y Grupo Nación, dice que en ese primer PAG se aprendió mucho, pero entre las mayores enseñanzas estuvo el intercambio con otros empresarios centroamericanos. Además de su trabajo profesional, en ese tiempo cosechó grandes amistades.

En ese momento, Jiménez tenía como principal reto su trabajo en la Cervecería Costa Rica, pero su paso por la primera generación de INCAE, le abrió los ojos y le otorgó una de las principales enseñanzas: compartir las experiencias de gente de varios países.

“A través de este estudio conocí mucha gente que ha sido importante. Un ejemplo es don Harry Strachan, que ha influenciado en mi vida en forma muy importante. Don Harry fue rector del INCAE y somos amigos personales todavía. En aquel entonces le contratamos varias asesorías en Cervecería, las cuales nos sirvieron para profundizar y mejorar la empresa”.

Roberto Motta Jr.

Cuando no se tienen las herramientas educativas necesarias para dirigir un negocio, la tarea no es imposible, pero sí mucho más complicada. Por esta razón, Roberto Motta Jr. y los empresarios tenían claro desde 1964 que Centroamérica necesitaba una escuela de negocios que formara a los futuros administradores de la región. Fue así como, tras graduarse en administración en la Universidad de Georgetown, en Estados Unidos, optó por tomar el Programa de Alta Gerencia impartido por una institución novedosa: INCAE. El programa se desarrolló en 1965, en la ciudad de Boquete, provincia de Chiriquí, en Panamá.

Tras 49 años de esa decisión, quien fundó Agencias Motta no se arrepiente, pues considera que cuando una persona posee los instrumentos para alcanzar una meta termina siendo exitosa. Y es por eso que de INCAE han salido los líderes de las organizaciones y empresas más importantes de la región.

“Apenas terminé el curso, entendía más la ausencia de esos conceptos de administración que existían en mi país; por esto aposté a ese proyecto y hoy sigo colaborando con INCAE en muchas áreas para que otras personas tengan acceso a esa educación superior. El método de resolución de casos se mantiene, pero sigue siendo exitoso porque te enseña cómo resolver las situaciones de la manera correcta, ante distintos escenarios.

Como profesional, tiene claro que su educación se complementa con sus valores empresariales, entre ellos, la ética en los negocios —que se mantiene

aunque la tecnología haya cambiado muchas cosas, su perseverancia por alcanzar sus metas, la paciencia para esperar el momento indicado y gestar nuevos pasos, la diversificación de sus empresas y el traspaso de mando de Agencias Motta a su hijo mayor: Roberto III.

Aunque está retirado, sigue presente en la directiva de empresas y de organizaciones sin fines de lucro. Ahora, sus prioridades están enfocadas en disfrutar las cosechas de sus buenas decisiones en compañía

de su esposa, con quien comparte su vida desde hace cincuenta años, así como con sus cuatro hijos y trece nietos.

Motta Jr. tiene claro que su empresa Agencias Motta no solo es un negocio exitoso, sino que es un proyecto de vida sustentado en sus valores personales, que busca distribuir eficientemente productos que aumenten el bienestar y la calidad de vida del ser humano, utilizando tecnología en la administración de la cadena de abastecimiento y el servicio al cliente.

EL LEGADO QUE NO ACABA

Enrique Ogliastri, profesor titular de INCAE y profesor visitante del Instituto de Empresa en Madrid, ha escrito libros sobre negociación intercultural, sobre liderazgo organizacional y sobre casos en la gestión de organizaciones cívicas, todos enfocados a la realidad latinoamericana. Además, ha realizado publicaciones en Harvard University Press, en particular su "Manual de Planificación Estratégica. Es investigador activo en los temas de gerencia intercultural, negociación, carreras, gestión de empresas sociales, y estrategia organizacional. Él comenta la importancia de INCAE para el desarrollo de la región.

¿Cuál es la importancia de INCAE para la sociedad y la economía de la región?

Me parece que representa un nivel de excelencia en la educación, un desafío para las demás instituciones educativas que afortunadamente están trabajando en desarrollar ese nivel de posgrado que no existía en la región. Ha sido un estímulo que impide la complacencia en el sistema educativo. Desde el punto de vista de la economía, ha aportado mucho en la capacidad de gestión de recursos, en las técnicas administrativas y en la actitud proactiva de los gerentes de empresas. Como institución, ha sido un ejemplo de una entidad sin ánimo de lucro que consigue sostenerse sin apoyos sustantivos de estados o iglesias, que reinvierte sus recursos con criterios académicos.

¿Cuál es la clave del éxito de INCAE?

El método de casos, el uso de discusiones profundas y enfocadas en las clases. Esto induce en los estudiantes unas actitudes de pensamiento crítico, de seriedad y no palabrería, de seguir aprendiendo después de graduados, de civilidad y capacidad de trabajar en equipo. A la vez, los graduados tienen capacidad de decisión, acción y corrección asentada en la realidad. Estos resultados se consiguen por la combinación de muchos factores que no son fáciles de desarrollar o

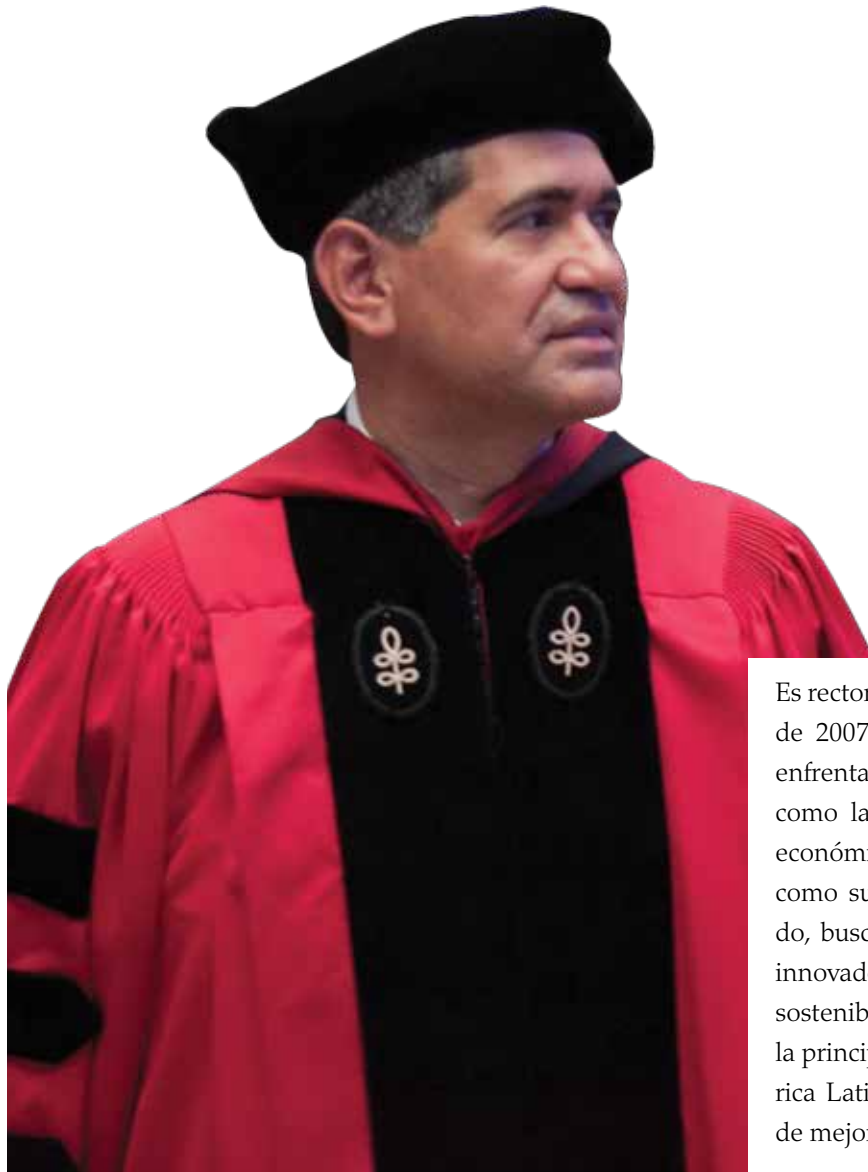
copiar, son capacidades institucionales desarrolladas a largo plazo, todo el sistema está organizado alrededor de esta filosofía educativa (socrática). Por ejemplo, la carrera para ser profesor empieza por ser el mejor estudiante del curso durante dos años, con promedios de notas cada tres meses (esos son los escogidos para trabajar como investigadores). Son los mejores graduados, trabajan dos a tres años investigando y escribiendo casos y materiales docentes, y se van a hacer un doctorado en las mejores universidades del mundo. Tras cuatro o cinco años de educación doctoral regresan a INCAE como profesores. La producción intelectual de esta institución se ha concentrado en investigar la realidad administrativa latinoamericana, lo que combinado con el uso de casos de países desarrollados da una dimensión global y una capacidad local a nuestros estudiantes.

Ahora hay mucha competencia en educación ejecutiva. ¿Qué debe hacer INCAE para no perder su importancia en la sociedad?

Mantener la calidad educativa, todos los factores que la hacen única. Pueden existir muchos programas y diplomas de maestría en administración (MBA) pero no son iguales.

La voz de los líderes

**EL RECTOR Y TRES EX-RECTORES COMENTAN
LA IMPORTANCIA, EL IMPACTO Y LOS RETOS
DE INCAE BUSINESS SCHOOL.**



Es rector de INCAE Business School desde 2007. En su periodo ha tenido que enfrentar la gran recesión de 2008, así como la posterior y lenta recuperación económica. En estos años, la región, así como sus empresas se han transformado, buscando modelos económicos más innovadores, basados en el desarrollo sostenible. Con esos aspectos en mente, la principal escuela de negocios de América Latina juega un papel fundamental de mejora.

Arturo Condo: Liderazgo seguro

EL ACTUAL RECTOR DE INCAE CONSIDERA QUE ESTA INSTITUCIÓN HA SERVIDO COMO UNIÓN FUNDAMENTAL ENTRE LOS GOBIERNOS Y LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN.

Condo obtuvo su doctorado en Administración de Empresas con énfasis en estrategia empresarial y negocios internacionales en Harvard Business School. Su tesis e investigación doctoral fueron supervisadas por el profesor Michael E. Porter. Previamente obtuvo una maestría en administración de empresas en INCAE donde se graduó con Alta Distinción y recibió el honor de Escolasta Distinguido, recibido sólo por siete personas en la historia de INCAE. Anteriormente estudió ingeniería electrónica en la Escuela Superior Politécnica del Litoral de Ecuador con especialidad en sistemas de información y biotecnología.

Es profesor de la facultad en las áreas de estrategia empresarial y negocios internacionales. Ha enseñado en los cursos de maestría en Costa Rica y Nicaragua, así como en seminarios y programas ejecutivos de INCAE en diferentes países.

Para el profesor Condo, el mayor impacto de INCAE son sus graduados. En sus primeros cincuenta años, INCAE ha graduado a más de 7.000 masters en Administración (MBA) y más de 7.000 participantes de programas ejecutivos de larga duración como el Programa de Alta Gerencia. Estos incaístas han creado cientos de miles de empleos y contribuyen al crecimiento económico sostenible y socialmente responsable de los países de la región. “Ellos tienden a colaborar y a asociarse con otros incaístas para hacer negocios que incluyen a varios países a la vez. Muchos participan también en organizacionales empresariales y algunos han tomado también responsabilidades en el sector público”, dice el rector.

INCAE ha tenido también un impacto importante en la generación y difusión de ideas innovadoras en la región. Desde el concepto de agronegocios en los

años 70, los principios de banca para el desarrollo en los 80, ecoeficiencia y sostenibilidad en los 90 y la responsabilidad empresarial y la creación de valor compartido en el siglo 21, INCAE promueve prácticas empresariales innovadoras que contribuyen a la evolución de un sector privado sofisticado en su competitividad y comprometido con el desarrollo de nuestras sociedades.

Dentro de la misión de INCAE, la promoción de diálogo entre sector público y sector privado y la coordinación de proyec-

tos de desarrollo es parte de lo que define la estrategia de la institución. A lo largo de las décadas, ha servido de punto de encuentro de empresarios, líderes públicos y de sociedad civil para discutir y acordar sobre proyectos para el bien común en temas de competitividad y desarrollo sostenible.

“También ha tenido un impacto positivo en la región que es algo más sutil. La existencia de una escuela que nació en la región y hoy es considerada entre las mejores del mundo, es un testimonio de que es posible alcanzar la excelencia aún en entornos turbulentos y de alta incertidumbre”, dice con orgullo.

Los próximos cincuenta años

De acuerdo con el profesor Condo, INCAE ha formado miles de líderes que se desenvuelven principalmente en el sector privado. En este tiempo, el sector público ha perdido capital humano y esto ha ocasionado un atraso en el proceso de desarrollo económico y social. Por eso, la institución juega un rol importante en el desarrollo de talento ejecutivo para los gobiernos. Por un lado, la capacidad de gestión que se desarrolla en el programa MBA de INCAE es directamente aplicable a las organizaciones del sector público, y por el otro, una gran

Arturo Condo
Nacionalidad: Ecuatoriano
Doctorado: Harvard Business School
Período: Junio 2007 a la fecha

barrera al crecimiento económico y al desarrollo es la falta de comunicación y trabajo conjunto entre sector público y sector privado. “Una escuela de negocios como INCAE puede convertirse en un puente entre ambos sectores, contribuyendo a crear una red de incaístas que incluya en forma completa ambos sectores”, añade.

Esta escuela de negocios se ha enfocado también en la importancia de la presencia de mujeres en posiciones de alto liderazgo en empresas y sector público. Desde el Centro para el Liderazgo de la Mujer, miembros de la facultad han creado cursos exclusivos para desarrollar habilidades en estudiantes de INCAE que les permita alcanzar altas posiciones en sus empresas y organizaciones. También han desarrollado metodologías para que empresas interesadas en aprovechar esta oportunidad de mayor competitividad puedan mejorar las condiciones en las que las mujeres compiten y se desarrollan en sus organizaciones. En las próximas décadas, INCAE contribuirá con cerrar la

La promoción de diálogo entre sector público y sector privado y la coordinación de proyectos de desarrollo es parte de lo que define la estrategia de la institución.

brecha de participación de mujeres en el top management de América Latina.

“INCAE debe también mantener activo su compromiso de contribuir al proceso de integración de Centroamérica y crecientemente de toda América Latina. En sus primeras cinco décadas, jugó un rol muy valioso para el proceso integrador de la región. En las próximas décadas, los procesos de la integración latinoamericana no solo van a ser más retadores sino que la necesidad de esa integración va a aumentar conforme Asia busca socios comerciales del otro lado del Pacífico”, puntualiza Condo.





TAX & LABOR
SU ALIADO REGIONAL

UNA SOLIDA ALIANZA DE FIRMAS ESPECIALIZADAS EN DERECHO FISCAL Y LABORAL Y DESPACHO DE CONTADORES.

Con un staff de mas de 200 profesionales;
mas de 1,500 clientes locales, regionales y
corporativos; honorarios competitivos; socios
senior con experiencia, reconocimiento y
trayectoria local e internacional.

WWW.TAXANDLABOR.COM

Secretaria ejecutiva: cpareja@taxandlabor.com / Edificio Ph 909, Calle 50 y Calle 74 San Francisco,
Tel.: 00 **507** 270-7840, Fax: 00 **507** 270-7840, Ciudad de Panamá, República de Panamá.

GUATEMALA. Tax Central America • Valenzuela Herrera & Asociados / **EL SALVADOR.** Ochoa Benítez, Asociados, S.A. de C.V • Molina & Asociados / **HONDURAS.** Despacho Legal Leitzelar y Asociados / **NICARAGUA.** Bufete Legal Alemán & Asociados • Herdocia & García Abogados / **COSTA RICA.** Ara Law Abogados • Oscar Bejarano y Asociados / **PANAMÁ.** CPA/TAX Chambonett y Asociados • Mendoza, Arias, Valle & Castillo / **REPÚBLICA DOMINICANA.** Biaggi & Messina • SPA Consultores / **CURAZAO.** Certa Legal Tax



Roberto Artavia: Reinvención continua

EL OBJETIVO PARA LOS PRÓXIMOS CINCUENTA AÑOS DE INCAE ES SEGUIR FORMANDO LOS LÍDERES QUE TRANSFORMAN LA REGIÓN Y LA IMPULSAN HACIA SU PLENO DESARROLLO Y POTENCIAL.

Roberto Artavia fue rector de INCAE Business School entre abril de 1999 y mayo de 2007. En años de recuperación económica en la región, así como en periodos de la consolidación de la democracia en América Latina.

Es miembro del Consejo Directivo de INCAE, de la Junta Directiva del World Resources Institute en Washington, co-fundador del Proyecto de Estrategia Digital de Costa Rica y miembro de la Comisión de Competitividad de la Cámara de Comercio de Costa Rica.

Además es fundador del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLADS).

Artavia tiene un doctorado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, una maestría de INCAE y es ingeniero mecánico-naval. Es autor de varios libros y docenas de artículos y estudios de caso en temas de desarrollo sostenible, estrategia empresarial, estrategia de organizaciones sin fines de lucro, agroindustria y responsabilidad social de las empresas.

Además es presidente de VIVA Trust y de la Fundación Latinoamérica Posible.

También es director de varias empresas internacionales en la región, entre ellas COPA Airlines, Industria Cervecería Centroamericana, Investment Development Corporation y de la Fundación Marviva Internacional. Es además co-fundador de la Iniciativa Centroamericana de Liderazgo, un proyecto conjunto de INCAE y el Aspen Institute. Es asesor en estrategia de la Autoridad del Canal de Panamá, de Purdy Motor y de Grupo Nación, entre otras empresas e instituciones de la región.

Roberto Artavia
Nacionalidad: Costarricense
Doctorado: Harvard Business School
Período: Abril de 1999 a mayo de 2007

El legado de INCAE

Como rector de esta prestigiosa escuela de negocios, Roberto Artavia dice que el mayor impacto de INCAE es haber desplegado más de 14.000 graduados de maestría y del Programa de Alta Gerencia en la región a través de quienes han contribuido a aumentar la productividad, crear empleos y en colaborar con el desarrollo de Centroamérica.

Considera que con la formación de los profesionales se ha logrado cambiar positivamente la historia económica en

la región pues este centro de estudios ha tratado temas innovadores en la región.

INCAE tiene muchos proyectos futuros, entre los que destaca ampliar la educación de líderes en sectores claves de la sociedad. De igual forma, se busca aumentar la cantidad de graduados de maestría. "El objetivo es seguir formando los líderes que transforman la región y la impulsan hacia su pleno desarrollo y potencial. Y para hacerlo INCAE deberá reinventarse y cambiar la forma de enseñar, ser sensible a los cambios del contexto y la tecnología. En pocas palabras, repetir nuestro impacto de los primeros cincuenta años pero en mucho mayor escala", dice este ex-rector.





Desde tierras italianas llegó Brizio Biondi-Morra, quien dirigió INCAE Business School entre septiembre de 1991 y marzo de 1999. Una época en la que el istmo daba sus primeros pasos de democracia y se abría a la economía global. Ese periodo en el que los empresarios regionales no tenían temor de volver a sus países para abrir sus negocios con total tranquilidad.

Con gran cultura y bagaje cultural (ha

Brizio Biondi-Morra: Legado cultural

EL ÉXITO DE INCAE HA SIDO MANTENERSE FIRME EN SUS PRINCIPIOS. DE ESTA FORMA ES QUE HA LOGRADO MANTENER UNA HISTORIA DE CINCUENTA AÑOS CON ÉXITO.

viajado a más de ochenta países y habla cuatro idiomas), el profesor Biondi-Morra tiene un doctorado en administración de empresas de la Universidad de Harvard y un doctorado en economía de la Universidad de Bocconi (Italia). Trabajó por varios años en estrategia con la empresa petroquímica Du Pont de Nemours & Co en Europa, y con la empresa de consultoría Arthur D. Little, en Cambridge, Estados Unidos. Además fundó una empresa de transportes en África y una empresa química en Nueva York. En ambas empresas actuó como presidente por varios años.

Es presidente de la Junta Directiva de INCAE Business School, de la Fundación AVINA y de FUNDES Internacional.

El legado de INCAE

Para este profesional, el mayor impacto de INCAE ha sido el conocimiento para inventar y proponer a América Latina una educación empresarial de clase mundial que, al mismo tiempo logre responder correctamente a los desafíos y oportunidades. “Este doble logro ha tenido un impacto incalculable, y en un sinnúmero de niveles, en la región y fuera de ella. También significa impacto en el alumno y en el graduado, al hacerle descubrir que su potencial como gerente y como líder es mucho mayor de lo que sospechaba al momento que ingresó al instituto”, dice.

El otro gran impacto es en la sociedad, pues INCAE siempre ha estado a la vanguardia en la difusión de una perspectiva gerencial que fomenta el desarrollo económico, social y ambiental en forma integral durante grandes hechos: desde el terremoto de 1972 hasta los desafíos de múltiples guerras civiles, la globalización y el cambio climático. Es

claro en indicar que por estas razones INCAE ha sido reconocido como la mejor escuela de negocios de América Latina.

“El INCAE no planificó sus primeros cincuenta años. Nadie en 1964 supo predecir los eventos de estas décadas pasadas. Ni cómo iba a enfocarse en concreto en cada una de ellas. Sin embargo, siem-

pre consideró sus criterios guía a la hora de tomar sus decisiones institucionales”, dice el ex-rector. Entre estos criterios está la promoción de un desa-

rrollo integral; la formación de líderes; la enseñanza basada en análisis e investigación; la colaboración entre individuos, sectores y países; la comprensión del contexto histórico; la excelencia; la mejora continua y la creatividad.

De igual forma, cree que tampoco alguien podrá identificar hoy cómo serán los próximos cincuenta años y en qué debe enfocarse para enfrentarlos exitosamente. “Pero si el INCAE continúa en las décadas venideras fiel a su misión y a traducirla en acciones concretas que respondan a los desafíos y oportunidades de un futuro cambiante, también logrará mantenerse a la altura de su pasado y ojala de superarlo”, puntualiza.

Brizio Biondi-Morra
Nacionalidad: Italiano
Doctorado: Harvard Business School
Período: Septiembre de 1991 – marzo 1999





Harry Strachan: esperanza y fortaleza

DIRIGIÓ INCAE EN UNO DE SUS AÑOS MÁS RETADORES, PERO ASEGURA QUE EL SECRETO DEL ÉXITO DE ESTA ESCUELA ESTÁ EN TRANSFORMAR LAS CRISIS EN OPORTUNIDADES.

Eran los años 70 y uno de los profesores del programa doctoral de Harvard le advirtió a Harry Strachan: “cerciórate de que INCAE te dé un boleto de regreso. Están al borde de la bancarrota. USAID les ha dado un ultimátum y todavía no han encontrado una forma de hacer la escuela financieramente viable”, cuenta en una de sus memorias este profesor y ex-rector de INCAE Business Review.

Strachan, quien dirigió esta escuela de negocios de enero de 1981 a diciembre del mismo año, cuenta que en esos años la institución tuvo

que enfrentar el terremoto que destruyó Managua, la revolución sandinista, la crisis de los 80, recesiones económicas y otras situaciones difíciles que casi obligan a cerrarla.

La facultad estaba cada vez más polarizada respecto a cómo responder. Un comité nacional se negaba a recaudar fondos para una escuela que entrenaba a gerentes sandinistas. En aquel entonces, el presidente Reagan anunció que dejaría de ayudar a Nicaragua. Don Francisco (Chico) de Sola, presidente fundador del consejo directivo de INCAE, dijo en su momento: “a menos que ustedes produzcan una estrategia viable, vamos a tener que cerrar INCAE”, cuenta este académico.

Pero afortunadamente, las cosas no pasaron a más. INCAE no solo sobrevivió, sino que ha salido de estas situaciones cada vez más grande. Ahora INCAE es una historia de éxito. Se clasifica como la mejor escuela de negocios de América Latina. Sus graduados ocupan puestos clave en los gobiernos y las empresas de la región. Ha producido más casos sobre empresas que cualquier otra escuela de América Latina y estos casos se enseñan en todo el mundo. Parte de ese éxito estuvo a cargo del señor Strachan.

¿Quién es?

Harry Strachan empezó su carrera académica en el Campus de Managua en 1970 como profesor asistente. Fue nombrado director académico en 1972, posición que ejerció hasta 1976, cuando ingresó a la facultad del Harvard Business School. En 1981 regresó a INCAE como rector para ayudar a imple-

mentar la estrategia que incluyó un segundo campus en Costa Rica. Desde esa fecha ha servido como miembro de la junta directiva. También ha dado cursos cortos en el PAG, seminarios y en el MAE

como profesor visitante. Tiene un doctorado en Negocios del Harvard Business School, otro en Leyes del Harvard Law School, y un B.A. de Wheaton College en Illinois. Su especialización académica fue finanzas internacionales.

Considera que el mayor legado de INCAE en los últimos cincuenta años no solo ha sido graduar líderes, sino que también ha jugado un papel de liderazgo en soluciones políticas y económicas para la región. Además es un lugar de diálogo y cohesión. “Mi sueño para INCAE en los próximos cincuenta años es que continúe siendo mucho más que una escuela de gerencia. Quiero que sea una combinación entre un lugar que forma líderes y un centro de diálogo constructivo sobre los retos que siempre se presentan”, añade con orgullo.

Harry Strachan
Nacionalidad: Estadounidense
y costarricense
Doctorado: Harvard Business School
Período: Enero de 1981 a
diciembre de 1981





Juntas directivas: consejeras y guardianas de la empresa de hoy

Las empresas deben disponer no sólo de cuadros técnicos, profesionales y gerenciales de alta calidad, sino también de juntas directivas que aporten conocimientos y experiencias sobre productos, mercados y procesos productivos.

José Nicolás Marín, Profesor Pleno de INCAE
Eduardo Luis Montiel, Profesor Pleno de INCAE

Las juntas directivas son cuerpos colegiados que deben representar y proteger los intereses de los accionistas de las empresas. Sus objetivos fundamentales son el acrecentar al máximo los rendimientos de las inversiones que les han sido encomendadas; proteger las inversiones ante posibles riesgos; propiciar beneficios adecuados para los accionistas y satisfacer apropiadamente los intereses de la fuerza laboral, clientes, abastecedores, comunidad y gobierno.

El papel que debe desempeñar la junta directiva es de suma importancia para el desarrollo de una empresa y se vuelve crucial cuando las empresas compiten internacionalmente. Con la globalización, las empresas latinoamericanas necesitan producir y comercializar sus productos para los mercados internacionales, en donde se requieren altos niveles de competitividad y eficiencia. En estas condiciones, las empresas deben disponer no sólo de cuadros técnicos, profesionales y gerenciales de alta calidad, sino también de juntas directivas que aporten conocimientos y experiencias sobre productos, mercados, procesos productivos y recursos financieros.

Este trabajo es el resultado de nuestras experiencias y observaciones en empresas con fines de lucro y en el medio latinoamericano. No obstante, consideramos que muchos de los conceptos desarrollados pueden adaptarse a otros tipos de instituciones y países. El trabajo consta de tres partes:

1. Las funciones que desempeñan las juntas directivas y el frecuente comportamiento pasivo de muchos directores.
2. Las funciones adicionales que deberían realizar y su participación en el proceso de planeamiento estratégico.
3. Recomendaciones para mejorar el desempeño de las juntas como cuerpos colegiados de alta dirección.

Funciones tradicionales de las juntas

En América Latina existen percepciones confusas y muy diversas sobre las funciones y la importancia de las juntas directivas. Un gerente general de una empresa comercial manifestó: “Mi junta es la mejor, los directores no hacen nada y no me causan problemas”. Un director externo de una empresa financiera, con operaciones internacionales, afirmó: “La única función de la junta directiva es contratar y despedir al gerente general”. Finalmente, un prominente hombre de negocios, que desempeñaba simultáneamente la presidencia de la junta y la gerencia general de un grupo de em-

Los directores o consejeros externos, debido a las posiciones que tienen en otras empresas e instituciones, suelen constituir una excelente fuente de información para la gerencia general en relación con el entorno competitivo.

presas industriales, opinó: “El papel de la junta es fundamentalmente de consejo al ejecutivo principal y de vigilancia de la ejecutoria corporativa”. Tales opiniones son típicas de la mayoría de los directores y gerentes consultados. Cuando hemos participado directamente como directores externos en juntas, hemos podido constatar la confusión que reina en cuanto al papel que deben desempeñar los directores. Con frecuencia no se tienen funciones claramente definidas; los aspectos financiero-contables predominan en las agendas y en las discusiones se mezclan los problemas operativos con temas estratégicos. Aunque las juntas realizan algunas funciones constructivas y bien encaminadas, reflejan una

visión limitada en alcance y profundidad. En los Estados Unidos, debido a las provisiones de la Ley Sarbanes Oxley del 2002, las responsabilidades y funciones de las juntas directivas fueron alteradas radicalmente.

En América Latina, en la mayoría de las empresas observadas, durante el curso normal de sus operaciones, los directores realizaban tres funciones tradicionales: informar sobre las condiciones del entorno, aconsejar y asesorar al gerente general y evaluar la ejecutoria de la empresa. A continuación, examinaremos cada una de estas funciones.

Información sobre el entorno

Los directores o consejeros externos, debido a las posiciones que tienen en otras empresas e instituciones, suelen constituir una excelente fuente de información para la gerencia general en relación con el entorno competitivo. Con frecuencia, la información proporcionada abarca temas de carácter económico y político, tales como la adopción de nuevas medidas presupuestarias, cambios en las tasas de interés, disponibilidades adicionales de financiamiento, creación de nuevos impuestos, oportunidades de intercambio comercial en condiciones preferenciales y surgimiento de nuevas figuras políticas. En ocasiones, los directores pueden facilitar información valiosa sobre clientes potenciales, nuevas acciones de los competidores o la entrada de nuevos participantes en la industria. La disponibilidad de información objetiva, completa y oportuna, en relación con los eventos señalados, permite al gerente actuar con rapidez

para aprovechar oportunidades y evitar riesgos. El suministro e intercambio de información, generalmente, se realiza fuera de los temas de agenda, ya sea inmediatamente antes de la reunión formal o después de finalizada.

Consejo y asesoría

Muchos presidentes, directores y gerentes visualizan la gestión de la junta directiva como un órgano consultivo pero no decisorio. La gerencia general dirige y controla la empresa, y en esta visión, la junta simplemente aconseja a la gerencia, en la medida que ésta lo requiera. Los directores pueden aconsejar y asesorar en una amplia gama de actividades, tales como asuntos legales, problemas éticos, relaciones comunitarias, negociaciones con dependencias gubernamentales, identificación de oportunidades de negocios, asociación con inversionistas potenciales y en las relaciones con los medios de comunicación.

Según nuestra experiencia, los directores generalmente no dedican el tiempo necesario para un análisis a profundidad de muchos temas ni tienen la información necesaria para dar la asesoría apropiada. No obstante, por estar acostumbrados a tratar problemas gerenciales de alto nivel, pueden hacer aportes útiles a los gerentes dispuestos escuchar.

Un gerente general de una empresa comercial, al referirse a este tema manifestaba: "La junta directiva es un cuerpo colegiado de generalistas, que me pueden aconsejar sobre la solución de todo tipo de problemas, y ofrecer nuevas ideas sobre productos, mercados y servicios. Sin embargo, sus consejos son más valiosos cuando se trata de problemas éticos y legales". El campo legal es bastante complejo para muchas empresas pero si los consejos de los directivos se limitaran a este campo se estaría despreciando un recurso valioso.



Evaluación de ejecutoria

La tercera función tradicional de las juntas directivas es evaluar periódicamente la ejecutoria de la corporación y de las principales subsidiarias. En dicha evaluación se destacan los asuntos financieros, mediante informes del estado de situación, el estado de resultados, el presupuesto de caja, la exposición en monedas extranjeras y los desgloses de cuentas importantes. Los resultados reales del periodo se analizan y comparan tanto con los presupuestos anuales de operaciones de la empresa, como con los resultados de la competencia.

Algunas veces, al efectuar evaluaciones del desempeño, se investigan las causas de las discrepancias con respecto a los presupuestos operativos y los resultados de los competidores. Incluso, en ocasiones, se llega a proponer soluciones concretas a los problemas planteados; pero esto es la excepción. Por lo general, la evaluación se hace en forma poco creativa y aceptando las explicaciones y soluciones que ofrece la gerencia general.

A pesar de estas críticas, debemos reconocer que el análisis del desempeño, aún siendo incompleto y superficial, tiene una función importante: sirve para establecerle un cierto marco de disciplina a las acciones de la gerencia general. El gerente, al tener que comparecer periódicamente ante un consejo directivo, se obliga a ser más cuidadoso en sus actuaciones. Aún en situaciones en las cuales los miembros del consejo no hacen preguntas desafiantes, la gerencia tiene cuidado en la preparación de los informes y cifras financieras. Se establece, evidentemente, una especie de disciplina por el solo hecho de celebrar reuniones de junta directiva.

Una de las medidas que contribuye a fortalecer el valor disciplinario de las juntas es reservarse con exclusividad la selección y nombramiento de los auditores externos de la empresa. Por derecho, la

La gerencia general dirige y controla la empresa, y la junta aconseja a la gerencia, en la medida que ésta lo requiera. Son de especial valor para aconsejar a la gerencia cómo solucionar problemas legales y éticos.

designación de los auditores externos corresponde a la junta; sin embargo, a menudo, en la vida real, los gerentes generales son quienes toman esa decisión. A nuestro juicio, se comete un serio error con esta manera de actuar.

Comportamiento pasivo

Cuando las juntas directivas no tienen funciones claramente definidas, el comportamiento de sus miembros es relativamente pasivo y poco productivo. Las causas que propician y ayudan a explicar este tipo de comportamiento, son básicamente cuatro: las limitaciones de tiempo de los directores, el poco conocimiento que tienen de la industria y de la empresa, la concentración del poder corporativo en el ejecutivo principal y un proceso sesgado en la selección de los directores.

La mayoría de directores disponen de poco tiempo para las funciones y responsabilidades que exigen las juntas, debido a que desempeñan posiciones de tiempo completo como ejecutivos de otras empresas o porque tienen considerables intereses económicos que vigilar y proteger. Los directores únicamente disponen del tiempo necesario para asistir a las reuniones de la junta y, en pocas ocasiones, pueden dedicarse a estudiar, analizar y evaluar los problemas importantes de la empresa. Esto nos conduce directamente a la segunda explicación de la pasividad de los directores en las juntas: el conocimiento limitado y la poca experiencia

Una de las medidas que contribuye a fortalecer el valor disciplinario de las juntas es reservarse con exclusividad la selección y nombramiento de los auditores externos de la empresa.

en la industria y en la empresa. Aun en los casos en que reciben información abundante y previa a las reuniones, los directores enfrentan el problema de estudiarla e interpretarla adecuadamente. Se trata de información compleja, relacionada con propuestas de inversión, expansión a nuevos mercados, adquisiciones de nuevas empresas, etc. La discusión y solución de estos problemas es un proceso difícil y requiere un amplio conocimiento de la empresa y de sus competidores.

Incluso los directores más capaces y experimentados no tienen ni el conocimiento ni la experiencia del gerente general sobre los asuntos de la empresa. Este, por la naturaleza de su cargo, conoce a fondo las operaciones de su empresa y la industria a la cual pertenece. El poseer esta profundidad en el conocimiento es un factor que contribuye a explicar la concentración de poder en la persona del presidente ejecutivo o gerente general. Si esta persona es, además, propietaria o controla bloques significativos de acciones, su poder crece considerablemente. Tal circunstancia reduce aún más el poder individual y colectivo de los otros directores. Lo mismo ocurre cuando los cargos de gerente general y presidente de la junta son desempeñados por la misma persona.

Otra causa que ayuda a explicar el comportamiento limitado y complaciente de los directores en nuestro medio es el proceso mismo por el cual son seleccionados los directores de la junta. En una de las

empresas observadas por nosotros, un director expresaba: “El concepto clásico de que los accionistas eligen a los directores, y éstos, a su vez, seleccionan y nombran al gerente general, no es cierto en el medio latinoamericano. La realidad es otra: la junta directiva no escoge al ejecutivo principal; en muchos casos, él es quien selecciona a los directores”.

Aunque sería aventurado afirmar que la situación descrita es típica de nuestras juntas directivas, no podemos dejar de reconocer la enorme influencia que tienen los gerentes generales en el proceso para seleccionar a los directores; lo que conduce a crear un cuerpo directivo dependiente, pasivo y, en ocasiones, sumiso a la voluntad de la gerencia. Una excepción a esta práctica ocurre cuando los directores externos son dueños de bloques sustanciales de acciones o representan directamente a los dueños. En tales casos, los directores tienen interés en incorporar nuevos directores de su propia elección, por lo que el poder del gerente general puede ser disminuido de manera significativa.

Nuevas funciones necesarias en un mundo competitivo

Hemos discutido las funciones desempeñadas tradicionalmente por las juntas directivas de las empresas en Latinoamérica, sin omitir el aspecto del comportamiento pasivo. Corresponde ahora proponer algunas funciones que no son desempeñadas en la actualidad, pero que deberían serlo. Es importante destacar que la mayoría de los directores, en forma privada, reconocen la importancia y necesidad de adoptar de inmediato las funciones que aquí se proponen y que están relacionadas con tres áreas fundamentales en la vida de las empresas: la estrategia corporativa, las políticas financieras fundamentales y el desarrollo del equipo humano directivo y gerencial.

A continuación exploraremos las funciones relacionadas con cada una de las áreas: sin embargo, debemos prevenir al lector en dos puntos: cada junta directiva deberá decidir la profundidad y nivel de involucramiento en las funciones, y las nuevas funciones no se proponen con el fin de sustituir las tradicionales, sino para complementarlas.

Participación activa en la estrategia empresarial

En muchas directivas no se establecen objetivos, estrategias y políticas corporativas. Estas decisiones son tomadas de facto por el primer ejecutivo de la empresa. El gerente general de un banco comercial, al discutir asuntos relacionados con la estrategia decía: “La gerencia formula la estrategia. Les decimos a nuestros directores el rumbo que ha de tomar el banco y las razones que tenemos para ello. Teóricamente tienen el derecho de veto, pero nunca lo ejercen. Francamente, aunque tenemos buena comunicación con nuestros directores, ellos no están en posición de desafiar lo que se propone realizar la gerencia”.

Como se mencionó, el director típico difícilmente tiene el tiempo y los conocimientos necesarios para participar en la formación de la estrategia empresarial. Generalmente, la junta aprueba las decisiones estratégicas tomadas de antemano por la gerencia. La aceptación se sustenta muchas veces en información incompleta, parcial, y no en un análisis cuidadoso del entorno, la competencia y la empresa misma.

Nuestro punto de vista, es que una junta eficiente y responsable debe participar en la concepción de la estrategia. Asimismo, debe revisarla periódicamente para determinar su validez y usarla como marco de referencia para otras decisiones importantes. Reconocemos que el ejecutivo principal y sus colaboradores inmediatos tienen gran responsabilidad en la preparación de la estrategia

corporativa; pero las directivas, por el bien de las empresas, deben tener una participación mucho más constructiva.

El proceso de planeamiento estratégico presupone que la gerencia general efectuará, una o varias, presentaciones sobre la estrategia de la empresa y sus diferentes elementos. Además, los directores deben recibir información pertinente al entorno, competidores, consumidores, proveedores, productos sustitutos, recursos disponibles y los coeficientes financieros relevantes. Una vez realizadas las exposiciones y analizada la información deberán propiciarse discusiones exhaustivas, francas y objetivas sobre la posible estrategia y sus repercusiones para la empresa. Así, la gerencia fomentaría y facilitaría la participación del consejo en la definición de los problemas estratégicos, búsqueda de soluciones e identificación de los riesgos correlativos.

En las empresas de los países desarrollados la formación de comités de planeamiento estratégico ha sido utilizada con éxito. El comité se constituye con unos pocos directores, el gerente general y algún otro ejecutivo clave. Al concentrarse en los planes estratégicos, los directores escogidos tienen la oportunidad de alcanzar un conocimiento más profundo sobre el tema. De esta forma, se logra un proceso de planeamiento más efectivo.



En relación con la formación de la estrategia, la junta directiva deberá evaluar y aprobar las siguientes decisiones:

- Los negocios en que la empresa participará.
- Los objetivos y metas de la empresa, en especial aquellos relacionados con participaciones de mercado, crecimientos y rentabilidades.
- Los mercados y segmentos de mercado en donde se participará.
- Los productos y servicios con los cuales se competirá en cada segmento.
- La cobertura geográfica de las operaciones, incluyendo tanto la localización de las facilidades productivas, como la amplitud y densidad del sistema de comercialización.
- El grado de diversificación hacia nuevos negocios.
- El nivel de integración vertical que se tiene planeado para las operaciones productivas y las labores de comercialización.
- El nivel de riesgo, asociado con las diferentes decisiones estratégicas.

En relación con la ejecución de la estrategia, la junta directiva también tiene funciones específicas que deben ser compartidas con la alta gerencia. El papel que le corresponde a la junta es el de evaluar y aprobar las siguientes decisiones:

- Los presupuestos anuales de operaciones e inversiones.
- Los proyectos estratégicos, especialmente los relacionados con diversificación o integración.
- Las adquisiciones de subsidiarias y las fusiones con otras empresas.
- La participación en inversiones conjuntas.
- La construcción de edificaciones e instalaciones importantes.
- Los cambios significativos en la estructura organizativa de la empresa.

Diseño de Políticas financieras fundamentales

Aunque las políticas financieras están estrechamente ligadas a la estrategia, se ha preferido presentarlas por separado por la importancia que tienen para los accionistas, directores y gerentes. Las políticas financieras, con alguna sorpresa de nuestra parte, no son adoptadas conjuntamente por la gerencia general y la junta directiva. La participación de las directivas en este tipo de decisiones, además de ambigua, pocas veces se opone a los deseos de la gerencia.

Debe ser responsabilidad de la junta analizar y aprobar los cambios a las políticas financieras propuestas por la gerencia general. Específicamente, los directores deben involucrarse en los temas siguientes:

- La estructura financiera de la empresa, incluida de manera especial la adopción de un nivel máximo de endeudamiento, congruente con los riesgos que enfrenta la empresa.
- Los tipos de endeudamiento que podrán ser utilizados, considerando plazos, subordinaciones, convertibilidades y participaciones especiales.
- La proporción de las utilidades que se distribuirán como dividendos.
- Los aumentos en el capital de participación ordinario, la creación de acciones privilegiadas, los derechos de suscripción y las opciones de compra de acciones, así como la autorización de diferentes series de acciones comunes.
- El control y el grado de apertura pública que se tendrá con el capital por acciones.

Desarrollo del equipo directivo y gerencial

El planeamiento y desarrollo de los recursos humanos del más alto nivel es una de las mayores responsabilidades que tiene la junta directiva. Estos recursos están constituidos por los miembros de la misma junta, el principal ejecutivo de la empresa (ge-

rente general) y los gerentes de las áreas funcionales.

La junta, para consigo misma, tiene dos funciones: la primera es el reclutamiento y la selección de nuevos miembros, ya sea directamente o utilizando comités formados para este efecto. Al reclutar nuevos directores se deben tomar en cuenta criterios como prestigio personal, conocimientos profesionales especializados, experiencia ejecutiva, capacidad de generar negocios adicionales, independencia de criterio y compromiso para dedicar tiempo a las responsabilidades directivas. La segunda es la creación y ejecución de una serie de normas orientadas a regular su buen gobierno, entre las cuales podríamos mencionar la compensación de los directores, los requerimientos de tiempo, la frecuencia y duración de las reuniones, la preparación de agendas y actas, la creación de comités especiales, la remoción de los directores, etc.

En relación con el gerente general y los gerentes de áreas funcionales, las directivas también tienen responsabilidades muy claras. A nadie se le escapa la función primordial que tiene la junta directiva en la selección y el nombramiento del gerente general, especialmente en las situaciones de crisis. A nuestro juicio, su responsabilidad va mucho más lejos; pues es necesario que la junta participe de una manera más completa y activa en el desarrollo de los recursos humanos de alto nivel. A continuación se ofrece una descripción genérica de las tareas que deben llevarse a cabo.

En relación con el gerente general, la junta deberá intervenir en los siguientes asuntos:

- Efectuar el reclutamiento, la selección y el nombramiento.
- Definir y delegar las funciones, responsabilidades y autoridad que fuese necesaria.
- Evaluar periódicamente su desempeño, comparándolo con planes, presupuestos y compromisos establecidos.

- Determinar sueldo, prestaciones, bonificaciones o cualquier otra forma de compensación, acorde con las evaluaciones realizadas.

- Definir las situaciones y condiciones en que deberá ser separado de su cargo.

- Establecer los planes contingentes para lograr una sucesión ordenada del cargo.

En relación con los ejecutivos que se desempeñan como gerentes nacionales, el consejo deberá ocuparse de lo siguiente:

- Confirmar los nombramientos efectuados por la gerencia general.

- Revisar y aprobar las evaluaciones periódicas de ejecutoria realizadas por el gerente general.

- Revisar y aprobar los sueldos, prestaciones, bonificaciones o cualquier otro tipo de compensaciones recomendadas por la gerencia general.

Recomendaciones finales

Hemos analizado las funciones que tradicionalmente realizan las juntas directivas de las empresas en Latinoamérica, durante el curso normal de sus operaciones. Concretamente, se ha destacado cómo los directores constituyen una valiosa fuente de información sobre las condiciones y eventos del entorno, la labor de la junta como cuerpo consejero o asesor de la gerencia general y la vigilancia que ejerce sobre las operaciones y resultados de la empresa. Estas funciones, aunque importantes para garantizar un mínimo de viabilidad en las empresas, no son suficientes cuando se pretende participar en industrias que requieren altos niveles de competitividad y eficiencia; especialmente en aquellas orientadas a los mercados internacionales.





Hemos explicado cómo las directivas, además de las funciones tradicionales, deberán incorporar otras estrechamente relacionadas con la definición, diseño y ejecución de la estrategia empresarial; cómo, así mismo, es necesario que realicen de una forma más completa y sistemática la planificación y desarrollo de los recursos humanos de alto nivel. Las empresas de nuestro medio podrán tener mayores probabilidades de competir con éxito en el contexto internacional, en la medida en que sean dirigidas con la colaboración de juntas directivas conscientes de sus funciones y responsabilidades en asuntos estratégicos y con directores capaces e independientes.

Es necesario, finalmente, presentar algunas recomendaciones adicionales para facilitar el proceso de modernización de nuestras juntas. Son las siguientes:

- Separar los cargos de presidente de la junta directiva y el del gerente general, para que sean desempeñados por personas diferentes y para reducir la concentración del poder corporativo. Con esta medida se pretende facilitar, en el seno de la junta, la presentación de puntos de vista opuestos, las discusiones constructivas y la sana crítica de ideas.
- Formar juntas directivas compuestas por un número relativamente reducido de miembros, a fin de fomentar la participación activa, evitar que las res-

pensabilidades se diluyan y garantizar la confidencialidad necesaria. Las experiencias en otros países sugieren que las juntas directivas con más de nueve miembros funcionan con menor eficiencia.

- Propiciar, cuando se trata de integrar las juntas, un balance apropiado entre directores internos y externos. En nuestro medio, el único director interno que participa en las reuniones es el ejecutivo principal. Y esta práctica, como ya se vio, facilita el monopolio de la información y la centralización del poder. Una medida sana es la participación de algún gerente funcional en el seno de la junta.

- Exhortar a los directores externos para que se involucren plenamente y dediquen el tiempo necesario a las labores relacionadas con su cargo. La disponibilidad de tiempo para la preparación, asistencia a las reuniones y seguimiento de las resoluciones, debe ser un criterio importante en la selección de los directores. Un director probablemente necesita dedicarle a una empresa (o grupo de empresas) entre doce y quince días por año.

- Promover un nivel de compensación para los directores acorde con las funciones, responsabilidades, riesgos y tiempo invertido. En especial queremos destacar que la compensación puede hacerse total o parcialmente en acciones o en derechos de compra de acciones de la empresa. A nuestro juicio, esta decisión es sumamente importante; pues contribuye a que los directores sean copropietarios y a que exista un interés de largo plazo en el desempeño de la empresa.

Finalmente, cabe reconocer que la junta directiva, como objeto de investigación profesional, tiene un gran potencial, especialmente en nuestros países. ❁

Para estudios recientes de juntas directivas recomendamos dos libros que pueden ser de mucha utilidad: Colin B. Carter y Jay W. Lorsch, *Back to the Drawing Board*, Harvard Business School Press, 2004, además Ram Charam, *Juntas Directivas que contribuyen al Resultado*, Grupo Editorial Norma, 2005.

► Una experiencia GHL

www.pympublicidad.com



AL



Sheraton®
San Jose
HOTEL
COSTA RICA

Bienvenidos

E

n un ambiente de armonía y frescura el moderno Hotel cuenta con los más altos estándares de calidad y servicio de la marca Sheraton Internacional, posee todas las comodidades que esperan los viajeros de hoy, ubicado en la denominada "Milla de oro de Escazú" por su alto estándar de desarrollo económico, al oeste de la capital de Costa Rica, contiguo al centro comercial Multiplaza Escazú, frente a la autopista Próspero Fernández (Ruta 27) y a sólo 20 minutos del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.



Con 171 amplias, modernas y cómodas habitaciones, finamente decoradas y con una excelente vista a las montañas, además cuenta con todos los servicios complementarios de Restaurante con el sello de calidad Rausch, Bar, Salas para Eventos, Casino, Piscina, Sheraton Fitness, Sheraton Club Lounge, Transporte, Tours y mucho más para ofrecer.

Síguenos en:



RESERVACIONES: (506) 405 50505

Av. Prospero Fernandez 350 mts. Oeste de Multiplaza Escazú
San José, Costa Rica

www.ghlhoteles.com · www.sheratoncr.com





¡Vive la différence! Neurociencias y liderazgo femenino

Camelia Ilie, decana Programas Ejecutivos de INCAE
Guillermo Cardoza, profesor de INCAE

El conocimiento de las diferencias en el funcionamiento del cerebro y las aptitudes y habilidades asociadas permite entender mejor las prioridades y los enfoques de hombres y mujeres en sus trabajos en las empresas.

Palabras Clave: neurociencias, cerebro, gestión, productividad, lenguaje, escucha, emociones, memoria.

Knowledge of differences in brain functioning and of associated skills and abilities leads to a better understanding of male and female workers' approaches and priorities in companies.

Keywords: neuroscience, brain, management, productivity, language, listening, emotions, memory.

Uno de los grandes cambios registrados en la sociedad contemporánea ha sido la incorporación de las mujeres al mundo laboral. Después de siglos de exclusión, las mujeres se vinculan de una forma acelerada al ámbito empresarial, aportando valor de manera creciente, diferencial y complementaria.

Enfatizamos los calificativos diferencial y complementaria, pues investigaciones recientes en el campo de las neurociencias dan cuenta de significativas diferencias entre el cerebro femenino y el masculino que, además de explicar los distintos patrones de percepción y comportamiento, pueden ayudarnos a entender como los estilos de liderazgo y gestión de hombres y mujeres pueden complementarse en el mundo del trabajo para mejorar el clima laboral, enriquecer la cultura organizacional y aumentar la productividad.

Empecemos destacando algunas de las diferencias. Los estudios revelan que las diferencias funcionales confieren a hombres y mujeres características singulares en distintos aspectos. En efecto, aunque los cerebros de hombres y mujeres son idénticos en más de un 99%, las áreas y circuitos neuronales involucrados en la resolución de problemas, el procesamiento del lenguaje y las emociones son distintos. Así mismo, los resultados de las investigaciones señalan que el cerebro masculino y el femenino presentan distintas sensibilidades al estrés y conflicto.

En particular, el cerebro femenino: a) tiene un 11% más de neuronas que el masculino en las áreas del lenguaje y la audición, b) presenta zonas relacionadas con las emociones y la memoria, situadas en el hipocampo, más grandes que en los hombres y c) tiene menos circuitos neuronales en la amígdala,

zona del cerebro donde se activan las respuestas ante el peligro o se generan los comportamientos agresivos.

Estas diferencias en el cerebro femenino explican por qué las mujeres son mejores en expresar y compartir emociones, en leer e interpretar expresiones faciales y en desarrollar mayor empatía

(activando las neuronas espejo). Gracias a estas características y conexiones neuronales, las mujeres recuerdan más detalles asociados a los

eventos emocionales y tienden a evitar el conflicto en mayor grado que los hombres. De igual manera, las aptitudes femeninas señaladas: agilidad verbal, capacidad para conectar más profundamente con las personas, habilidad de evitar conflictos se manifiestan en un estilo de liderazgo que favorece un mayor entendimiento, más empatía y, en consecuencia, un mejor ambiente laboral, con menores niveles de estrés y mayor colaboración en la búsqueda de soluciones y aprovechamiento de oportunidades.

Por otro lado, la gestión de la empatía y las emociones positivas son elementos fundamentales del liderazgo en las organizaciones que buscan generar esperanza y elevar los niveles de consciencia y compasión en los equipos de trabajo. Como se mencionó anteriormente, se trata de atributos femeninos que refuerzan la necesidad de contar con mujeres en los equipos de liderazgo de las empresas en todos los niveles jerárquicos.

La gestión de la empatía y las emociones positivas son elementos fundamentales del liderazgo en las organizaciones que buscan generar esperanza



El conocimiento de las diferencias en el funcionamiento del cerebro, las aptitudes y habilidades permite entender las prioridades y enfoques de hombres y mujeres

Los estudios en neurociencias también revelan características propias del cerebro masculino que es necesario tener en cuenta para lograr una complementación óptima en los entornos de trabajo. Así, por ejemplo, los hombres: a) utilizan las zonas más analíticas del cerebro para la toma de decisiones, mientras que las mujeres se basan más en la parte emocional y b) la zona del cerebro en la cual se genera la ansiedad es cuatro veces menor en los hombres.

En términos generales, los estudios señalados sugieren que, aprendiendo los unos de los otros y combinando las capacidades analíticas de los hombres con las capacidades emocionales de las mujeres, las tomas de decisiones en equipos mixtos de gestión son más efectivas y tienden a generar mejores resultados. Los estudios académicos y los análisis de casos particulares de empresas corroboran estas observaciones, mostrando que la presencia de mujeres en juntas directivas impacta positivamente los resultados de las compañías. En efecto, compa-

ñías con tres o más mujeres en sus juntas directivas durante cuatro años en promedio, mostraron mejores resultados que las empresas sin ninguna mujer en sus juntas.

El conocimiento de las diferencias en el funcionamiento del cerebro y las aptitudes y habilidades asociadas permite entender mejor las prioridades y enfoques de hombres y mujeres en sus trabajos en las empresas y, sobre todo, tenerlas en cuenta en el diseño de los equipos, cargos y funciones asociadas. Este conocimiento constituye un valioso activo que las empresas deberían considerar especialmente en los actuales entornos competitivos, multiculturales, en los cuales prevalecen la diversidad y la incertidumbre. En síntesis, contar con mujeres en las posiciones de liderazgo no es una cuestión de cuotas o de justicia; es un imperativo para la competitividad de las empresas del siglo 21. ❖

Camelia Ilie

Decana Programas Ejecutivos de INCAE
Camelia.ilie@incae.edu

Guillermo Cardoza

Profesor de INCAE
Guillermo.cardoza@incae.edu

Referencias

- Brizendine, L. 2007. *The Female Brain*. Broadway Books. New York.
- Rock, D. 2011. *Your Brain at Work*. HarperCollins e-books. Pág. 159.
- Pillay, S. 2011. *Your Brain and Business*. The Neuroscience of Great Leaders. Person Education.
- Boyatzis, R. and McKee, A. 2005. *Resonant Leadership*. Harvard Business School Press.
- Brizendine, L. 2010. *The Male Brain*. Broadway Books.
- O'Brien, G. 2008. *Understanding Ourselves: Gender Differences in the Brain*. Volume 52, Fall 2007. http://www.columbiaconsult.com/pubs/v52_fall07.html
- Hillman, A. and Canella, A. 2011. *Organizational Predictors of Women on Corporate Boards*. Academy of Management Journal. 2007, Vol. 50, n.º 4, 941-952. <http://www.catalyst.org/press-release/199/no-news-is-bad-news-womens-leadership-still-stalled-in-corporate-america>





Internacionalización de PYMES

Danny Alpizar, Consultor

Luis J. Sanz, Profesor Pleno de INCAE

Este artículo hace una revisión de los estudios más recientes realizados sobre la internacionalización de las PYMES, intentando resolver las siguientes preguntas: ¿por qué se internacionalizan las PYMES?, ¿cómo llevan a cabo este proceso?, ¿qué barreras deben superar para lograrlo? y ¿cuál es la situación de las PYMES en Latinoamérica con respecto a la internacionalización?

This article reviews the most recent studies on the internationalization of SMEs trying to answer the following questions: Why are SMEs internationalized? How do they carry out this process? What barriers must they overcome to do so? and what is the situation of SMEs in Latin America in connection with internationalization?

Palabras Clave: pymes, gerencia, internacionalización.

Keywords: SMEs, management, internationalization.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) constituyen más del 90% de las empresas en funcionamiento en América Latina y emplean al 71% de los empleados privados, lo que hace el desarrollo de estas empresas una parte vital para el desarrollo de la economía. A pesar de esto, la integración de las PYMES en las empresas exportadoras del país ha sido mínima, representando solo un 8% de las exportaciones. Si bien hasta hace poco toda la evidencia empírica apuntaba a que los mercados internacionales eran terrenos exclusivos para las grandes corporaciones, estas creencias han venido cambiando con el paso de los años. Con la revolución tecnológica y la liberalización de las fronteras comerciales, las PYMES tienen la posibilidad de abrirse campo como empresas globales.

Este artículo hace una revisión de los estudios más recientes realizados sobre la internacionalización de las PYMES, intentando resolver las siguientes preguntas: ¿por qué se internacionalizan las PYMES?, ¿cómo llevan a cabo este proceso?, ¿cuáles son las barreras que deben superar para lograrlo? y ¿cuál es la situación de las PYMES en Latinoamérica con respecto a la internacionalización?

¿Por qué se internacionalizan las PYMES?

La internacionalización ofrece diferentes ventajas a las empresas, como incrementar el tamaño de sus mercados meta, obtener aprendizaje organizacional y diversificar el riesgo país. Aún así, algunos estudios han encontrado que las grandes empresas son las que aprovechan estos beneficios y las que más participación tienen en los mercados extranjeros. La superioridad de las grandes empresas sobre las PYMES en materia de exportación llevó, por

muchos años, a que los investigadores explicaran la internacionalización solo desde la perspectiva de las grandes, donde las empresas, al contar con exceso de recursos y limitadas posibilidades de crecimiento en el mercado local, buscaban posicionarse y continuar su crecimiento en los mercados extranjeros.

Claramente, el exceso de activos y recursos no es una característica propia de las PYMES, por lo que en ese contexto su internacionalización era muy difícil. Aún así, desde finales de los años noventa el cambio en las tecnologías de la información y la relación comercial entre países permitieron la exitosa internacionalización de las PYMES asiáticas, rompiendo los moldes preestablecidos y arrojando nuevas dudas sobre el porqué y el cómo de la internacionalización de las empresas.

En lo que corresponde al porqué de la internacionalización, la investigación en este tema es reciente y nueva información se genera rápidamente, por lo cual los marcos conceptuales que la explican continúan evolucionando. A pesar de esto y de forma general, los modelos que explican la internacionalización se pueden agrupar en dos tipos: los que se basan en factores “push” y los que la explican por factores “pull”. La internacionalización vista desde la perspectiva del *push* se centra en los factores propios del país o la empresa que la impulsan a internacionalizarse, mientras los factores *pull* están relacionados con el mercado en el extranjero y

La internacionalización ofrece ventajas a las empresas, como incrementar el tamaño de sus mercados meta



cómo este es el que atrae a las PYMES a exportar. El cuadro 1 muestra los principales factores tipo *push* y tipo *pull*.

En la práctica, la internacionalización de las empresas se explica por más de una razón, aunque se ha encontrado que ciertos factores son más predominantes en algunas industrias. Por ejemplo, Mathews (2006) describe con su modelo LLL, del inglés “*linkage, leverage, learning*”, que significa uniones, apalancamiento y aprendizaje, cómo las empresas tecnológicas en Asia se internacionalizan

usando los factores de *pull*, basándose en los contactos con los que cuentan en el exterior y el aprendizaje que pueden tener en los nuevos mercados.

Además de la clasificación de factores en *push* y *pull*, también existe la clasificación por industria, recursos e instituciones. Esta clasificación agrupa prácticamente los mismos factores, pero los divide dependiendo si se dan por la industria en la que compiten (industriales), las instituciones del país local o extranjero (instituciones) o razones internas de la empresa (recursos).

Cuadro 1

Factores tipos *push* o *pull* que explican la internacionalización de las PYMES.

Push	<p>Industria muy competitiva: algunas PYMES, al percatarse del nivel de competitividad de su industria local, buscan la internacionalización, ya sea para colocar sus excedentes de producción o para aumentar el crecimiento.</p> <p>Ambiente regulatorio hostil: el ambiente regulatorio en el país de origen es mucho más restrictivo que el de países extranjeros, lo que lleva a la empresa a internacionalizarse.</p> <p>Instituciones con fuerte promoción de exportaciones: existen variadas instituciones que promueven la exportación en el país, facilitando el proceso y brindando beneficios.</p> <p>Formación educativa que promueve la exportación: la educación previa de los emprendedores puede afectar grandemente el tipo de empresa que creen. Si el gobierno promueve la exportación desde la educación, los emprendedores tendrán mayor tendencia a considerarla cuando estén formando sus respectivas empresas.</p>
Pull	<p>Mercado extranjero demanda recursos específicos del país: el país cuenta con alguna ventaja comparativa (posee minerales o tierras aptas para ciertos cultivos) que hace los productos de cierta industria muy demandada en el exterior.</p> <p>Mercados extranjeros son más susceptibles a cierto tipo de productos: emprendedores con ideas de productos específicos (principalmente tecnológicos) encuentran su mercado potencial en el exterior, donde el tamaño del mercado o la cultura de los consumidores los hace más susceptibles a este tipo de producto.</p> <p>La capacidad de aprendizaje en el mercado extranjero: algunas empresas se mueven a mercados extranjeros por el atractivo del aprendizaje organizacional, la mejora en productividad y los procesos que puedan obtener con el roce internacional; lo que al mismo tiempo les permite aumentar su posición competitiva en su mercado local.</p> <p>Alianzas estratégicas con empresas en el exterior: algunas empresas cuentan con clientes o proveedores que los apoyan hacia la internacionalización. Por ejemplo, cuando una PYME provee a una subsidiaria de una multinacional con una alta calidad del producto, la empresa puede estar interesada en contar con este producto en otras subsidiarias en el extranjero.</p> <p>Inversionistas provenientes del exterior: si alguno de los socios de la empresa es extranjero motivará a la empresa a moverse hacia los mercados de su país natal.</p>

Fuente: Construido por los autores basado en información bibliográfica.

¿Cómo se internacionalizan las PYMES?

Una vez que se entienden las motivaciones de las PYME para internacionalizarse, se debe analizar la forma en que lo harán. La forma de internacionalización para una empresa no es trivial, ya que tradicionalmente las PYMES cuentan con pocos recursos financieros, por lo que no pueden darse el lujo de cometer errores. En general hay tres formas de internacionalizarse: la exportación, las alianzas estratégicas (*joint venture*) y la inversión extranjera directa. Muchas veces estas tres formas tienden a convertirse en fases consecutivas: empiezan exportando y terminan invirtiendo directamente en el extranjero, pasando, si es necesario, por las alianzas estratégicas. Esta evolución en etapas se da por la facilidad relativa para llevarlas a cabo y los costos asociados.

La exportación es la forma más fácil y rápida de internacionalización; lo cual hace que típicamente sea la forma elegida por las PYMES para iniciar su proceso de internacionalización. Una desventaja de este modelo es que asume que los costos logrados en el país son competitivos y que se puede lograr una buena atención a los clientes a pesar de la distancia. La inversión extranjera directa ejemplifica la

completa internacionalización de la empresa donde se coloca una división, filial o sucursal de la compañía en el exterior. De esta forma, lo que se busca es exportar el modelo de negocio y los factores de ventaja competitiva más que un producto en sí. La inversión extranjera directa toma mucho más tiempo que la exportación, debido a todos los trámites necesarios para iniciar una compañía en otro país.

La última forma de internacionalización son las alianzas estratégicas (*joint venture*), en las que la PYME se asocia en el mercado extranjero con otra empresa para formar una nueva empresa con capital de ambas compañías. La alianza estratégica es un punto intermedio entre la exportación y la inversión extranjera directa, por lo cual esta opción también tiende a estar en el medio en lo que respecta a costos y tiempo requeridos. Las alianzas tienen como principal ventaja la cooperación de una empresa local con alto conocimiento del mercado. Por otro lado, la división del poder de decisión y las limitaciones de los mercados para encontrar empresas con que formar alianzas son las principales debilidades. El cuadro 2 muestra las ventajas y desventajas de las principales metodologías de internacionalización.

Cuadro 2

Beneficios y desafíos de las diferentes opciones de internacionalización.

	Exportación	Alianzas	Inversión Directa
Beneficios	Relativamente fácil y rápido. Coste bajo, requiere poco compromiso de gasto. Flexible. Riesgo Bajo.	Requiere recursos limitados y poco conocimiento de mercados.	Permite más crecimiento y competitividad. Tiene ventaja de localización (coste de mano de obra). Reduce los riesgos de la transacción y del transporte.
Desafíos	Posibles problemas con los agentes locales de ventas. Barreras arancelarias y de otro tipo. Coste de transporte de los productos.	Es crítico identificar el socio adecuado. Estructurar y articular el acuerdo puede ser difícil.	Complejo y requiere mucho tiempo. Exige un nivel alto de compromiso e inversión. Enfoque poco flexible. Riesgo elevado.

Fuente: Jonathan Potter y Alessandra Proto (2007).

Barreras de internacionalización de las PYMES

El tener la motivación de exportar e incluso la forma de hacerlo puede no ser suficiente para lograr internacionalizarse, ya que muchas veces los empresarios ven sus esperanzas desmaterializarse debido a la multitud y el tamaño de las barreras que tiene el camino. Leanidou (2004) definió las barreras de exportación como todas aquellas limitaciones que dificultan la habilidad de iniciar, desarrollar o sostener operaciones en mercados extranjeros. La intención de identificar las barreras es lograr comprender cuáles son las razones principales por las que los empresarios no aprovechan los múltiples beneficios de los mercados extranjeros y deciden quedarse en el mercado local. El estudiar las barreras trae beneficios a los actores involucrados, ayudando a los empresarios a idear formas de superarlas, a los educadores a enseñar estas formas y a los administradores públicos a intentar la creación de leyes e instituciones que colaboren para superar cada barrera.

Si bien la clasificación de las barreras se puede segregar tanto como se desee, desde un punto de vista práctico se pueden identificar siete categorías de barreras, las cuales pueden ser divididas en dos grandes grupos: internas y externas. Las barreras internas son aquellas relacionadas con los factores de la compañía, como su cultura y la capacidad de su equipo gerencial, entre otras. Las barreras externas son aquellas relacionadas con el ambiente de negocios del país natal de la empresa y el país del mercado meta. En general, tanto las barreras internas como las externas son importantes, aunque se ha encontrado que las internas tienden a ser más importantes.

Las barreras funcionales lidian con la capacidad de la gerencia de la empresa y su organización para llevar a cabo la exportación. Algunos problemas comunes en este sentido en las PYMES son la falta de

En América Latina faltan incentivos para la internacionalización. Solo el 8% de las exportaciones provienen de PYMES

tiempo para lidiar con nuevos negocios, falta de capacitación para manejar negocios en el extranjero, falta de capacidad de producción y falta de efectivo para asumir el costo de nuevos proyectos. Esta barrera es muy importante, ya que una empresa sin capacidad gerencial, productiva o económica para afrontar la exportación ni siquiera se lo va a plantear, siendo esta barrera por lo tanto un diferenciador entre las empresas que consideran las exportaciones y las que no.

Las barreras de información son aquellas que limitan la capacidad de comunicación entre la empresa y los nuevos mercados. Estas no solo incluyen dificultades en contactarse con los clientes, sino también dificultades en reunir información sobre nuevos mercados en el extranjero y sus oportunidades de negocios.

Las barreras de mercadeo son el último tipo de barreras internas y lidian con problemas relacionados a las 4P del mercadeo (precio, producto, plaza y promoción), además de problemas con la logística de inventarios. Los problemas en las 4P se basan en la dificultad de manejar una estrategia de mercadeo que sea exitosa en varios países o, en el caso en que se manejen estrategias diferentes por país, la dificultad de implementarlas. Mientras estrategias muy similares entre países asumen condiciones similares que permiten repetir la ventaja competitiva, estrategias muy diferentes conllevan mayor dificultad en la administración para controlar la empresa. Los problemas logísticos, por otro lado, se relacionan con la programación de los envíos y el control de los inventarios.

En el caso de las barreras externas, las de procedimientos son aquellas que se enfocan en los aspectos técnicos de la relación entre la empresa y el cliente o entre la empresa y la subsidiaria. Esta barrera se puede subdividir en tres grandes problemas. El primero es la incapacidad de llevar a cabo toda la documentación necesaria para mantener operaciones en el extranjero. La segunda es la falta de infraestructura en el país natal o meta para mantener la adecuada comunicación o control con clientes y subsidiarias. Finalmente, la incapacidad de llevar a cabo una adecuada gestión de cobro se relaciona con la dificultad de elegir bien los clientes y llevar a cabo un proceso de cobro.

Las barreras gubernamentales ocurren por las restricciones y la falta de apoyo que brinda el gobierno a los exportadores o a las empresas con operaciones en el exterior. Las restricciones se dan cuando un gobierno impide a sus empresas realizar negocios con algún país o impone medidas para controlar las exportaciones. La falta de apoyo del gobierno no es una barrera por sí misma, sino más bien una desventaja comparativa. Ya que la mayoría de gobiernos apoyan la exportación de sus empresas, los países que no lo hacen obligan a sus empresas a realizar mayores trabajos e inversiones para conseguir información.

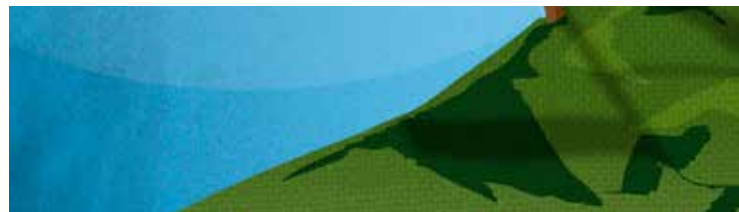
Las últimas dos barreras son las de tareas y las del ambiente. Las barreras de tareas son las que se refieren a las barreras que impone el ambiente competitivo en el mercado exterior. Esto se observa en la competencia que existe entre las empresas y en su capacidad para interpretar los hábitos y gustos de los clientes. La barrera ambiental se refiere a las dificultades debidas a los aspectos económicos, políticos y sociales del país extranjero. En el lado de la economía, el crecimiento, los ciclos económicos y los tipos de cambios serán variables importantes que afectarán a las empresas que comercien en este

país. En lo referente al ambiente político, la estabilidad es muy importante, debido a que cuando hay inestabilidad muchas empresas deciden terminar sus operaciones por el alto riesgo país. La inestabilidad jurídica es otro factor ambiental que dificulta las exportaciones. Finalmente, las diferencias culturales dificultan las relaciones de negocios, al tener diferencias en la comunicación no verbal y en la forma del trato.

América Latina y la internacionalización de las PYMES

La situación de la internacionalización de las PYMES en América Latina no es muy buena. Ya solo el 8% de las exportaciones provienen de PYMES. Aún así, la creciente firma de tratados de libre comercio en la región y los avances en infraestructura y tecnología de información y comunicación reducen las “distancias” entre países, abriendo nuevas oportunidades de expansión a las empresas locales en el mercado internacional. Estas oportunidades nunca han sido tan altas, ni tan sencillas de conseguir como en la actualidad.

Se debe tener claro que las oportunidades no son solo para las PYMES de la región, sino para las de todo el mundo, debido a que la globalización aumenta los mercados y también la competencia. La falta de internacionalización de nuestras PYMES y del aprendizaje que tendrán a partir de él las hace más vulnerables a la globalización y a la subsecuente llegada de productos del exterior. Una de las formas más sencillas de notar nuestra



vulnerabilidad es midiendo la diferencia de productividad entre las empresas grandes transnacionales y las PYMES locales. Este índice muestra que en Europa las PYMES tienen una productividad que ronda el 75% de las empresas grandes, mientras que en Latinoamérica ronda el 40%.

El aprendizaje organizacional y la mejora en la productividad son dos de las principales ventajas de la internacionalización de las empresas, por lo cual si más PYMES logran internacionalizarse, más empresas accederán a las ventajas correspondientes y por lo tanto la productividad de la región aumentará.

Finalmente, el tema de las barreras de exportación no debe obviarse y los trabajos para lograr la globalización de Latinoamérica deben ser una labor conjunta entre las empresas, que se capacitan y toman los riesgos; las instituciones, que facilitan la exportación y dan beneficios; los capacitadores, que brindan herramientas a los gerentes para mejorar sus resultados, y los investigadores, que analizan los mercados y dan señales sobre cuáles barreras son las más importantes y cuáles áreas de las empresas son las que más se deben trabajar. ✨

Luis J. Sanz

Profesor pleno de INCAE
luis.sanz@incae.edu

Dannys Alpízar

Consultor

Bibliografía

Andrea Bonaccorsi. 1992. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23:4.

Elva Vargas y Mercedes Hernández. 2006. Importancia de la internacionalización de la empresa hotelera en el valle de Toluca. *Estudios Perspectivas Turísticas*, 16:(1).



Jaime del Castillo y Silke Haarich. 2011. Internacionalización y políticas de apoyo a las PYMES en la Unión Europea. *Eurochambres*.

James Rauch y Vitor Trindade. 2002. Ethnic Chinese networks in international trade. *The Reviews of Economics and Statistics*, 84(1).

John Mathews. 2006. Dragon Multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific J. Manage*, 23.

Jonathan Calof. 1994. The relationship between firm size and export behavior revisited. *Journal of International Business Studies*.

Jonathan Potter y Alessandra Proto. 2007. Promoting Entrepreneurship in Southeast Europe: Policies and Tools. *OECD*.

Geovanny Castillo y Luis Fernando Chaves. 2001. PYMES: una oportunidad de desarrollo para Costa Rica. *Fundes Costa Rica*.

Guillermo Cardoza y Gastón Fornes. 2009. The internationalization of SME's from China: The Case of Ningxia Hui Autonomous Region. *Asia Pacific Manage*.

Leonidas Leonidou. 2004. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*.

Mike Peng. 2003. Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Review*.

Mike Wright, Igor Filatchev, Robert Hoskisson y Mike Peng. 2005. Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal of Management Studies*.

Ming Zeng y Peter Williamson. 2003. The Hidden Dragons. *Harvard Business Review*.

Rudolf Buitelaar. 2010. La situación de PYMES en América Latina: El enfoque y aporte de la CEPAL.

Yasuyiho Yamakawa, Mike Peng y David Deeds. 2008. What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies? *Entrepreneurship theory and practice*.



Innovar para sobrevivir: empresarialismo corporativo

Luis J. Sanz, Profesor Asociado de INCAE

Emilia M. Castro, Investigadora de INCAE

Este estudio comprende un resumen del concepto y la utilización del empresarialismo corporativo en las organizaciones. Identifica las ventajas y desventajas de las actividades de empresarialismo en las empresas establecidas y presenta algunas perspectivas a futuro.

Comprendiendo el empresarialismo corporativo

En un mundo cada vez más globalizado, donde las personas están más y mejor informadas y cuentan con mayores fuentes de información, las empresas necesitan desarrollar nuevas formas de competir en los mercados, si han de sobrevivir. Esto significa que las estrategias genéricas utilizadas hasta el momento no son suficientes para sobrevivir. Ser el primero es muy importante, pero ya no asegura el éxito. Hoy en día se requiere una constante regeneración de las organizaciones y de los productos y servicios que ofrecen. Esta regeneración conlleva innovación y creatividad, características principales del empresarialismo.

El concepto del empresarialismo en sí es tan antiguo como las civilizaciones; forma parte esencial de las actividades comerciales del mundo, puesto que este concepto define a todas las personas que, individualmente o en conjunto, han liderado los avances mediante la innovación en todo tipo de negocios. El empresarialismo puede incluir desde mejoras o nuevas aplicaciones a productos o servicios existentes, hasta la creación de un producto o servicio totalmente nuevo. Los fines del empresarialismo incluyen ambos extremos del espectro, desde fines económicos hasta fines sociales. Las revistas académicas y profesionales están llenas de estudios sobre el desarrollo del empresarialismo. En el artículo "Putting Entrepreneurship in its Rightful Place: a Typology for Defining Entrepreneurship Across Private, Public, and Nonprofit Sectors", los autores identifican cuatro categorías del concepto de empresarialismo, luego de agregar las distintas características de las actividades de empresarialismo en distintos grupos. Estas cuatro categorías son:

1. Empresarialismo Independiente: Se enfoca en la creación de valor económico por medio de las actividades de personas o grupos que se asocian a partir de este nuevo esfuerzo. Por ejemplo, Bill

Gates y Paul Allen (Microsoft), Steve Jobs y Steve Wozniak (Apple Computers) y Anita Roddick (The Body Shop). Los casos desarrollados en las escuelas de negocios están llenos de ejemplos de personas o pequeños grupos que inician nuevas empresas a partir de una nueva idea.

2. Empresarialismo social "grassroot": Son esfuerzos similares al empresarialismo independiente, pero su objetivo principal es crear valor social, no económico. Por ejemplo, los esfuerzos de miembros de las comunidades por desarrollar actividades que cubran necesidades de los miembros de dicha comunidad o generar nuevas opciones para ellos, como una asociación solidarista o un acueducto independiente de la red nacional para el pueblo.

3. Empresarialismo corporativo: Estos esfuerzos son el tema principal de este artículo. El término "intrapreneurship" fue desarrollado por Gifford Pinchot en 1978, cuando estudiaba las diferentes formas en que las empresas desarrollan y gestionan innovación. Este concepto incluye desde la generación de nuevos productos y servicios hasta la regeneración de productos y servicios existentes. Empresas del calibre de 3M e Intel son pioneras en el desarrollo de este tipo de empresarialismo. El empresarialismo corporativo busca generar valor aprovechando las habilidades y recursos disponibles en la empresa existente. Por ejemplo, Lockheed Martin Information Technology, subsidiaria del Grupo Lockheed Martin, reportó ganancias de más de US\$2 billones en 2005.



4. Empresarialismo corporativo social: Esta categoría incluye toda actividad desarrollada por una organización, sea pública, privada, o “nonprofit”, cuyo fin sea generar valor social. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los miembros de la sociedad. Ejemplos de este tipo de esfuerzo son las universidades privadas sin fines de lucro, que iniciaron como un esfuerzo de dar una solución a los problemas que las universidades estatales no estaban resolviendo.

Empresarialismo corporativo o “Intrapreneurship”

El concepto de empresarialismo corporativo se refiere a empleados en cualquier nivel de una organización que “identifican y construyen un modelo único de negocios que ofrece importantes oportunidades de crecimiento a sus organizaciones... utilizando un nuevo producto o negocio y busca nuevas formas de presentarlo al mercado”. Dos de los factores que más contribuyen al desarrollo de la actividad empresarial son la tecnología y los clientes. Cuando se refieren al uso de la tecnología, estos esfuerzos deben ser apoyados por grandes inversiones en investigación y desarrollo. Por su parte, desarrollar estrategias de empresarialismo partiendo de una orientación del cliente requiere la identificación de vacíos en los mercados, con base en los productos y servicios existentes.

Autores como Bruce Barringer y Allen Blueborn definen el empresarialismo corporativo como “un proceso organizacional que contribuye a la sobre-

vivencia de la organización y su desempeño, además de necesario para que todas las organizaciones, grandes y pequeñas, prosperen y florezcan en los ambientes competitivos”. En contraposición, la gerencia estratégica debe apoyar los objetivos de la organización, en función de su ambiente. Esto significa que en el caso específico de los proyectos de empresarialismo corporativo la gerencia estratégica debe apoyar el desarrollo de la innovación, aún al margen de los procesos y políticas organizacionales tradicionalmente definidas.

Identificación de las características críticas

Según Barringer, las características críticas del empresarialismo incluyen: la capacidad de analizar el ambiente en que funcionan y los mercados objetivos, a pesar de tener poca o ninguna información; la habilidad de desarrollar y manejar planes flexibles que permitan a la división emprendedora adaptarse a los cambios, aprovechar nuevas oportunidades y evadir obstáculos; la participación permanente en temas de fondo y forma de todos los empleados (técnicos, científicos, gerentes), puesto que son organizaciones planas, dinámicas e informales; y la presencia de controles estratégicos que inciten a mayor creatividad y la búsqueda de oportunidades.

Los retos que enfrentan las empresas con espíritu de empresarialismo hoy

Definiendo el camino a tomar: integrar versus “spin off”

Las empresas deben buscar la mejor forma de calzar estos esfuerzos de empresarialismo con las actividades del negocio central de cada organización. La tendencia a la hora de generar proyectos de empresarialismo corporativo es crear divisiones aparte, especializadas y concentradas únicamente en el desarrollo del proyecto que se les ha asignado.



Esto significa que dichas divisiones tienen poca relación con los departamentos de la empresa madre y no responden ni necesariamente se alinean con las políticas corporativas. En este sentido, tienen mucha más amplitud para funcionar, especialmente cuando se comparan estos proyectos con las demás divisiones de las empresas.

Una vez que los proyectos han resultado exitosos, las empresas se enfrentan a la difícil decisión de reincorporar estas divisiones o separarlas del todo de la organización, aunque en algunos casos mantienen participación accionaria o en la junta directiva. Las nuevas empresas deben tratar de balancear entre funcionar sin el apoyo de la empresa madre, en especial en lo referente a apoyo financiero incluyendo la búsqueda de fondos con nuevos inversionistas y entidades bancarias (spin off), y lograr establecer una organización que se ajuste a la empresa madre (integración).

Se podría considerar que lo “más fácil y cómodo” es la reincorporación de las divisiones a las empresas madres, pero esto no siempre es ni fácil ni cómodo. En algunos casos, las personas dentro de las divisiones tienen o han adquirido características y presentan comportamientos difíciles de reintegrar, pues pasan de ambientes muy dinámicos y planos a pertenecer a organizaciones con políticas y estructuras jerárquicas. Estos esfuerzos de reintegración podrían ser contraproducentes. Por tanto, algunas empresas optan por realizar un spin off, una vez que el proyecto ha desarrollado cierto nivel de “masa crítica”. Por otra parte, un spin off significa que la empresa madre recibirá menos valor de esa división, a pesar de la gran inversión realizada.

Allied-Signal Inc. es un ejemplo de un spin off, a raíz de las circunstancias por las que pasaba la empresa. Allied había iniciado un esfuerzo por desarrollar una actividad de empresarismo corporativo, cuyo objetivo era la búsqueda del mercado

Los gerentes de proyectos de empresarismo corporativo tienden a guiarse por las oportunidades, son menos adversos al riesgo, más creativos y visionarios.

para un químico desarrollado por los científicos de la compañía. Lifelines (la nueva empresa) había pasado los últimos cinco años compitiendo con otras divisiones formales de Allied por los fondos de la empresa. En 1985, luego de varios cambios organizacionales importantes, Stephen Fields, presidente de Lifelines, en conjunto con otros miembros del equipo de Lifelines, le ofrecieron a Allied comprar el emprendimiento, puesto que las políticas internas iban a forzar el cierre de la subsidiaria. En este caso, Allied mantuvo una participación minoritaria en la nueva empresa.

Desarrollando el recurso humano con espíritu de empresarismo

Por la naturaleza de los procesos de innovación sea mediante mejoras a productos y servicios existentes, o desarrollo de nuevos negocios; la tendencia existente es darles a estos proyectos la mayor cantidad de libertad posible, levantando el requerimiento de trabajar bajo las políticas de las empresas que están financiando las nuevas operaciones. Esta libertad es necesaria, pero podría considerarse un arma de doble filo. Robert Nardelli, CEO de Home Depot, considera que existe “una línea muy delgada entre empresarismo e insubordinación”. Pero es necesario manejar esta línea para poder “incubar” el verdadero desarrollo de nuevas incursiones. Hewlett Packard enfrentó trágicos resultados con su proyecto de desarrollo de un nuevo disco duro “Kittyhawk”. En este caso particular, los gerentes y demás miembros del equipo de innovación no

lograron cumplir con la meta propuesta, pues las políticas de desarrollo de productos de alto valor e inversión tecnológica de la casa matriz estaban muy arraigadas en ellos.

Las personas que dirigen estos esfuerzos también han sido objeto de constantes análisis, para poder comprender cuáles son las características particulares de este grupo de personas. Se necesitan personas que sean orientadas a los procesos, creativos, enfocadas en sus objetivos y con la resistencia y deseo para llevar sus proyectos adelante a pesar de los obstáculos que se les presenten. Linda Gooden, presidenta de Lockheed Martin Information Technology, comenta que “el éxito no era una opción, sino más bien un mandato”.

Los emprendedores corporativos generan valor, el cual puede estar definido por su aporte económico o social, dependiendo de la naturaleza del proyecto que se esté desarrollando.

Los gerentes de proyectos de empresarialismo corporativo tienden a guiarse por las oportunidades, son menos adversos al riesgo, más creativos y visionarios. Sus visiones son más completas, puesto que tienen la capacidad de “reconocer una oportunidad de negocios, sin perder de vista su efecto sobre el flujo de caja en el tiempo, analizando cuidadosamente cuál es la probabilidad de éxito”. Al ser menos adversos al riesgo (tal vez por su capacidad de análisis global) no tienen temor a la toma de decisiones. La naturaleza de los emprendimientos, al igual que la de los gerentes que las dirigen, requiere un alto nivel de independencia para manejar mejor los recursos y aprovechar las oportunidades del ambiente en que están desarrollando el emprendimiento. A pesar de no contar con los sistemas de

control “tradicionales” (presupuestos, estudios de mercado, etc.), aprenden a partir del análisis de las experiencias y logran identificar cuándo no se debe continuar con un proyecto. Esta característica es particularmente importante, si consideramos que un gasto excesivo de recursos puede poner en apuros a las organizaciones que generan estos esfuerzos de empresarialismo.

Los emprendedores corporativos generan valor, el cual puede estar definido por su aporte económico o social, dependiendo de la naturaleza del proyecto que se esté desarrollando. Por su visión, pueden ver cuál es el valor que busca cada uno de los interesados (“stakeholders”) y saben buscar la mejor forma de dirigir los proyectos para que generen valor a todos. Desde una perspectiva global, los gerentes emprendedores, o gerentes de proyectos de empresarialismo corporativo, tienen la capacidad de “experimentar con disciplina” y en ese proceso de desarrollo de negocios, logran generar valor, innovar y llevar a la empresa matriz nuevas formas de participar en los distintos mercados.

Lecciones de los esfuerzos de empresarialismo corporativo

La lección más importante de los esfuerzos de empresarialismo corporativo consiste en buscar el balance entre la independencia que los esfuerzos de innovación requieren para poder crecer, y la necesidad de controlar dicho crecimiento; de tal forma que una vez desarrollada la división y su negocio, ésta pueda ser reincorporada a la organización que le dio vida inicialmente.

Una investigación desarrollada por Raghu Garud y Andrew Van De Ven, titulada An Empirical Evaluation of the Internal Corporate Venturing Process, que estudió el balance entre empresarialismo y gerencia estratégica, analizó la relación entre las dis-

tintas etapas de desarrollo de negocios y sus potenciales obstáculos, y las reacciones de las personas relacionadas con estos proyectos, desde la empresa madre y desde la división emprendedora. Algunas de las conclusiones más importantes son:

- Las empresas madres participan más cuando hay cambios negativos en el ambiente, que podrían afectar el desempeño de la división emprendedora.
- Durante periodos de expansión, las acciones de los gerentes emprendedores son más importantes que los cambios en el ambiente. Estas acciones incluyen los procesos de aprendizaje y ajuste de planes desarrollados con flexibilidad.
- Los gerentes emprendedores tienden a proteger los procesos de los efectos de las participaciones de la gerencia de la empresa madre, con el objetivo de continuar.
- Cuando los resultados son negativos, los gerentes de la empresa madre tienden a involucrarse más en el proceso de desarrollo y, en muchos casos, presionan para que se reincorpore la división a la organización, para así ejercer mayor control.

El balance parece encontrarse cuando las empresas permiten la experimentación, pero con disciplina. Debido a que usualmente se requiere incursionar en mercados inciertos por su novedad, es muy difícil poder anticipar todas las posibles contingencias. Por tanto, lo más recomendable es experimentar con diferentes enfoques hasta encontrar el producto o servicio que mejor se adapte a las necesidades del mercado. Pero hay que asegurarse que la organización aprenda de los experimentos y que se puedan terminar cuando está claro que no funcionan. Esto último demanda una férrea disciplina. Es necesario tolerar el fracaso para poder aprender, pero obviamente muchos experimentos fallidos pueden acabar con la mejor

de las empresas.

Tendencias futuras del empresarismo corporativo

Las empresas actuales deben mantenerse en constante renovación, de sí mismas y de la oferta de productos y servicios que dan a los clientes. Esto significa un permanente análisis de las necesidades de los clientes y de las tecnologías existentes y que se puedan desarrollar para dar la mejor respuesta a las necesidades de los mercados. El empresarismo corporativo es una forma de lograr esta renovación constante y de crear espacios para incubar nuevos desarrollos de negocios. El siguiente marco puede ayudar a la empresa a decidir qué iniciativas desarrollar en un programa de empresarismo corporativo:

- Desarrollar internamente capacidades en mercados que son inmaduros, crecen rápidamente, ofrecen grandes retornos y toman ventaja de las habilidades de la empresa (madre).
- Formar alianzas estratégicas para adquirir capacidades que requieren grandes cantidades de recursos para su desarrollo a cambio de tan sólo retornos promedio.
- Formar empresas conjuntas (“joint ventures”) cuando lo anterior no sea viable.
- “Comprar” aquellas capacidades que no se puedan conseguir de ningún otra forma.

Las iniciativas nos son necesariamente excluyentes, la mezcla ideal dependerá de como la empresa desee desenvolverse exitosamente en un ambiente que estimule el empresarismo corporativo.✦





Empresa familiar emprendedora

Enrique Ogliastri, Profesor Pleno INCAE

La necesidad de innovación empresarial es importante en todas las fases de una empresa familiar, pero especialmente cuando ha madurado. Este es un momento en el cual la familia puede ser un recurso estratégico para la empresa, en la medida que dentro de su ADN esté el espíritu emprendedor. Este artículo presenta las conclusiones de dos importantes estudios internacionales sobre las familias emprendedoras.

Palabras Clave: empresarialismo, gerencia, gobierno corporativo, empresa familiar, junta directiva

La “empresa familiar” (EF) suele tener connotaciones negativas: la gente la asocia a “pequeña” (y no crece), mal administrada (por un fundador que no deja hacer nada o unos hijos que no saben nada), en el límite del sistema legal (laboral, fiscal), conflictiva (sin remedio)... Y aunque los empresarios en América Latina a veces tienen mala fama (explotadores, mezquinos) en los últimos años les han cargado el positivo peso de crear empleo, promover el desarrollo, ser innovadores y hasta solventar a la teoría económica... pero realmente el estudio de la empresa familiar y del empresario innovador ha sido muy limitado hasta las últimas décadas, a pesar de que constituyen la gran mayoría de las empresas en todos los países y tienen grandes virtudes y posibilidades.

El problema es que efectivamente la empresa fundada por un innovador tiene grandes desafíos en su desarrollo para llegar a florecer y consolidarse, la mayoría de los cuales se resuelven mediante la definición a tiempo de reglas de juego y criterios claros. Uno de estos desafíos es el de mantener espíritu emprendedor e innovación desde la familia hacia la empresa.

Los grandes desafíos de las empresas familiares empiezan por darse cuenta de que deben distinguir tres esferas que coexisten pero van por senderos muy diferentes. A la división entre un camino para la familia, diferente del camino de la empresa, se debe añadir la evolución de la propiedad, de los propietarios de la empresa. Puede haber miembros de la familia que no están involucrados en los negocios de la empresa y ni siquiera tengan acciones en la misma, o accionistas que ni son de la familia ni trabajan en la empresa. Durante las pasadas dos décadas, en las cuales se ha incrementado el estudio y entendimiento de las empresas familiares y los emprendimientos innovadores, este esquema de los tres círculos en la evolución de las empresas

familiares ha sido mayoritariamente aceptada por los expertos y constituye el punto de partida para diagnosticar los problemas y orientar el desarrollo de la EF (Davis, 1982).

Algunas empresas familiares definen que la empresa está al servicio de la familia, algo común en los comienzos; otras familias prefieren salvaguardar a la empresa de que la debiliten algunos familiares. La eficaz separación entre las dos esferas empieza por definir por escrito las relaciones entre familia y empresa; este proceso se orienta a conseguir la fortaleza de la empresa y el bienestar de la familia, un plan estratégico separado pero consistente entre las dos. También en ese momento es aconsejable entender que la propiedad de la empresa sigue su propio camino independiente de los anteriores.

En América Latina podríamos distinguir los principales desafíos que tienen las empresas familiares en función de la generación o evolución de la familia: una es la empresa familiar todavía en manos del fundador(a), o ya pasando a manos de la segunda generación; frecuentemente hasta la tercera generación no se asumen las reformas y desafíos en serio. Para las empresas todavía en manos del fundador los desafíos para su desarrollo y evolución satisfactoria son varios y diversos. A) En primer lugar sobrepasar el tamaño crítico, que es el mínimo requerido para sobrevivencia a largo plazo (más allá del punto de equilibrio). B) Resolver constructivamente sus conflictos. C) Distinguir los problemas familiares de los del negocio y los de la propiedad. D) Sucesión del fundador a segunda generación o



a externos. E) Profesionalizar la administración. F) Incorporar nuevos socios, capital para expansión, y paralelamente reorganizar la junta directiva. G) Mantener a la familia unida. H) Establecer reglas de juego, protocolo o constitución familiar, así como acuerdos entre accionistas.

Si lo anterior no se ha hecho en presencia del fundador(a), lo cual es muy común, será la tarea esencial de la segunda generación, y tendrá dificultades asociadas a no haberlo hecho a tiempo. Frecuentemente la empresa no sobrevivirá hasta la tercera generación, pero se tratará de remediar las cosas. En la tercera generación, un punto de la agenda suele ser fundamental: ¿Cómo mantener el espíritu empresarial, innovaciones y renovación de los negocios?

El empresario emprendedor suele ser innovador, pero no un artista perfeccionista; se sabe relacionar bien, pero su objetivo no es tener muchos amigos

Dos estudios iniciados y orientados por Babson College han hecho contribuciones sobre este tema. El proyecto STEP estudia familias empresarias y la renovación del espíritu innovador en sucesivas generaciones de la empresa familiar; la familia y su legado son así un recurso estratégico para el desarrollo exitoso de las empresas (González, 2011, en este número). Por otra parte, el Monitor de Empeñamientos Globales (GEM) es más global y se orienta a estudiar a los individuos. El GEM ha sido la más importante investigación sobre los emprendimientos en el mundo, y entre el total de ochenta países estudiados se han incluido diecisiete países latinoamericanos (Amorós, 2011).

Un emprendedor exitoso pasa por una gama

de desafíos: motivaciones para ser empresario, capacidad de innovación para mejorar lo existente, generar un plan de negocios competitivo, y tener un alto nivel de aspiraciones para hacer crecer su empresa y que deje de ser una PYME familiar. Ya Schumpeter (1926) había analizado que el proceso innovador pasaba por la “destrucción creativa”, mejoras de eficiencia y finalmente mayores niveles de productividad y competitividad. La capacidad empresarial recibe contribuciones de la psicología social, de la estrategia, y el integrador concepto de plan de negocios está en auge.

A continuación resumiré la psicología del empresario innovador, después el estudio GEM y las principales conclusiones en América Latina, y finalmente lo que debería hacer una empresa familiar para mantener y desarrollar la capacidad empresarial.

El espíritu emprendedor

Según los estudios clásicos de McClelland (1968) el espíritu empresarial empieza en la familia y en las personas que desde pequeños han estado acostumbrados a la independencia, a poder hacer las cosas por su cuenta. Lo desarrollan los niños de quienes se esperan grandes cosas, se sienten alguien muy especial y desarrollan responsabilidad por sus actos. La motivación básica de los empresarios se enfoca en el deseo de logro, de conseguir resultados extraordinarios. A diferencia de una creencia muy generalizada, el empresario no toma grandes riesgos: prevé cuidadosamente probabilidades futuras, se cubre y arriesga moderadamente. Al emprendedor le gustan los desafíos, pero no es un jugador, prefiere confiar en sí mismo y en su trabajo. Orientado al largo plazo, suele plantearse objetivos muy ambiciosos, y está continuamente pendiente de los resultados de sus acciones, y el dinero ganado es principalmente un indicador de que las cosas van bien.

El emprendedor suele ver la vida en términos de objetivos (suyos), analiza los obstáculos (internos y externos) para vencerlos, identifica los recursos (apoyos) con que cuenta y entonces hace un plan realista. El emprendedor nunca está enteramente contento, siempre hay algo mejor por hacer, cree que siempre se pudo obtener más. Suelen ser personas que toman crédito por los éxitos y también responsabilidad por lo que salió mal (no culpan a otros ni lo achacan a la mala suerte), y especialmente aprenden de sus fracasos, son persistentes ante la adversidad. El empresario emprendedor suele ser innovador, pero no un artista perfeccionista; se sabe relacionar bien, pero su objetivo no es tener muchos amigos: en negocios o trabajo busca al experto, no al amigo (Mc Clelland & Winter, 1970).

Los emprendedores suelen ser muy exigentes consigo mismos y con los demás. Esto es a la vez una virtud y un problema. Los empresarios no suelen ser buenos ejecutivos por su espíritu absorbente y cuidadoso de los detalles, porque no premian suficientemente a quienes hacen un desempeño normal, porque suelen ser posesivos y lo quieren hacer todo. Pueden ser muy críticos y así desestimulan a sus colaboradores; lo mismo les puede pasar en casa con sus hijos, lo que es doblemente negativo por cuanto no van a crear sucesores y la empresa familiar desaparece con ellos.

La propagación del espíritu empresarial en la familia, estudiada en el proyecto STEP, es importante por la alta tasa de fracaso de las empresas familiares entre una generación y otra. El problema es que el empresario no siempre consigue que sus hijos o hijas crezcan lo suficiente, los ahogan con sus demandas excesivas y poco refuerzo y aprobación. Otro problema patente ocurre cuando los hijos crecen en la abundancia, consentidos y acostumbrados a tenerlo todo sin ganárselo, malgastan la fortuna familiar y quiebran la empresa. Por ello

muchas empresas familiares deben recurrir a ejecutivos externos, con una psicología muy diferente a la del empresario. Se necesita una gran dosis de visión y sabiduría para entregar su empresa a administradores profesionales y externos a la familia, lo que indudablemente es preferible a que se acabe la empresa.

El estudio GEM

Iniciado en 1999 por Babson College y London Business School con el apoyo de otras ocho escuelas del mundo, el proyecto GEM busca llenar el vacío de datos comparativos internacionales sobre la actividad emprendedora. En particular se orienta a medir el nivel de emprendimientos en cada país estudiado, explicar por qué algunos países emprenden más que otros, identificar cuáles políticas pueden estimularlo y cuál es su impacto real en el crecimiento económico. La participación de América Latina en el proyecto GEM ha sido importante, superada en número de países sólo por Europa.

En cada país se realizan dos encuestas, una de naturaleza general y la otra a expertos. El estudio se enfoca en las características del empresario individual, el proceso de los emprendimientos y cubre diversos temas como motivación, innovación, competitividad, y crecimiento de las empresas. La revista Academia de Cladea acaba de publicar su último número sobre el estudio GEM en América Latina (<http://revistaacademia.uniandes.edu.co>)





La metodología del GEM incluye dos encuestas anuales, la primera a la población adulta (que ya acumula más de un millón de personas) y la segunda encuesta a Expertos (ya tiene más de 11.000 encuestados). El estudio distingue entre actitudes, actividades, y aspiraciones emprendedoras de los individuos. Una persona empieza por la actitud y la confianza en sí misma para emprender, después podría pasar a la acción, y finalmente sólo los empresarios que marcan la diferencia tienen la ambición de crecer y crear una gran empresa. Igualmente se distingue la empresa que acaba de nacer, de la ya establecida, y finalmente la que logra pasar el “valle de la muerte”, el umbral de sobrevivir durante más de tres años y medio (Amorós, 2011).

Merino y Vargas (2011) realizaron una evaluación comparativa del potencial emprendedor de Latinoamérica con los datos GEM de América Latina y se preguntaron si los emprendedores producen realmente crecimiento. Aunque América Latina tiene comparativamente muchos emprendedores, parecería que se trata en gran parte de quienes lo hacen por necesidad (no seguir desempleados) y no por oportunidad de innovación. Estos “empresarios de supervivencia” (como los llama De Soto) no son negativos para un país, pero

suelen ser temporales, sus negocios no crean gran valor añadido, ni se orientan a un alto crecimiento.

Adicionalmente, el contexto del nivel de desarrollo es otra limitante. Algunos países tienen economías basadas puramente en la extracción de riquezas naturales (como Guatemala y Venezuela), la mayoría han adelantado hasta tener economías basadas en eficiencia y negocios grandes (como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá y Perú), pero ningún país latinoamericano ha llegado a la tercera etapa en el desarrollo competitivo, el de economías basadas en la innovación, donde la actividad emprendedora encaja mejor y resulta en crecimiento nacional.

Los autores señalan que según los datos GEM los países de más alto emprendimiento son en orden Perú, Colombia, Ecuador, Venezuela y Chile, y los de menos emprendimiento son México, Argentina, Uruguay y Brasil. Paradójicamente, en América Latina hay una proporción alta de emprendimientos, el 17,5% de la población económicamente activa está involucrada en proyectos de creación de nuevas empresas. Pero la competitividad de la región no ha mejorado de la misma

manera. La conclusión es que no son exclusivamente los factores individuales o psicológicos los que determinan el desarrollo, sino el tipo de emprendimiento y algunas condiciones del

entorno, como el nivel de avance económico, la consistencia de las políticas y el impacto de la educación. El emprendedor que dentro de un entorno apropiado ambiciosamente realiza innovación de productos y procesos, y una internacionalización de las operaciones, es quien multiplica el crecimiento y desarrolla a los países.

***La necesidad de innovación
empresarial es importante en
todas las fases de una empresa
familiar, pero especialmente
cuando ha madurado***

Es importante la distinción entre el comportamiento emprendedor surgido por necesidad (como la situación de desempleo) y el originado por oportunidad. El estudio GEM es quizá el primero que toma como sujetos a empresarios reales y no a muestras de estudiantes y a sus intenciones de emprendimiento (como la casi totalidad de los estudios anteriores); GEM estimula ahondar sobre la diferencia o contradicción entre las intenciones de emprender y el real comportamiento de emprender.

Como recomendaciones de política, Sepúlveda y Bonilla (2011) enfatizan la importancia de la educación y los años de escolaridad para tener una sociedad emprendedora, y recomiendan enseñar sobre el espíritu emprendedor en la secundaria, hacer que la gente piense más allá de simplemente buscar un empleo. Igualmente, que todos los estudiantes reciban educación básica sobre finanzas, administración y empresas familiares, capacidades necesarias para los emprendedores. Los autores sugieren que podría ser particularmente fructífera la educación sobre emprendimientos para algunos segmentos de la población (como los desempleados o las amas de casa), que puede redundar en mejorar sus oportunidades y fuentes de ingreso.

Conclusión

La necesidad de innovación empresarial es importante en todas las fases de una empresa familiar, pero especialmente cuando ha madurado y tiene a la tercera o cuarta generación *ad portas*. Este es un momento en el cual la familia puede ser un recurso estratégico para la empresa, en la medida que dentro de su ADN esté el espíritu emprendedor o que pueda estimularse dentro del legado y valores familiares.

No todas las familias tienen la capacidad de emprender como un recurso estratégico, ni pueden desarrollarlo para aportar al desarrollo de los



negocios, aunque todas suelen incluir en su ideario y legado la “gesta” del fundador. El asunto se puede ver en la cotidianidad de la familia: ¿De qué se habla durante la cena: de política, de negocios, de los vecinos, de cultura, de diversiones? ¿Cómo se valoraba a la gente, al paso por la vida? Las familias que transmiten valores empresariales de una generación a otra se distinguen por equilibrar algunos intereses individuales externos con la propagación de los valores singulares (atípicos, peculiares y propios) de la familia, valores que se vuelven un activo, un legado lleno de anécdotas y reminiscencias de los miembros de la familia que hicieron o renovaron la empresa.

¿Cuáles son los valores que caracterizan a una familia empresaria? Aquellas que han conseguido sobrevivir más de una generación se caracterizan por la autonomía, la innovación, ser capaz de asumir y controlar riesgos, productividad o eficiencia y agresividad. La autonomía tiene una dimensión interna (que permite a la gente dentro de las empresas tomar decisiones y cometer errores a veces costosos: si se controla demasiado no habrá innovación) y una autonomía externa (no depender de los ciclos del entorno, como ser capaz de apuntarle a nichos de mercado estables). La innovación de productos, servicios y mercadeo es otro valor indispensable para no comerse lo hecho por los fundadores. Para muchas empresas familiares la agresividad va paralela con la audacia de vencer astuta-

mente a las grandes multinacionales, se sienten el pequeño David que se enfrenta al Goliath en este mundo globalizado (Amat y Gallo, 2003).

¿Cómo propiciar espíritu emprendedor en una empresa familiar? Antes de iniciar un plan de este tipo, la empresa debe haber avanzado satisfactoriamente en su constitución familiar, las reglas de juego para la relación entre la familia y la empresa. En particular es necesario que haya reglas claras sobre la incorporación de familiares a la empresa, incluyendo su evaluación y remuneración. Igualmente, las reglas de buen gobierno de la junta directiva, incluyendo un acuerdo entre los accionistas sobre los procedimientos para comprar y vender acciones entre miembros de la familia. Se supone también que la familia ha formalizado una visión sobre su futuro y lo que espera de la empresa, en la cual haya espacio para emprendimientos familiares.

Algunas acciones concretas son las siguientes:

- La familia (el Consejo Familiar) podrá organizar para sus miembros talleres de creación de empresas y planes de negocios (ojalá dentro del negocio central de la empresa)
- Hacer un concurso de ideas innovadoras para la familia, con el compromiso doble de apoyo a quienes ganen el concurso y de involucrarse en el desarrollo de quien lo propuso.
- Crear un fondo de capital semilla para evaluar ideas de la familia, constituido por miembros independientes no familiares, que podría depender

de la Junta Directiva o del Consejo de Familia.

- Crear un holding familiar para invertir en nuevas ideas, dirigido por un Comité independiente (no familiares), con fondos de la familia o rendimientos de sus acciones en la empresa. Este podría definir la política de buscar socios inversionistas (críticos) fuera de la empresa, en particular si la idea está fuera del campo de acción de la empresa, así como definir reglas y límites para las inversiones.

- Integrarse a redes emprendedoras, incubadoras universitarias, financiadoras públicas o privadas, instituciones gubernamentales de apoyo, y demás instituciones que han surgido en los países para apoyar la creación de empresas.

- Hacer un programa de emprendimientos internos (intrapreneurship) en la empresa.

- Detectar a los emprendedores familiares desde pequeños y darles apoyo y seguimiento.

- Reglamentar pasantías a miembros de la familia para identificar problemas sin solución, limitantes, oportunidades, etc. que podrían ser tesis de grado o trabajos universitarios de miembros de la familia.

Un plan para impulsar el espíritu empresarial terminará integrado al protocolo o constitución familiar, así como a las políticas de la empresa. El proceso de realizarlo tomará tiempo y paciencia y debe ser la decantación de la experiencia (prueba y error) en lugar de tratar de fijarlo como un contrato legal que no deje espacio a cambios y mejoras posteriores.

¿Cuáles son las motivaciones primarias de las familias empresarias? Contrariamente a una creencia común, la obtención de dinero no suele ser la principal motivación. Independencia, supervivencia de la empresa, el prestigio asociado al legado familiar, pasar exitosamente a la generación siguiente, darle trabajo a la familia y la filantropía son algunos beneficios no necesariamente económicos que mo-



tivan a los empresarios. Es claro para ellos que la empresa tiene un objetivo de creación a la vez de valor económico y social.

Algunas familias logran preservar el espíritu empresarial en las siguientes generaciones y esto puede ser muy importante para la familia, para las empresas y para la sociedad.✧

Enrique Ogliastri

Ingeniero Industrial, Ph.D., MBA, master en psicología social e ingeniero industrial, investigador y autor de quince libros.

Enrique.Ogliastri@incae.edu

Bibliografía

Amorós, José Ernesto (Editor Invitado) "La creación de empresas en el contexto latinoamericano: una aproximación desde el Global Entrepreneurship Monitor (GEM)", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 46, CLADEA, 2011.

Davis, J. (1982), "The influence of life stage on father-son work relationships in family companies" Doctoral Dissertation, Harvard Business School, 1982.

Gallo, Miguel A. & Joan Amat (2003), *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Deusto, 2003.

Mc Clelland, David, *La Sociedad Ambiciosa. Factores psicológicos en el desarrollo económico*, Guadarrama, 1968.

Mc Clelland, David & G. Winter, *Cómo se motiva el éxito económico*, UTEHA, México 1970

Merino, M., & Delfino Vargas (2011), "Evaluación comparativa del potencial emprendedor de Latinoamérica: una perspectiva multinivel", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 46, CLADEA, 2011.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, credit, interest and the business cycle* (2nd ed.). Cambridge MA: Harvard University Press (obra original 1926).

Sepúlveda, Jean & Claudio y Bonilla (2011), "The attitude toward the risk of entrepreneurial activity: Evidence from Chile", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 46, CLADEA, 2011.



Más mujeres, más rentabilidad

Susan Clancy, profesora de INCAE Business School

¿Cuál es el factor que mejor predice si las mujeres con talento y ambición ascienden? Ese factor es: si los líderes organizacionales se han comprometido con ayudarles a alcanzar la cima. Y las líderes de las empresas latinoamericanas deberán promover el liderazgo femenino por que así aumentarán la rentabilidad.

Palabras Clave: liderazgo, género, ejecutivos, empresas, alta dirección, responsabilidades domésticas y familiares, barreras.

A clear conclusion can be reached by reviewing best practices in promoting gender diversity in leadership: what is the factor that best predicts whether talented, ambitious women will be promoted? That factor is whether or not business leaders are committed to helping them reach the top.

Keywords: Leadership, gender, executives, companies, senior management, home and family responsibilities, barriers.

Hace treinta años era poco probable que las mujeres en Latinoamérica recibieran títulos universitarios o que trabajasen fuera del hogar. Hoy en día, estadísticas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Foro Económico Mundial indican que las mujeres representan casi el 60% de los graduados con títulos universitarios y el 50% de la fuerza laboral formal. Este es un progreso impresionante.

Lo que no ha cambiado es que las posiciones de liderazgo, tanto del sector público como privado, siguen estando dominadas casi exclusivamente por los hombres.

Un proyecto de investigación de cinco años conducido por el Centro para el Liderazgo de la Mujer (CLM) de INCAE, el cual investiga la composición de género por nivel ocupacional a través de empresas latinoamericanas en los sectores financieros, de productos de consumo básico y tecnología, reveló que las mujeres representan el 19,6% de los empleados ejecutivos de alto rango. Análisis posteriores revelaron que estaban significativamente más representadas en las empresas multinacionales (27%) que en empresas quienes solamente operaban a nivel regional o nacional (16%). En los niveles ocupacionales superiores reportados (usualmente presidentes y vice presidentes) las mujeres representaban solo el 4,2% de los empleados. El porcentaje promedio en las juntas directivas en las empresas latinoamericanas era extraordinariamente bajo, de solamente el 1,8%.

Académicos en los campos de los negocios, la economía, las ciencias sociales y los estudios de género han documentado dos principales razones por las cuales existe tan baja representación de mujeres en la alta dirección.

La principal razón está relacionada con el balance de vida personal y laboral. Hoy en día el modelo dominante en el mundo del trabajo es uno en

el que el liderazgo es sinónimo de “macho”: largas jornadas laborales, disponibilidad constante (“estar en la oficina” como un signo de compromiso) y movilidad geográfica total. Este modelo presupone una carrera lineal, en la cual no hay espacio para interrupciones o rechazos a las ofertas de movilidad geográfica.

Este modelo no es particularmente problemático para los hombres, quienes no enfrentan las mismas responsabilidades domésticas y familiares que las mujeres. (Estudios demuestran que el 95% de los hombres en posiciones de liderazgo tienen a una esposa que se encarga del hogar a tiempo completo). Sin embargo, este modelo sí es un pro-

Por problemas en el balance de vida personal y profesional, muchas mujeres con talento optaron por no seguir trayectorias profesionales de liderazgo

blema para las mujeres. De acuerdo con recientes (2013) investigaciones realizadas por la Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, los hombres realizan solamente el 29% de las tareas domésticas, mientras que las mujeres realizan el 71% de los quehaceres del hogar y el manejo de la familia (el cuidado de los niños y adultos mayores).

Como consecuencia de los problemas en el balance de vida personal y profesional, muchas mujeres con talento y ambición reportan haber optado por no seguir trayectorias profesionales de liderazgo. En las palabras de una mujer representativa, “Solo hay 24 horas en el día, se espera que doce de ellas esté en mi escritorio. No puedo hacerlo todo.”

Otra razón por la cual las mujeres no logran avanzar está relacionada con los estereotipos y los

sesgos. Una revisión de la literatura indica que existen diferencias de género en los estilos de liderazgo. En general, ellas tienen un liderazgo más participativo e inclusivo que los hombres aunque en realidad no existen datos indicando que un estilo se adapte mejor para el liderazgo que el otro. Sin embargo, las jerarquías organizacionales en donde predominan los hombres así como también las prácticas que igualan al liderazgo con comportamientos que se cree que son más comunes en los hombres (asertividad, agresividad, toma de decisiones de alto riesgo) comunican de una manera que las mujeres no están equipadas para ser líderes. Peor aún, cuando una mujer demuestra su asertividad en el trabajo, ella es muy mal vista y catalogada como una persona hostil.

Estos sesgos se expresan en que a ellas se les escuche menos, que sus contribuciones sean menos valoradas y en que paguen un mayor precio por sus errores que los hombres.

Finalmente estas situaciones se acumulan y en conjunto pueden interferir en la habilidad de verse a ellas mismas como líderes o en que otras personas las vean como líderes.

Datos del CLM indican que tanto hombres como mujeres están conscientes de que ellas enfrentan más barreras profesionales que los varones. (Incluso casi coincidían en su valoración de las principales barreras).

Entonces, ¿por qué será que estos conocimientos no se han traducido en avances para las mujeres? Datos de la Oficina de Responsabilidad Gu-

bernamental de los Estados Unidos (GAO), indican que esta situación está empeorando. Actualmente, en ese país la representación de las mujeres en el liderazgo es más baja que hace cinco años.

Quizás el hecho que no logren avanzar no esté relacionado con la falta de información sobre los problemas existentes. Tal vez esté relacionado con la falta de motivación para utilizar esta información para realizar los cambios organizacionales necesarios.

La conclusión de un comprensivo repaso sobre las mejores prácticas en la promoción de la diversidad de género en el liderazgo es clara. ¿Cuál es el factor que mejor predice si las mujeres con talento y ambición ascienden? Ese factor es: si los líderes organizacionales se han comprometidos con ayudarles a alcanzar la cima.

¿Quiénes son estos líderes organizacionales? Hoy en día, la gran mayoría de esos líderes son varones. ¿Será que estos hombres quieren a las mujeres en la cima? ¿Están listos para apoyar la diversidad de género, comprometer su tiempo y recursos? Datos de nuestras investigaciones indican que no lo están.

Entre los años 2010 y 2013, investigadores del (CLM) de INCAE entrevistaron a más de 1.200 hombres, representando 17 empresas, a través de tres industrias en ocho países en Latinoamérica. Esto es, hasta donde sabemos, el primer estudio de su tipo en la región.

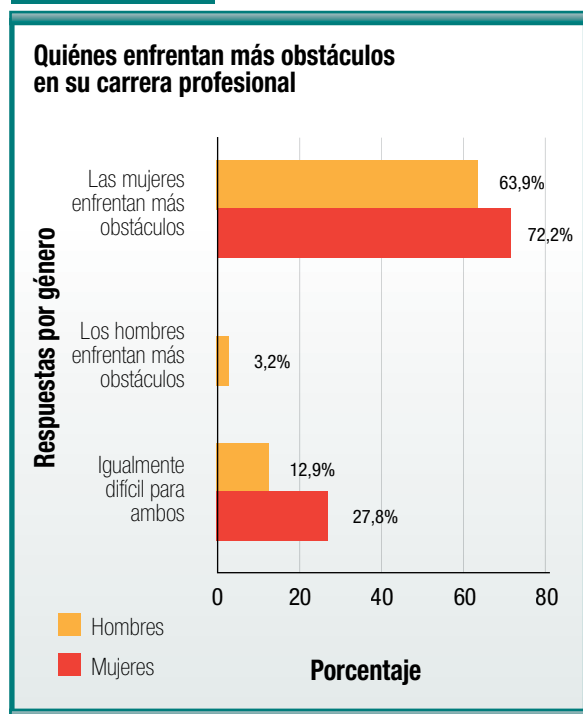
Los resultados fueron claros y poco complicados, con poca variación a través de las empresas e industrias estudiadas. Casi todos los encuestados (91,2%) reportaron estar conscientes de que las posiciones de liderazgo en sus organizaciones estaban dominados por los hombres. Como se puede apreciar en el gráfico 1, la gran mayoría (72,2%) estaba de acuerdo que las mujeres enfrentan más obstáculos en su carrera profesional que los varones. Obs-

táculos comúnmente mencionados fueron la conciliación de la vida personal y laboral (el hecho de que las mujeres realizan la mayoría del trabajo en el hogar y la familia), y la discriminación de género (la diferencia de trato para las mujeres).

La gran sorpresa fue que de los hombres encuestados, menos del 12% trabajaban para organizaciones que tenían políticas o iniciativas para ayudar a promover a las mujeres con talento. Peor aún, sólo el 9,8% estaba de acuerdo con que cualquier política / iniciativas de promoción para las mujeres eran necesarias en el primer lugar.

Esto nos muestra que la promoción de la diversidad de género hacia posiciones de liderazgo empresarial, no es una prioridad para los hombres

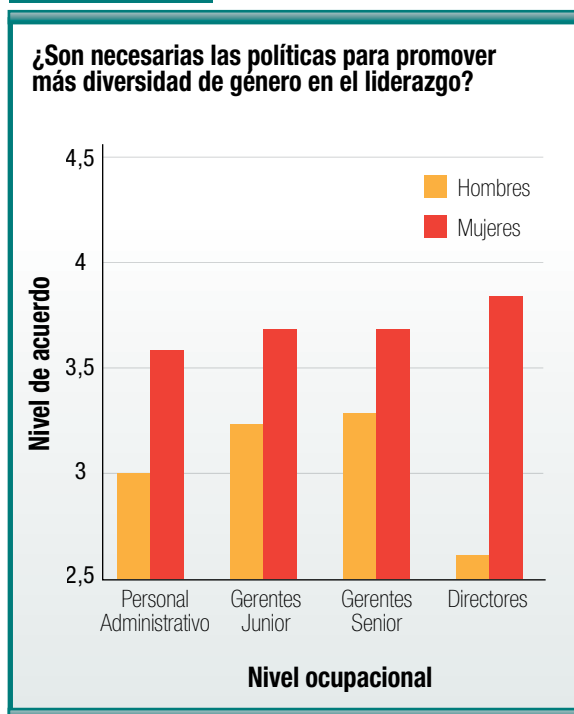
Gráfico 1



Nota: Datos agregados del estudio y encuestas a empresarios en distintas compañías multinacionales en Latinoamérica. Datos presentados de acuerdo a su respuesta por género.

Fuente: Análisis propio de estudio conducido por el CLM

Gráfico 2



Nota: Datos agregados de estudio y encuestas a empresas multinacionales en Latinoamérica, presentados por nivel ocupacional donde se observa que los directores son quienes le prestan menos importancia a las políticas para promover a más mujeres hacia el liderazgo. 5= Totalmente de acuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo
Fuente: Análisis propio de estudio del CLM

en Latinoamérica. El gráfico 2 muestra que cuando se examinaron los datos por nivel ocupacional, el análisis estadístico indicó que el grupo a quien le importaba menos apoyarlas eran los hombres en los altos niveles ejecutivos. Las investigaciones demuestran que precisamente es el apoyo de ellos lo que las mujeres necesitan para salir adelante.

¿Por qué los hombres no apoyan las iniciativas de diversidad de género?

De los datos del estudio surge una respuesta muy clara: Los hombres no asocian la diversidad de género en el liderazgo con generar ganancias, el objetivo principal de toda empresa. Menos del 10%

de los encuestados creían que existía algún vínculo entre la diversidad de género y la competitividad o el desempeño empresarial. De hecho, como muestra el gráfico 3, la razón primordial que los encuestados brindaron sobre porqué las mujeres debían estar en puestos de liderazgo tenía que ver con la igualdad y la justicia.

La igualdad y la justicia son valores importantes, pero ellos no motivan el cambio en las organizaciones impulsadas por maximizar las ganancias. En las palabras de uno de los entrevistados: “Me agradan mucho las mujeres. Creo que es injusto que ellas enfrenten más barreras que los hombres, pero yo no dirijo una organización sin fines de lucro. Para mantener mi trabajo tengo que generar ganancias”.

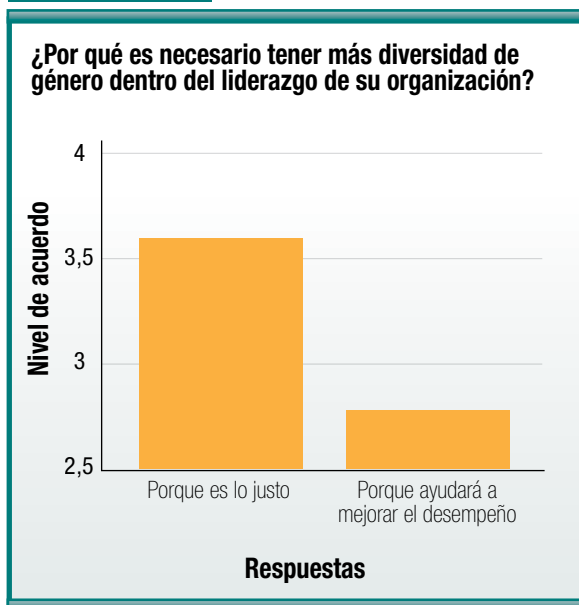
Irónicamente, estos resultados pueden ser buenas noticias para aquellos quienes están compro-

metidos con la diversidad de género en el liderazgo. Ellos implican una dirección fructífera para los futuros esfuerzos. Existe un vínculo muy claro entre la diversidad de género y el desempeño organizacional. Es tiempo de empezar a diseminarlo. La diversidad de género debe ser posicionada no como un tema de “igualdad” o “equidad” sino como un argumento de creación de valor.

El argumento de negocios para la diversidad de género en el liderazgo

En 2004 y con poca atención de los medios, Catalyst (una organización sin fines de lucro) publicó un estudio titulado *La Línea de Base: Conectando el Desempeño Corporativo con la Diversidad de Género*. Ellos fueron los primeros en explorar el vínculo entre la diversidad de género en los equipos de alto mando gerencial y el desempeño financiero corporativo a través de cinco industrias en Estados Unidos. Durante el periodo de seis años examinados, las empresas con la más alta representación de mujeres en sus equipos de alto mando gerencial experimentaron un mejor desempeño financiero que aquellas empresas con la más baja representación en estos mismos equipos. Estos hallazgos fueron estadísticamente significativos y se mantuvieron a través de las cinco industrias estudiadas y en ambas medidas utilizadas: la tasa de rendimiento del capital contable común (ROE) y el retorno total del accionista (TRS). Un análisis comparativo reveló que en promedio el ROE era 4,6 puntos porcentuales más altos en aquellas empresas con una mayor representación de mujeres en sus equipos de alto mando, lo cual equivale a un incremento del 35% en el ROE. En este mismo análisis se encontró que el TRS era 32,4 puntos porcentuales más altos, lo que equivalía a un incremento de 34%. Desde entonces, múltiples estudios conducidos por instituciones académicas y firmas de consultoría tales

Gráfico 3



Nota: Datos agregados de estudio y encuestas a empresas Multinacionales en Latinoamérica. Gráfico solamente la respuesta de los hombres a dicha pregunta. 5= Totalmente de acuerdo, 1= Totalmente en desacuerdo
Fuente: Análisis propio de estudio del CLM

como HBS, McKinsey, BCG, Deloitte, Goldman Sachs y MIT confirman este vínculo entre el desempeño corporativo y la diversidad de género en el liderazgo.

Es cierto que una correlación no indica causalidad. Es posible que la causa de cualquier mejora en el desempeño financiero no tenga nada que ver con tener a más mujeres en puestos de alto mando y más bien sea “algo más” que simplemente no se midió en estos estudios.

Sin embargo, aquí encontrará tres razones concretas sobre el por qué es probable que sí sean las mujeres las responsables del mejor desempeño financiero:

El creciente poder de mercado de las mujeres

Durante los últimos cincuenta años, la participación de la mujer en la fuerza laboral ha sido desbordante. Hoy en día a nivel mundial controlan alrededor de US\$20.000 millones en gastos anuales y esta cifra se espera que crezca a US\$28.000 millones para 2016, lo que los economistas están llamando el mercado emergente más grande en la historia del mundo (más grande que China e India combinadas). Los datos más recientes de la firma de investigación de mercado Nielsen, indican que las mujeres latinas dominan la toma de decisiones de consumo de las familias en todas las categorías de productos que fueron evaluadas, desde automóviles y productos electrónicos, hasta las finanzas de la familia.

Como anunció la publicación *The Economist* en 2011, “El empoderamiento económico de las muje-

res es sin duda el mayor cambio social de nuestros tiempos”.

Sin embargo, aunque se han convertido en una fuerza impulsadora en la economía mundial, la evidencia nos indica que siguen estando subvaluadas en el mercado laboral. Una reciente encuesta realizada por el grupo de Consultoría de Boston (BCG) reveló que la mayoría de las organizaciones están siguiendo sus prácticas de negocio de manera usual e ignorando este nuevo mercado. Continúan enfocando sus estrategias de mercadeo hacia los hombres y fallando al explorar cómo podrían desarrollar nuevos productos, servicios o cómo posicionar sus ofertas existentes para adaptarse a las necesidades de las consumidoras. ¿La consecuencia de esto? Su encuesta mundial de 22.000 mujeres en doce países indica que ellas se sienten marginadas y desatendidas.

Aprovechar y satisfacer las necesidades de este nuevo mercado requiere entenderlo. Las mujeres son madres, esposas, hijas, amas de hogar, académicas y profesionales: todo a la misma vez. Ellas tienen distintas tensiones, preocupaciones, valores y necesidades que las mujeres en otras épocas. Desarrollar productos y servicios necesarios para atraer la economía femenina requiere de más mujeres en la mesa de la toma de decisiones.

Fuente de talento

En Latinoamérica ellas son el 50% del potencial de talento (el 60% si las organizaciones están en búsqueda de individuos con títulos universitarios). De acuerdo a estudios recientes de los expertos en el mundo de negocios, más del 80% de la creación de valor corporativo se basa en los activos intangibles de las personas, sus mentes y su capacidad intelectual. La habilidad de atraer, retener y promover a los mejores talentos es fundamental para la competitividad empresarial.



Los líderes y mandos superiores tienen que invertir su tiempo, energía y dinero hacia esfuerzos de diversidad e inclusión de las mujeres en altas posiciones

Sin embargo, hoy en día, 95% de los líderes están siendo seleccionados del 50% del talento disponible (hombres). Warren Buffett recientemente declaró que una de las razones de su gran éxito fue porqué solamente tuvo que competir con la mitad de la población. Si bien esto beneficia a los hombres, significa que existe un desperdicio absurdo de recursos, aun si estuviésemos en circunstancias normales, pero no es así.

En los últimos cincuenta años, Latinoamérica ha experimentado rápidos cambios demográficos. Las tasas de fertilidad han pasado de las más altas del mundo a tasas inferiores a la media mundial. El resultado es un patrón llamativo de desaceleración poblacional en todos los países en Latinoamérica donde se proyecta que de aquí a 2025, la tasa promedio de crecimiento será de -5% por cada 1.000 habitantes. De las dos economías que se espera que tengan el mayor crecimiento en las próximas décadas (Brasil y México), las disminuciones poblacionales previstas son aún más extremas (-7,7 y -5,6 respectivamente).

Como consecuencia de estos patrones de deceleración poblacional, se avecina una guerra de talento en la región. Un reporte de McKinsey predice que si las tasas de empleo se mantienen constantes, habrá un déficit de 24 millones de personas para 2040. La necesidad de talento ya es una de las principales preocupaciones de las multinacionales operando en la región.

No es posible que las organizaciones se mantengan competitivas si solamente pueden capita-

lizar el potencial de la mitad de su fuerza laboral. En las palabras del experto en estrategia, Michael Porter, “los países, empresas y organizaciones que no capitalicen la mitad de sus recursos humanos simplemente no podrán desempeñarse al máximo de su potencial competitivo.”

Esto es de sentido común. Si las mujeres son la mitad de la fuerza laboral, pero son solamente el 10% de los altos mandos, claramente existe un gran desaprovechamiento del talento humano.

Toma de decisión en equipo

La mayoría de las personas pueden aceptar la suposición de que los grupos con diversidad toman mejores decisiones, siempre y cuando todos los integrantes del grupo sean igualmente capaces. Sin embargo, algunos economistas han desarrollado modelos matemáticos indicando que bajo ciertas circunstancias los grupos con mayor diversidad se desempeñan mejor que grupos homogéneos, aun cuando los grupos homogéneos son más capaces. Alguien podría preguntarse, ¿cuáles son estas circunstancias? Cuando la tarea es compleja y difícil (como por ejemplo el diseño de un nuevo producto o la entrada a un nuevo mercado). En estos casos, la diversidad de los miembros del grupo importa tanto o más que su habilidad o capacidad mental. El Teorema de Predicción de Diversidad (publicado por la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos) indica que el Error de Multitud es igual al



Error Promedio menos la Diversidad.

En las palabras de sus autores, Scott Page y Lu Hong, “En un ambiente donde la competitividad depende de una continua innovación e introducción de nuevos productos, aquellas organizaciones que tomen ventaja del poder funcional de la diversidad se desempeñarán muy bien”.

Recientes investigaciones sobre los efectos de la diversidad de género en los procesos y el rendimiento grupal indican claramente que la colaboración en equipo mejora en gran medida con la presencia de las mujeres en el grupo. En un artículo publicado en el *Harvard Business Review* en 2011 titulado ¿Qué hace a un equipo más inteligente?, la profesora de Carnegie Mellon, Anita Woolley, declaró que “el rendimiento de un grupo no es una función de la inteligencia individual agregada, es una función de la inteligencia colectiva”.

En los grupos considerados eficaces no necesariamente todos los miembros son muy inteligentes, pero se escuchan el uno al otro. Ellos comparten críticas constructivas, tienen la mente abierta y no son autocráticos. La clave para un gran rendimiento de equipo no es una colección de los mejores talentos, es el mejor talento trabajando juntos. Nuestros datos indican que la presencia de la mujer parece mejorar ese entorno.

Conclusiones

La mayoría de los libros sobre el liderazgo de las mujeres, por ejemplo, el reciente libro de Sheryl Sandberg, titulado *Vayamos Adelante: Las Mujeres en el Trabajo y la Voluntad de Liderar*, el cual ha sido uno de los más vendidos en esta temática, fueron escritos para mujeres, por mujeres. Esto, considero que es un error. Así como las mujeres sin duda se benefician del entrenamiento, empoderamiento y conocimiento sobre el potencial del liderazgo femenino, también los hombres lo harían.

Los cambios que las mujeres necesitan para superar las barreras que enfrentan tienen que venir desde arriba. Los líderes tienen que estar listos para invertir su tiempo, energía y dinero hacia esfuerzos de diversidad.

Desafortunadamente nuestros datos indican que la mayoría de los varones en Latinoamérica fallan al percibir el porqué la diversidad de género debería de ser una prioridad organizacional. Ellos todavía ven la diversidad de género a través de los lentes de la igualdad.

Desde la perspectiva de la competitividad organizacional, esto tiene que cambiar rápidamente. Cifras financieras indican que las firmas con diversidad de género en su liderazgo se desempeñan mejor que aquellas que lo carecen. Dado el reciente poder de consumo de las mujeres, su creciente representación en la fuente de talento organizacional y el valor que ellas generan en la toma de decisión grupal, dichas cifras tienen mucho sentido.

En el mundo de negocios, la diversidad de género no tiene que ver con los valores de igualdad y equidad, más bien tiene que ver con el valor agregado.

Con el debido respeto a la Sra. Sandberg, las mujeres están “yendo hacia adelante” desde hace mucho tiempo. Ahora es el turno de los hombres. ❖

Susan Clancy

Profesora de INCAE Business School
susan.clancy@incae.edu



El liderazgo en tiempos difíciles

Durante las crisis, el reto principal de los líderes es movilizar a la organización para que identifique los retos adaptativos que enfrenta y desarrolle la capacidad para enfrentarlos.

Julio Sergio Ramírez, Profesor Pleno de INCAE

Los tiempos duros o difíciles son para la gente buena y la gente buena es para los tiempos difíciles. Esto lo afirma Peter Kreft, uno de los filósofos morales más destacados de las últimas décadas en su libro *Making Choices*. Podríamos trasladar ese postulado al entorno del liderazgo social o del liderazgo organizacional indicando que los buenos líderes son para los tiempos difíciles.

Tiempos difíciles

Los tiempos difíciles son tiempos de crisis, son tiempos de cambio, son tiempos de oportunidad. Tiempos difíciles no son necesariamente tiempos adversos, aunque con frecuencia lo son. Tiempos difíciles no son tiempos fáciles: son tiempos que requieren un esfuerzo notable de nuestra parte para salir adelante ante los retos que nos presentan.

Tiempos difíciles podrán ser adversos o no dependiendo de, entre otras cosas, cómo los enfrente usted. Muchas empresas que logran superar con éxito tiempos difíciles lo han hecho por su capacidad de convertir amenazas y problemas en oportunidades. Para ello han tenido que enfrentar con éxito distintos retos ¿cómo? En este artículo trataremos de presentar algunas ideas útiles para el gerente de hoy que enfrenta períodos difíciles.

El problema adaptativo versus el problema técnico

Si usted va al médico y le diagnostica que su padecimiento es una apendicitis y que se debe operar de inmediato, el médico, como líder que enfrenta un problema, ha identificado un problema técnico. Es un problema que él (o un cirujano especializado) puede resolver sin requerir un cambio importante en el comportamiento del paciente, que en este caso es usted. Probablemente el problema técnico se resolverá con una apendicectomía bien ejecutada y una recuperación relativamente fácil y corta.

Asunto zanjado. Problema resuelto.

Cuando el médico tiene la solución para la atender la enfermedad del paciente y dicha solución consiste en tomar una serie de medicamentos o someterse a una intervención quirúrgica y para ello no se requiere cambio en el comportamiento del paciente, se puede afirmar que se enfrenta a un reto o problema técnico. Existe la respuesta para el problema y no requiere un cambio de importancia en los hábitos del paciente.

“ La gente no nace con autoconfianza. La persona con la mayor autoconfianza también puede ser anulada. La autoconfianza proviene del éxito, la experiencia, y el entorno organizacional. El papel más importante del líder es inculcar confianza en la gente. La gente debe estar dispuesta a tomar riesgos y responsabilidades. El líder debe respaldarlos cuando cometen errores. ”

Pero si usted va al médico y él le diagnostica (como me ocurrió a mí hace unos años) que usted tiene diabetes, el médico ha identificado un problema que él no puede resolver mediante una intervención quirúrgica, ni mediante una prescripción farmacológica. La solución de ese problema (que no tiene solución definitiva aún) no radica en algo que el médico pueda hacer, sino en que él logre que usted lleve a cabo cambios muy importantes (y difíciles para muchas personas) en sus hábitos de vida bajo la guía profesional: cambios profundos en su dieta alimenticia, en sus hábitos de bebida, en sus hábitos de ejercicio, en su ritmo de trabajo



y descanso. En este caso el problema no es técnico, sino adaptativo, pues requiere cambios importantes en el comportamiento del paciente y el médico enfrenta el reto de estimular al paciente a hacer esos cambios durante el resto de su vida.

Cuando una organización enfrenta tiempos difíciles significa que enfrenta problemas adaptativos (aunque también tenga problemas técnicos) para poder superar esos tiempos difíciles. Enfrenta el reto de hacer cambios radicales en muchos de los hábitos y prácticas organizacionales. Esto requiere modificaciones profundas en el comportamiento de muchas personas dentro de la organización. En esas circunstancias el líder y todos los miembros de la organización enfrentan un reto adaptativo que no se resuelve con prescripciones que no impliquen cambios radicales en el comportamiento de muchos o de todos.

Una de las tragedias contemporáneas es la tendencia global a considerar muchos problemas sociales importantes como problemas técnicos (que requerirían pocos cambios en nuestro comportamiento y la mayoría de esos cambios serían fáciles, como en el caso de la apendicitis) cuando en realidad son adaptativos (y requieren cambios profundos y dolorosos en nuestro comportamiento, como en el caso de la diabetes). Esa tendencia es reforzada desde abajo y desde arriba: desde abajo, la gente clama por que los líderes de la sociedad resuelvan el problema de la pobreza, de la drogadicción, de

la violencia social y de la corrupción generalizada mediante respuestas técnicas. Desde arriba, los líderes ofrecen resolver esos problemas de manera casi indolora para poder mantener sus posiciones de liderazgo. No debería sorprender a nadie que problemas sociales severos como los mencionados arriba no se hayan resuelto, y en muchos casos sigan agravándose.

Una característica importante de muchos problemas adaptativos es la dificultad del diagnóstico. Otra característica importante es la dificultad de encontrar soluciones. Son los casos más difíciles de problemas adaptativos. Aquellos en que no se llega a entender qué es lo que está pasando ni por qué. Son los casos en que el médico no logra encontrar las causas del deterioro de la salud del paciente. Son casos en que el primer reto es el de encontrar el diagnóstico. A veces no se encuentra y el paciente muere sin saber qué le pasaba. Otras veces se encuentra el diagnóstico pero el padecimiento resulta terminal y el problema cambia: ya no se trata de que el paciente recupere la salud, sino que tenga una muerte digna y que él y su familia estén preparados para el inevitable desenlace.

La tarea del liderazgo gerencial en períodos de crisis consiste en crear dentro de la organización una nueva cultura: nuevos valores, nuevas normas, nuevas creencias, y, especialmente, nuevos patrones de comportamiento.

Cuando Churchill le vaticinó al pueblo británico “sangre, sudor y lágrimas” le estaba indicando que el problema no era técnico sino adaptativo, le entendieron y estuvieron dispuestos a cambiar. Ese es un problema adaptativo pues requiere cambios

importantes y dolorosos en el comportamiento de todos los involucrados.

Los cambios en la sociedad, los mercados, los clientes, la competencia, y la tecnología alrededor del globo están forzando a las organizaciones a aclarar sus valores, a desarrollar nuevas estrategias, y a aprender nuevas formas de operación. Presentan retos adaptativos, no solamente técnicos.

Una de las tareas más difíciles para los líderes en la tarea del cambio es movilizar a la gente en toda la organización a hacer el trabajo adaptativo. Se requiere cuando muchas de nuestras convicciones más profundas son cuestionadas, cuando los valores que le dieron el éxito a la organización son menos relevantes, cuando emergen perspectivas legítimas pero opuestas entre sí y cuando la teoría del negocio es obsoleta.

Vemos retos adaptativos todos los días y a todos los niveles en las empresas: cuando las empresas se reestructuran o "reingenieran", cuando desarrollan o implementan una nueva estrategia, cuando se fusionan empresas, cuando se abre el mercado nacional a competidores externos. Vemos retos adaptativos cuando mercadeo tiene dificultad de trabajar con ingeniería, cuando los equipos multifuncionales no funcionan bien, o cuando la gerencia superior se queja de que "parece imposible que la gente haga las cosas bien en esta empresa".

Los problemas adaptativos con frecuencia son problemas que no tienen respuestas fáciles. Movilizar a una organización a adaptar su comportamiento de manera que pueda salir adelante en un nuevo ambiente competitivo es crítico. Sin ese cambio, cualquier empresa hoy en día fracasaría. Realmente lograr que la gente haga trabajo adaptativo es la marca del liderazgo en un mundo competitivo y cambiante.

Sin embargo, para la mayoría de los gerentes de alto nivel proveer liderazgo a la organización, y no



solamente conocimiento experto autoritario es muy difícil. ¿Por qué? Por dos razones:

Primera: con el fin de hacer que ocurra el cambio, los ejecutivos tienen que romper un viejo patrón de comportamiento propio: proveer liderazgo en forma de soluciones.

Esta tendencia es natural debido a que muchos ejecutivos alcanzaron sus posiciones de autoridad debido a su competencia en tomar responsabilidad para resolver problemas.

Pero cuando una empresa enfrenta retos adaptativos, el centro de responsabilidad para resolver problemas debe trasladarse hacia el personal de la empresa. Las soluciones a los problemas adaptativos no están en la cúpula de la organización, sino en la inteligencia colectiva de los empleados a todos los niveles, que deben utilizarse entre sí como recursos, cruzando fronteras internas, y así aprendiendo su manera de encontrar soluciones.

Segunda: el trabajo adaptativo es tensionante para la gente que tiene que enfrentarlo. Tienen que asumir nuevos papeles, nuevos valores, nuevas relaciones, nuevo comportamiento y nuevos enfoques en el trabajo. Muchos empleados tienen posturas ambivalentes acerca de los esfuerzos y sacrificios que se requieren de ellos. Con frecuencia quieren que los gerentes de alto nivel les resuelvan sus problemas y, cuando eso no ocurre la opción más

Liderazgo en crisis es la creación, acumulación y unificación de energía dentro de la organización para obtener la legitimidad y el poder que permitan mover a la organización hacia el cambio necesario para superar la crisis.

fácil es establecer un pacto por la mediocridad entre la gerencia superior y el resto de la organización, esta es una tentación especialmente peligrosa en instituciones o empresas públicas, o en empresas monopólicas que no enfrentan la competencia en el mercado. Cuando existe competencia, los pactos por la mediocridad duran poco: o se acaban esos pactos o sucumbe la empresa.

Pero estas expectativas tienen que ser olvidadas. En lugar de llenar las expectativas de que los líderes deben proveer respuestas, los líderes tienen que tener la capacidad de hacer las preguntas difíciles. En lugar de proteger a su gente contra amenazas externas, los líderes deben permitir que ellos sientan el impacto de la realidad para estimularlos a enfrentarla. En lugar de orientar a la gente en sus papeles actuales, los líderes deben cuestionar esos papeles de manera que se puedan desarrollar nuevas relaciones. En lugar de esconder el conflicto, los líderes deben destacar los temas concretos. En lugar de mantener las normas, los líderes deben retar “la forma en que hacemos negocios aquí” y ayudar a otros a distinguir entre valores inmutables y prácticas históricas que deben eliminarse.

Vamos a examinar los cinco retos fundamentales que enfrentan los líderes de organizaciones en tiempos difíciles para lograr impulsar a todos dentro de la organización a realizar el trabajo adaptativo y para cada reto se presentarán las principales guías prácticas que surgen de la experiencia de

muchos casos de organizaciones que han superado con éxito tiempos verdaderamente difíciles.

El sentido de urgencia

Una de las tareas más difíciles para el liderazgo en estos procesos es difundir y mantener un sentido de urgencia que saque a la organización de la complacencia que la llevó a la crisis, sin por ello crear un sentido de desesperación que debilite el compromiso del personal con el proceso de cambio, que le haga perder personas valiosas y que debilite el apoyo de actores externos claves para la superación de la crisis. Si no hay urgencia la mayoría de las personas no estarán dispuestas a cambiar, pero si la urgencia se convierte en desesperación, muchas percibirán todo esfuerzo como inútil y las más valiosas se verán tentadas a abandonar la organización.

Las posibilidades de lograr una comunicación eficaz dependen del liderazgo que puedan ejercer los miembros de la coalición de cambio sobre la organización y de la estrategia de comunicación que se utilice.

El mejor medio de comunicación es el ejemplo que viene desde arriba: es necesario que los miembros de la coalición desarrollen y personifiquen las nuevas actitudes y los nuevos valores mediante cambios visibles en su comportamiento. Si el com-



portamiento de los líderes contradice la visión del cambio la gente no aceptará la visión.

Además del ejemplo visible es necesario utilizar cada medio disponible para comunicar constantemente la visión y la estrategia del cambio. Se debe alertar permanentemente a la organización acerca del diagnóstico y concientizarlos sobre la necesidad del cambio. Estos mensajes deben enfatizar que existe un rumbo claro y bien establecido y que a la vez se harán ajustes y mejoras en el proceso a medida que los resultados obtenidos y los cambios externos así lo requieran.

La aventura del cambio

Debe evitarse dar la sensación de que todo es conocido y que todo está predeterminado, pues crearía una falsa seguridad que se vendría abajo cuando se requiera hacer modificaciones. El cambio es en sí una aventura, es un riesgo, pero es un riesgo calculado y así debe ser percibido. No es pertinente comunicar todo lo que los líderes perciben del diagnóstico o de la visión o de la estrategia, ni tampoco tener el mismo mensaje para todas las audiencias, aunque los diferentes mensajes deben ser consistentes entre sí. Algunos de los elementos más sensibles o más inciertos pueden no ser comunicados inicialmente sino más adelante a medida que la incertidumbre se va reduciendo. Se debe entonces identificar para cada audiencia el mensaje o los mensajes, y definir el proceso de comunicación y los medios que se usarán. Como parte del proceso de comunicación masiva de la nueva visión, es necesario desafiar muchas rutinas, valores, percepciones y actitudes establecidas en la organización que son contrarias a la nueva visión. Estos desafíos y cambios son en sí mensajes muy claros.

El liderazgo y la creación del futuro

El liderazgo es el fenómeno por medio del cual las comunidades humanas crean su futuro. ¿Y qué más difícil y más retador que la creación del futuro?

Cuando se habla de que en una sociedad, en una empresa, en un país hay crisis de liderazgo, nos referimos a que en esa sociedad, empresa o país se percibe una incapacidad profunda para crear el futuro: obviamente nos referimos a un futuro mejor, pues futuro siempre habrá. El futuro siempre es inevitable: que sea mejor o no dependerá, en alto grado, del liderazgo. Sin embargo el liderazgo en tiempos de crisis tiene cinco retos fundamentales:

- El reto del diagnóstico y de la actitud
- El reto de la coalición, la visión y la estrategia
- El reto de la comunicación persuasiva
- El reto del adiestramiento y la facultación
- El reto de arraigar la nueva cultura

Por ello el reto final del liderazgo organizacional en tiempos difíciles es movilizar a la organización para identificar los retos adaptativos que enfrenta y al desarrollar la capacidad para enfrentarlos crear su propio futuro. En un próximo artículo estudiaremos el papel del liderazgo organizacional en estos cinco retos fundamentales, cuando éste debe ejercerse en tiempos difíciles, cuando las cosas no están bien y se requieren cambios profundos. ❖